

# Le choix d'un cadre générique pour penser, observer et représenter la conduite et l'accompagnement du changement.

Daniel Guy

► **To cite this version:**

Daniel Guy. Le choix d'un cadre générique pour penser, observer et représenter la conduite et l'accompagnement du changement.. Véronique Bedin. Conduite et accompagnement du changement. Contribution des Sciences de l'Éducation. , L'Harmattan, 2013, Pratiques en formation, 978-2-343-00898-1. <<http://www.editions-harmattan.fr/>>. <hal-01382596>

**HAL Id: hal-01382596**

**<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01382596>**

Submitted on 17 Oct 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.

# Le choix d'un cadre générique pour penser, observer et représenter la conduite et l'accompagnement du changement

Daniel Guy

Maître de conférences en sciences de l'éducation, UT2  
UMR « éducation, formation, travail, savoirs » (UMR EFTS)  
UT2, Université de Toulouse (France)

*Le changement comme modification significative des relations affectives-sensorielles ou fonctionnelles entre un sujet (un groupe) et une ou plusieurs des composantes de leur environnement (famille, métier, habitat, loisir...) ainsi que nous proposons de le définir dans cet ouvrage ne relève pas toujours d'une intention, d'un projet personnel ou politique. Il peut être le fruit de circonstances aléatoires, la conséquence d'effets inattendus d'un programme d'actions, d'un projet de développement ou encore résulter d'un ensemble de déterminismes sur lesquels les acteurs n'ont que peu de prise.*

Quand bien même le changement serait sans fins comme le suggère l'analyse stratégique (Cury, 1989), sa conduite et son accompagnement relèvent eux clairement de l'action, en ce sens qu'ils participent d'un projet d'intervention pour infléchir le cours des choses, qu'ils sont guidés par une intention, des orientations et participent régulièrement d'une stratégie. En situation, cet entrelacs dessine une dynamique complexe difficile à observer. Malgré cette difficulté, une intervention à visée éducative et formative privilégiant l'Apprendre (information, apprentissage et compréhension) à l'optimisation de la gestion du changement (adhésion, transformation et évolution) ne pourra faire l'économie d'une mise en observation du changement de sa conduite et de son accompagnement. D'où l'objectif de ce chapitre : proposer un cadre générique pour penser, observer et représenter la conduite et l'accompagnement du changement en situation.

## 1. Le changement en situation

Si la conduite et l'accompagnement du changement relèvent de l'action, cette action peut être considérée, du point de vue de l'approche situationnelle développée par Suchman (1987 : voir Boffo, 2003) et appliquée au changement par Orlikowski (1996 : voir la contribution de Saint-Jean et Seddaoui dans le présent ouvrage), comme située et situante. Située parce que les acteurs et les intervenants -consultants ou chercheurs- observent et expérimentent non un événement ou un processus isolé -le changement- mais une situation de changement. C'est-à-dire que le changement défini comme modification significative des relations des acteurs avec une ou des composantes de leur environnement est *en connexion avec un tout contextuel*. C'est cette connexion avec un tout qui caractérise pour Dewey (1938) une *situation*. Ici une situation de changement dont sont partie intégrante l'ensemble des acteurs, consultants et chercheurs compris. Mais l'action de conduire et d'accompagner le changement n'est pas seulement située, elle est aussi situante parce qu'elle traduit l'intervention de la conscience qui s'efforce de penser le changement comme un ensemble de déterminations à travers lesquelles l'acteur, individuel ou collectif, tente de « maîtriser » son cours. Il serait vain de penser que les modalités d'intervention satisfaisantes dans telle situation de changement pourront être reproduites à l'identique dans telle autre car chaque situation est spécifique ; présente une configuration inédite des déterminations en jeu ; comporte sa part d'aléas. Chaque situation de changement apparaît alors comme problématique parce qu'indéterminée du fait de son caractère inédit, de son issue incertaine. Elle est donc ouverte à l'action réfléchie : observation, objectivation et intervention. La question est alors de savoir comment rendre compte du *tout contextuel* qui situe une action spécifique de conduite et d'accompagnement du changement, de savoir quelles sont les dimensions à convoquer et comment rendre compte de leur articulation.

A partir de la confrontation des expériences de recherche-intervention ou des observations menées par des chercheurs engagés dans cet ouvrage, nous avons défini sur des bases empiriques un cadre générique -un possible

parmi d'autres- pour observer, concevoir, opérationnaliser et évaluer des pratiques de conduite et d'accompagnement du changement dans le champ particulier de l'éducation-formation-travail. Ce cadre générique est fondé sur la distinction entre trois entrées principales différenciant les logiques d'intervention en oeuvre des circonstances et acteurs du changement.

## 1. Les logiques d'intervention

Pour caractériser **les logiques d'intervention**, cinq dimensions sont retenues :

- Celle **des orientations politiques** pour appréhender les enjeux du changement au regard des finalités poursuivies, des rapports d'influence et des arbitrages rendus afin d'expliquer et de comprendre les stratégies mises en oeuvre.
- Celle **des projets et des programmes d'actions** qui concrétisent les orientations politiques en traduisant en termes opérationnels la stratégie, en mobilisant et en affectant les moyens en fonction des arbitrages rendus. L'observation de ces programmes d'action pourra être attentive sans que cette liste ne soit limitative aux :
  - (i) phases de préparation qui conduisent à l'énoncé des objectifs opérationnels et aux actions retenues pour les atteindre,
  - (ii) instruments de pilotage -indicateurs et tableaux de bord- et à leur diffusion, restreinte aux porteurs du projet ou élargie à l'ensemble des acteurs impliqués,
  - (iii) instances, lieux et temps de régulation : anticipés ? Selon quelles modalités ? Au contraire imposés par le cours des choses...
  - (iv) dispositifs et procédures d'évaluation : interne, externe ? Participative ? Ciblée sur les moyens mobilisés, sur les résultats ? En amont de l'action (évaluation d'impacts) ? Seulement en aval...
- Celle **des dispositifs opérationnels** qui actualisent les actions effectives de conduite et d'accompagnement du changement retenues dans le programme d'actions. Dans ce domaine, l'observation pourra être attentive :
  - (i) à l'organisation de la gouvernance : maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre, opérateurs, modalités effectives de coordination, de coopération, de gestion des conflits...
  - (ii) aux leviers du changement mobilisés : étude d'impact préalable, actions de communication, plan de formation et dispositif d'accompagnement des acteurs engagés dans la situation de changement observée.
- Celle du **code déontologique** qui regroupe l'ensemble des règles qui régissent l'exercice des professionnels, acteurs de la situation ou intervenants. Quelles sont les missions et compétences de chaque corps professionnel impliqué ? Les valeurs et principes en jeu ? Les règles de conduite ? Les postures prescrites mises en regard des postures effectives ? L'attention aux questions d'ordre déontologique sera d'autant plus grande que les professionnels impliqués dans la conduite et l'accompagnement du changement interviennent en s'éloignant de leur coeur de métier traditionnel comme dans le cas de la recherche-intervention. Mais la vigilance déontologique est aussi de mise chaque fois que les pratiques routinières tendent à se satisfaire des réponses toutes faites.

En complément de ces quatre dimensions, nous proposons de prendre en compte la **temporalité de l'action**. La conduite et l'accompagnement du changement s'inscrivent-ils dans une perspective de court, de moyen ou de long terme ? Quelle est la durée d'intervention programmée, effective ? Quel tempo et quelle périodicité du changement, de son accompagnement ? Quel(s) moment(s) opportuns pour intervenir ?

## 1. Les circonstances du changement

Les circonstances du changement seront appréhendées à travers **le cadre sociétal** -contextes scientifiques et culturels, circonstances historiques, conjoncture économique, contraintes juridiques- et **le milieu plus spécifique** dans lequel s'enracine et se développe la situation. Sans perdre de vue que les circonstances du changement, ce sont aussi **des facteurs impondérables ou aléatoires** susceptibles d'affecter le cours de la situation.

### 3.1 Le cadre sociétal :

(i) Au carrefour des **contextes techniques, scientifiques et culturels** se dessinent les savoirs et croyances mobilisables par un groupe d'acteurs pour conduire et accompagner un changement. Fondés sur des connaissances scientifiques ou des succès empiriques, les savoirs ou savoir-faire mobilisables ne suffisent pas dans tous les cas à répondre avec certitude aux problèmes effectivement rencontrés dans la pratique. Au contraire, les connaissances scientifiques tracent aussi le périmètre de ce que nous ne savons pas, soulignent nos incertitudes. Le principe de précaution est une des réponses possibles à cette difficulté, rencontrée dès lors que l'on se propose de conduire et d'accompagner le changement. Une autre réponse est de faire appel aux ressources culturelles accumulées par une communauté historiquement constituée, c'est-à-dire aux représentations de liens de causalité supposées entre une action et ses effets quand bien même ces derniers ne sont pas établis scientifiquement. Dans l'action, ces deux types de ressources -scientifiques et culturelles- ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. En effet, confrontées aux questions en suspens et aux incertitudes, des stratégies de conduite et d'accompagnement s'appuient pour faire sens auprès des acteurs sur des doctrines ou des principes d'action opérant une synthèse des connaissances scientifiques et des croyances disponibles. Cette synthèse étant articulée aux valeurs et finalités en jeu. Notons que ces savoirs et croyances en jeu pourraient tout aussi bien être opposables au projet de changement ou au dispositif d'accompagnement en fondant une pensée critique de l'action en cours ou projetée. Nous retiendrons que l'observation des contextes, scientifiques et culturels, ne s'attachera pas seulement à dresser la carte des savoirs disponibles, de ceux effectivement mobilisés, mais qu'elle sera aussi attentive aux questions non résolues, aux controverses et aux représentations qui structurent le champ de la décision.

(i) L'attention aux **circonstances historiques** vise la compréhension de la genèse de la situation, mais en prenant garde à ne pas confondre la succession des événements avec un enchaînement nécessaire. Que l'on refuse avec Crozier comme le souligne Cury (1989) *une conception déterministe de l'histoire qui ferait du changement une étape logique d'un développement humain inéluctable* ou que l'on cherche avec Bourdieu (1991, éd. Champagne, P., Lenoir, R., Poupeau, F., et Rivière, M.-C., 2012) à «réveiller» l'histoire, c'est-à-dire que l'on retrace *l'histoire des possibles morts, des possibles latéraux quand les alternatives d'où sont sortis les choix historiquement constitués sont oubliées*.

(i) La **conjoncture économique** influence les conditions du changement, l'ampleur et la portée des dispositifs de conduite et d'accompagnement, leur temporalité. Indirectement, elle a un effet sur les savoirs directement mobilisables dans la préparation et le cours d'une intervention particulière. En effet, les arbitrages rendus en matière d'affectation des moyens peuvent pour ne prendre que cet exemple permettre une ample revue de la littérature ou imposer au contraire aux acteurs et intervenants de s'appuyer sur les patterns d'intervention immédiatement disponibles sans pouvoir les remettre en cause ou les adapter finement à la situation effective. Permettent-ils d'enquêter auprès des acteurs impactés par le changement pour analyser les représentations et attitudes en jeu ? A moins que la conception et la mise en oeuvre des programmes d'action ne soient condamnées, faute de moyens, à s'appuyer sur l'idée que se font les porteurs du projet des représentations et attitudes des acteurs. A un niveau plus macro, la situation des zones économique de référence contribue à définir un climat social plus ou moins favorable au changement, plus ou moins hostile, plus ou moins résigné...

(i) Les **contraintes juridiques** qui fixent les normes de comportement et délimitent les chemins possibles pour conduire au changement sont à la fois déjà-là en situant de ce fait le changement et sa conduite, mais aussi

bousculées par de nouvelles pratiques que les anciens cadres ne sont plus en mesure de réguler. De nouvelles normes s'inventent. De nouveaux délits aussi. C'est par exemple le cas dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche où l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication pose à la communauté scientifique des questions inédites en matière de sécurisation des données, de respect de la propriété intellectuelle et des libertés individuelles. L'observation du cadre juridique ne se limitera donc pas à dresser l'état des règles de droit applicables à une situation donnée, mais s'attachera à souligner les zones de flou et à circonscrire les problématiques émergentes.

### **3.2 Le milieu spécifique :**

Si les circonstances économiques, scientifiques, culturelles et juridiques déterminent un contexte global dans lequel sont inscrites les situations de conduite et d'accompagnement du changement, chacune d'elle est située **d'un point de vue plus spécifique** :

(i) dans **un territoire donné**, des territoires devrions-nous retenir selon l'échelle de référence et les domaines de compétence des instances : mairie de quartier, commune, agglomération, département, région, Etat ou communauté d'Etats.

(i) dans un **secteur professionnel** particulier dont la structuration articule l'un à l'autre des métiers aux règles de l'art, normes et procédures codifiées, dont les économies, matérielle et symbolique, conjuguées au rapport des forces en présence et à l'état du dialogue social contribuent à définir les conditions de travail et la tonalité générale d'une culture professionnelle spécifique.

(i) au sein **d'une organisation** particulière -établissement d'enseignement, de soin, plus largement de production de biens ou de services- qui poursuit des objectifs spécifiques selon des modalités d'allocation des ressources, de fonctionnement et de régulation qui lui sont propres et signifiées par des procédures plus ou moins codifiées. L'observation pourra s'attacher non seulement à la distribution du pouvoir dans l'organisation et des niveaux décisionnels impliqués par la situation, mais aussi aux conflits qui peuvent survenir entre ces niveaux. Un établissement est en outre environnée d'un ensemble d'autres organisations avec lesquelles les relations peuvent tout autant être fondées sur des liens de coopération et de partenariat que sur un mode concurrentiel et conflictuel. C'est pourquoi une approche cartographique du paysage organisationnel d'une situation de conduite et d'accompagnement du changement offrira d'utiles repères à l'action : observation pour comprendre sans volonté préalable d'infléchir directement le cours des choses observées ou observation pour guider l'intervention, la conduite et l'accompagnement du changement.

## **1. Les acteurs de la conduite et de l'accompagnement du changement**

En conclusion du premier chapitre de cette deuxième partie, nous avons proposé de substituer à la triade Adhésion-Transformation-Evolution -caractéristique des objectifs de la conduite du changement comme technique de gestion- l'Apprendre comme Information-Apprentissage-Compréhension. Ce faisant, l'intervention à visée éducative substitue la conduite au changement et l'accompagnement des acteurs en situation de changement à la conduite du changement en renouant avec l'idée d'éducation impliquée par celle de conduite. Il ne s'agit donc pas pour l'intervention à visée éducative de rechercher l'adhésion des acteurs pour vaincre les résistances au changement ou renforcer leur motivation mais d'essayer d'expliquer et de comprendre les conduites en actes, les représentations en jeu, les formes d'implication et d'engagement et les logiques à l'oeuvre en accordant toute sa place au sujet, à son itinéraire ou itinérance et à son expérience propre dont témoigne dans cet ouvrage la réflexion de Sahuc (2013) revenant sur son itinéraire de chercheur arrivé par l'intervention sociologique à la recherche-intervention centrée sur la conduite et l'accompagnement du changement. Mais, il ne s'agit pas non plus de limiter notre attention aux seuls individus car leurs actions ne prennent sens que dans le cadre de collectifs, ici de travail, et ce qu'elle que soit la nature de ce travail. Dans le cadre plus spécifique de la conduite et de l'accompagnement du changement dans les organisations, éducatives ou productives de biens et de services, l'explication et la compréhension gagneront de plus à examiner attentivement un type particulier de groupe de

travail : les instances de décision qui ont en charge les fonctions d'étayage et de pilotage du changement.

- Du côté des **acteurs individuels** et en fonction des problématiques en jeu pourront être privilégiées l'observation et l'analyse :

- i) des conduites ou comportements individuels, des représentations et attitudes associées,
- ii) des formes d'implication et d'engagement des acteurs dans le collectif de travail,
- iii) des processus de cognition et d'apprentissages mobilisés,
- iv) de l'impact sur les développements -personnel et professionnel- des modalités de conduite et d'accompagnement du changement retenues.
- v) Itinéraire ou itinérance des acteurs, sujets de leur histoire

- Au niveau des **collectifs de travail** :

- i) les représentations et cognitions collectives,
- ii) les statuts et rôles en présence,
- iii) les réseaux de relations interpersonnelles et inter-organisationnelles
- iv) les conflits qui traversent le collectif et les modes de régulation ou de négociation associés,
- v) les rapports de coopération, les modes de solidarité ou les formes de rejet.

- En parallèle de la mise à plat de la distribution du pouvoir et des compétences dans les **instances décisionnelles**, seront caractérisés :

- i) les modes de légitimation,
- ii) les procédures et processus décisionnels,
- iii) les langages formalisés et formes de rationalité mobilisés dans l'analyse des problèmes et la recherche des solutions,
- iv) les points d'appui et d'aide à la décision : compétences thématiques ou méthodologiques enrôlés dans des dispositifs d'audit, d'évaluation, d'expertise ou de conseil.

## 1. Le choix d'une approche matricielle

Pour penser et représenter la pluralité des dimensions convoquées, nous faisons le choix d'une approche matricielle. Pourquoi une matrice ? Parce qu'une matrice permet non seulement de représenter des données selon plusieurs dimensions, mais aussi de rendre compte de leur croisement.

|                       | Circonstances   | Acteurs  | Logiques Intervention  |
|-----------------------|---|--|--|
| Circonstances         |   | Quelle influence des circonstances sur les actions, cognitions et représentations des acteurs ?                        | Quelle influence des circonstances sur les logiques et modalités d'intervention ?                                      |
| Acteurs               | Quelle influence des actions, cognitions et représentations des acteurs sur les circonstances ? |  | Quelle influence des actions, cognitions et représentations des acteurs sur les logiques et modalités d'intervention ? |
| Logiques Intervention | Quelle influence des logiques et modalités d'intervention sur les circonstances du changement ? | Quelle influence des logiques et modalités d'intervention sur les actions, cognitions et représentations des acteurs ? |  |

**Tableau 1** : Approche matricielle

Dans le cas de la conduite et de l'accompagnement du changement, le croisement deux à deux des trois principales entrées convoquées met à jour trois contextes nettement différenciés mais articulés l'un à l'autre : social, pragmatique et praxique selon que l'on considère l'ensemble des relations d'influence réciproques entre les circonstances et les acteurs, les circonstances et les logiques d'intervention ou entre les acteurs et les logiques d'intervention.

pastedGraphic.pdf –

**Figure 1** : Situation de conduite et d'accompagnement du changement en contexte

Le *Trésor de la Langue Française* rappelle que la matrice, c'est «un moule naturel», un «milieu où quelque chose prend racine, se développe, se produit». En ce sens, le terme paraît adapté pour désigner un ou des tableaux dont l'objectif est d'aider à penser et à représenter le *tout contextuel* dans lequel précisément s'enracine et se développe une situation de changement. En technologie, la matrice est définie comme «un moule creux, en métal ou d'une autre matière, servant à produire une forme déterminée par compression...». D'une certaine façon, les tableaux que nous proposons ci-dessous en rassemblant les dimensions caractéristiques de chacun des contextes -social, pragmatique et praxique- sont autant de matrices pour produire des grilles d'observation. A la différence cependant d'une matrice technique, leur fonction n'est pas de reproduire une copie à l'identique du moule, mais de proposer un cadre générique pour créer des grilles dont la forme globale -entendue ici comme structure- sera identique et dont les observables varieront en fonction 1) de la particularité des situations de conduite et d'accompagnement du changement soumises à l'enquête, 2) de la problématique scientifique retenue dans le cas d'une recherche-intervention. Guide pour l'observation, ces tableaux ne sont donc pas des grilles ou des matrices conceptuelles permettant de ranger en une typologie exhaustive l'ensemble des situations de conduite et d'accompagnement du changement. Plus modestement, leur objectif est de proposer des repères afin d'aider les acteurs de terrain et les intervenants -consultants ou chercheurs- à circonscrire la singularité d'une situation dans ces différentes dimensions.



### 5.1 Le contexte social

Le contexte social est défini par l'ensemble des relations d'influence réciproque entre les circonstances et les actions, cognitions et représentations des acteurs. N'est-ce pas là tenter de saisir l'air du temps ? Le climat du changement pourrions-nous dire en filant la métaphore... Dans la première partie de l'ouvrage consacrée à l'examen du contexte sociétal et scientifique, Broussal (2013) *en donnant un point de vue non scientifique, délibérément partial et cependant documenté*, exprime sur le ton de la critique cet «air du temps» qui nous soumettrait au changement tout en contribuant lui-même -par sa prise de distance- au «climat» plus ou moins favorable au changement.

| Circonstances  |                 | Acteurs   |  |  |
|--|-----------------|---|--|--|
|  |                 | acteur(s) individuel(s)   | collectif(s) de travail  | instances décisionnelles   |
| -----><br><i>quelles influences des circonstances sur les actions, cognitions, représentations des acteurs ?</i>   |                 |   |  |  |
| <b>cadre sociétal</b>  | scientifique    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ conduites et comportements individuels</li> <li>▸ représentations et attitudes</li> <li>▸ implication et engagement</li> <li>▸ cognition et apprentissages</li> <li>▸ développement professionnel</li> <li>▸ itinéraire personnel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ représentations et cognitions collectives</li> <li>▸ statuts et rôles</li> <li>▸ réseaux de relations interpersonnelles organisationnelles</li> <li>▸ conflits, négociation et régulation</li> <li>▸ rapports de coopération</li> <li>▸ mode(s) de solidarité</li> <li>▸ formes de rejet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ distribution du pouvoir et des compétences</li> <li>▸ mode de légitimation</li> <li>▸ procédures et processus décisionnel</li> <li>▸ langages formalisés et formes de rationalité</li> <li>▸ points d'appui : expertise et conseil</li> </ul> |
|  | culturel        |   |  |  |
|  | historique      |   |  |  |
|  | économique      |   |  |  |
|  | juridique       |   |  |  |
| <b>milieu spécifique</b>   | organisationnel |   |  |  |
|  | professionnel   |   |  |  |
|  | territorial     |   |  |  |
| <b>facteurs impondérables et aléas</b>   |                 |   |  |  |
| <-----<br><i>quelles influences des actions, cognitions et représentations des acteurs sur les circonstances ?</i> |                 |   |  |  |

**Tableau 2** : repères pour l'observation du contexte social

**5.2 Le contexte pragmatique**

Le contexte pragmatique est défini par l'ensemble des relations d'influence entre les facteurs circonstanciels de l'action et les logiques et modalités d'intervention mobilisées. L'accent est mis ici sur l'agir en lien avec l'ensemble des contraintes et des ressources circonstancielles. L'objectif est de rendre compte des contraintes structurales qui ouvrent et délimitent un champ de possibles à l'action, voire conjuguées aux aléas et impondérables de chaque situation, rendent l'invention possible.

| Circonstances  |                 | Logiques d'intervention |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
|--|-----------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|------------------|------------------|----------------------|
|  |                 | orientations politiques | projets et programmes d'actions | dispositifs opérationnels | code déontologique       | tempo-ralité |                  |                  |                      |
| ----->   |                 |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
| <i>quelles influences des circonstances sur les logiques et modalités d'intervention ?</i> |                 |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
| <b>cadre social</b>  | scientifique    | › finalités             | › préparation                   | › gouvernance             | › mission et compétences | › terme      |                  |                  |                      |
|  | culturel        |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
|  | historique      |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
|  | économique      |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
| <b>milieu</b>  | juridique       | › enjeux                | › action                        | › étude d'impact          | › valeurs et principes   | › durée      |                  |                  |                      |
|  | organisationnel |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
|  | professionnel   |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
| <b>aléas et impondérables</b>  | territorial     | › influences            | › pilotage                      | › communication           | › règles de conduite     | › tempo      |                  |                  |                      |
|  | › arbitrages    |                         |                                 |                           |                          |              | › réglementation | › formation      | › règles de conduite |
|  | › stratégies    |                         |                                 |                           |                          |              | › évaluation     | › accompagnement | › postures           |
| -----<   |                 |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |
| <i>quelles influences des logiques et modalités d'intervention sur les circonstances ?</i> |                 |                         |                                 |                           |                          |              |                  |                  |                      |

**Tableau 3** : repères pour l'observation du contexte pragmatique

**5.3 Le contexte praxique**

| Acteurs   | Logiques d'intervention |                                 |                           |                          |               |
|---|-------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------|
|   | orientations politiques | projets et programmes d'actions | dispositifs opérationnels | code déontologique       | temporalité   |
| <p>-&gt;</p> <p><i>quelles influences des actions, cognitions et représentations des acteurs sur les logiques d'intervention ?</i></p>  |                         |                                 |                           |                          |               |
| <b>acteur(s) individuel(s) :</b><br>conduites, représentations, cognitions, attitudes, apprentissages et développement professionnel, itinéraires...  | ▶ finalités             | ▶ préparation                   | ▶ gouvernance             | ▶ mission et compétences | ▶ terme       |
| <b>collectif(s) de travail :</b><br>représentations et cognitions collectives, statuts et rôles, réseaux de relations, conflits, négociation et régulation, coopération, solidarité, rejet... | ▶ enjeux                | ▶ actions retenues              | ▶ Etude d'impact          | ▶ valeurs et principes   | ▶ durée       |
|   | ▶ influences            | ▶ pilotage                      | ▶ communication           | ▶ règles de conduite     | ▶ tempo       |
| <b>Instance(s) décisionnelles :</b><br>formes de légitimation, procédures et processus décisionnel, hiérarchie, pouvoir et management...  | ▶ arbitrages            | ▶ régulation                    | ▶ formation               | ▶ règles de conduite     | ▶ périodicité |
|   | ▶ stratégies            | ▶ évaluation                    | ▶ accompagnement          | ▶ postures               | ▶ moment      |
| <p>&lt;---</p> <p>---</p> <p><i>quelles influences des logiques d'intervention sur les actions, cognitions et représentations des acteurs ?</i></p>   |                         |                                 |                           |                          |               |

**Tableau 4 :** repères pour l'observation du contexte pratique

Le contexte pratique a pour objectif de rendre compte de l'intervention consciente, intentionnelle, des acteurs. De leur volonté de modifier ou d'accompagner le cours des choses en appui sur une ou des rationalité(s) traduites par

des logiques et modalités d'intervention. Sans être dupes et se laisser bercer par l'illusion d'une possible maîtrise totale de la situation, les acteurs ne s'en laissent pas compter ; les formes d'action qu'ils imaginent et mettent en oeuvre sont autant d'efforts pour échapper à *la matérialité des institutions* et *des faits quotidiens*. C'est précisément ces efforts conscients que Jean-Paul Sartre assimile à la praxis. Ce faisant, en transformant le monde, les acteurs de terrain et intervenants -chercheurs ou consultants- se transforment eux-mêmes. Dialectique de la transformation du monde et du sujet que Marx identifie pour son compte à la praxis. Pour Castoriadis (1975), *la praxis est ce faire dans lequel l'autre ou les autres sont visés comme êtres autonomes et considérés comme les agents essentiels du développement de leur propre autonomie*. Cette vision de la praxis a nourri la recherche en éducation. Ardoino et Imbert poursuivant la voie ouverte pour penser la contribution de l'éducation à l'avènement d'*un sujet auteur et non seulement acteur* (Ardoino et Barbier, 1998). C'est notamment en ce point que la recherche-intervention à visée praxéologique se distingue des recherches opérationnelles ou appliquées. Le «changement au carré» mis en exergue par Aussel et Marcel (1993) dans le présent ouvrage au chapitre xx n'est donc pas qu'un effet collatéral de la démarche, il en est une des caractéristiques essentielles dès lors que la perspective praxéologique est affirmée au service d'une visée émancipatrice. Si cette perspective devait passer au second plan alors la recherche-intervention en sciences de l'éducation courrait le risque souligné par Bedin (2013) d'une démarche *réduite à une méthodologie pour la recherche en management*.

#### Bibliographie :

Aussel, L., Marcel J.-F. (1993).

Ardoino J., Barbier R. (1998). Hommage à Cornélius Castoriadis (1922-1997) . Cornélius Castoriadis et l'éducation pour l'autonomie. *L'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation*, 1998, Paris : PUF, 193-196.

Bedin V. (2013).

Boffo, C. (2003). Changement continu et situé : théorie et implications pratiques. *Cahier de Recherche*, (2003-01), 1-38. Montréal : Centre d'études en transformation des organisations, HEC.

Bourdieu, P. (1991). La notion d'invention sous contrainte structurale, cours du 24 janvier 1991, éd. Champagne, P., Lenoir, R., Poupeau, F., et Rivière, M.-C. (2012) *Sur l'État, Cours au collège de France (1869-1992)*, Paris : Seuil, Col. Raisons d'agir, Cours et travaux, 217-237.

Broussal, D. (2013).

Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Éditions du Seuil.

Cury, J. (1989). M. Crozier ou le changement sans fins. Dans Malrieu P. (Dr.), *Dynamiques sociales et changements personnels* (pp. 111-124). Paris : Editions du CNRS.

Dewey, J.(1938). *Logique. La théorie de l'enquête*, traduction Deledalle G. (1967), éd. 1993, Paris : PUF, 693 p.

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.

Sahuc, P. (2013).

Saint-Jean, M., Seddaoui, F. (2013).

Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lacasse F. (1995). *Mythes, savoirs et décisions politiques*, Paris : Presses Universitaires de France, 277 p.

<sup>1</sup> Voir à ce propos *Mythes, savoirs et décisions politiques* (Lacasse, 1995).<sup>2</sup> Nous faisons ici explicitement référence au concept d'invention sous contrainte structurale développée par Bourdieu (1991, éd. Champagne, Lenoir, Poupeau et Rivière, 2012). *Sur le problème du hasard et de la nécessité, (...) j'ai indiqué que pour comprendre les phénomènes sociaux, en particulier l'Etat, on peut user d'une analogie employée par d'autres, par Husserl par exemple : celle de la genèse d'une ville. A chaque moment de l'histoire, les nouveaux venus doivent compter avec des produits de l'histoire qui sont inscrits dans l'objectivité sous forme de bâtiments, de constructions, d'institutions et, j'ajouterais, qui sont aussi dans la subjectivité sous forme de structures mentales (...). On n'est pas devant l'alternative hasard/nécessité, liberté/nécessité, mais devant quelque chose de plus compliqué que je résume par la formule «invention sous contrainte structurale».*