

Il semble bien y avoir un lien entre l'emploi polysémique du mot *signification* (au singulier), son recouvrement avec Sens et la volonté d'ontologie ⁴⁷. Travailler sur la formation ne semble pas nécessiter ce passage au général, ce mouvement de "dérégionalisation" et de "radicalisation" que Ricoeur (1986) imprime à l'herméneutique, elle-même pour qu'elle devienne "fondamentale" (p. 76). Cette "ontologisation" est-elle indispensable dans les sciences de l'humain ⁴⁸ ? La *signification* ontologique ⁴⁹ ne peut-elle céder la place au Sens toujours phénoménologique : "Que la conscience soit hors d'elle-même, quelle soit vers le sens, avant que le sens soit pour elle et surtout avant que la conscience soit pour elle-même, n'est ce pas ce qu'implique la découverte centrale de la phénoménologie ?" (Ricoeur, 1986, p. 57).

D'autant plus que les SdE "d'une part, ne peuvent pas ne pas tenter de conjuguer, dans la pratique, le particulier et l'universel ; d'autre part, doivent constamment assumer la vérité possible d'énoncés contraires, voire paradoxaux ou contradictoires, à travers le jeu complexe des interactions constituant les situations éducatives" (Ardoino & Berger, 1994, p. 50).

Il reste que *signification* est trop souvent employé comme terme générique, global, fourre-tout. Ou bien il faut se résoudre au fait que la *signification* "comme procès, comme acte qui unit le signifiant au signifié n'a

⁴⁷ la non distinction claire entre *signification* comme produit ou procédure et *sens* comme processus, permet chez Ricoeur (1986) une dimension "ontologique" (p. 76) qui est censée asseoir l'herméneutique dans la science. Mais c'est sur une approximation que la démonstration se déploie. On peut être étonné de voir chez un hermèneute autant de flou autour d'un mot pourtant essentiel dans son champ : "Je donne ici au mot *signification* une acception très large qui couvre tous les aspects et tous les niveaux de l'extériorisation intentionnelle qui rend possible à son tour l'extériorisation du discours dans l'oeuvre et dans l'écrit" (p. 107). *Signification* est alors synonyme passe-partout de fabrication-production de sens (la *signification* comme procédure). Tout ceci finit par rendre ambiguës des phrases comme : "De même que la langue, en s'actualisant dans le discours, se dépasse comme système et se réalise comme événement, de même, en entrant dans le procès de la compréhension, le discours se dépasse, en tant qu'événement, dans la *signification*" (p105). Ambiguës parce qu'on peut suspecter dans ce "dépassement" l'existence dans le ciel des Idées d'un domaine du sens appelé la *signification*, indépendant du sujet ou bien on est devant une loi, au sens mécanique du terme, qui montre le déploiement d'une procédure incontournable, essentielle, vraie ?

⁴⁸ ni les Lettres, ni l'Histoire de l'art, ni la Linguistique n'ont de telles préoccupations

⁴⁹ sauf à avoir recours à une "ontologie impliquée, bien plus, une ontologie brisée" Ricoeur, 1969, p. 23, "l'existence dont peut parler une philosophie herméneutique reste toujours une existence interprétée" (p. 27)

qu'une valeur classificatrice et n'a aucune valeur phénoménologique" (Barthes, 1985, p. 46). Aussi, la plupart du temps, on gagne à substituer sens à signification, par exemple dans cette citation de Greimas : "la signification présuppose l'existence de la relation : c'est l'apparition de la relation entre les termes qui est la condition nécessaire de la signification" (1987, p.19). C'est le sens qui est relation, la signification, elle, est dans le dictionnaire, l'expression "en langue" la fixe en savoirs. *L'abstraction en langue n'est pas un concept, c'est un "mot", un terme avec ses significations.*⁵⁰

Signification sera employé ici au pluriel, en reprenant la trilogie produit-procédure-processus de Bonniol, comme *produit* déjà construit (en langue) ou à construire (le néologisme). Les mots "reproduction", "texte" ou "équation" n'ont pas, en soi, de sens mais des significations, en langue : " les concepts ne se confondent pas avec des idées générales ou abstraites" (Deleuze & Guattari, 1991, p. 29). Ces significations évoluent dans la durée, dans l'histoire, c'est le travail des dictionnaires de les consigner. La notion a à voir avec un savoir sur la langue et ce n'est qu'un *instrument* pour (se construire) du sens. Parler de sens ici implique d'inclure *le sujet en relation avec le signe*⁵¹, ce que les linguistiques structurales n'ont pu faire, par postulat, ce qui donne, dans ces théories de la langue des acceptions différentes des mots signification et sens⁵². Connaître les significations du mot, ce n'est pas en avoir le sens, c'est savoir.

⁵⁰ ou alors il faudrait recourir à la notion de signifiante : "bien distinguer la signification, qui appartient au plan du produit, de l'énoncé [...] et le travail signifiant qui, lui, appartient au plan de la production, de l'énonciation et de la symbolisation : c'est ce travail qu'on appelle la signifiante. [...] un travail, non pas un travail par lequel le sujet (intact et extérieur) essaierait de maîtriser la langue (par exemple le travail du style), mais ce travail radical (il ne laisse rien intact) à travers lequel le sujet explore comment la langue le travaille et le défait dès lors qu'il y entre (au lieu de la surveiller)" (Barthes, 1989, p.372)

⁵¹ c'est dans cette optique que la didactique du français peut être non pas une didactique du savoir mais du signe (Cahier n° 6, 1996, annexe n°2,3). Cette distinction est importante en didactique, pour situer le champ de cette didactique comme recherche (Une didactique s'occupant et du "plan de l'expression" et du "plan du contenu" - Barthes, 1985, p. 39) et pour caractériser la dimension didactique dans la formation (chapitre III)

⁵² pour une revue de ces variations des mots utilisés sur les trois sommets du triangle appelé "signe" voir la thèse de Clozel, 1994, b, page 216. On voit ainsi que le signifié peut être parlé par *concept* chez Saussure, *sens* chez Frege et que le signifiant de Saussure se dit *signe* chez Peirce ou *symbole* chez Ogden-Richards etc. Voir aussi, R. Barthes, 1985, p.37.

Le concept est une forme cernée par des interprétations mais qui n'est pas en langue remplie, qui n'est pas remplie par l'ensemble des significations historiques ; la personne seule va s'attribuer le concept : "Le concept est le contour, la configuration, la constellation, d'un événement à venir." (Deleuze & Gattari, 1991, p. 36). Ainsi de la liberté : chacun se l'approprie, et demander à une assemblée ce qu'est le concept de liberté n'est pas épuiser le sens de ce concept. La notion de démocratie "athénienne", n'est pas du même ordre que le concept de démocratie... On peut, à ce propos, se demander si la didactique comme concept existe, aussi longtemps que didactique se conjugue dans un champ disciplinaire scolaire précis. La didactique du français prise comme une notion (la didactique de la discipline scolaire "français") expliquerait sa difficulté à se poser comme champ de recherche spécifique. Le projet d'une "didactique comparée" (Martinand, 1994) qui voudrait explorer les a priori des didactiques spécifiques sans être normative, en posant le problème des appareils didactiques spécifiques aux disciplines du point de vue de leurs utilisateurs (enseignant et élèves - formateurs et formés) et dans le but d'étudier ce qui pourrait être commun et différent,⁵³ pourrait en revanche lui donner le statut de concept. Une vision plus large du champ de la didactique qui inclut, et le scolaire, et le professionnel (la didactique professionnelle utilisant les savoirs de la discipline français), permet aussi de passer à une conceptualisation de la didactique.

On sait, par ailleurs que tant que l'évaluation reste une notion (l'évaluation "scolaire" ou l'évaluation "de la formation continue" ou de "tel stage"...) elle ne peut donner lieu qu'à un discours de la pratique. *Le concept est nécessaire à l'intelligible, parce qu'il permet et l'appropriation, et la prise de distance par rapport à l'objet de recherche.* Car le concept est au delà de l'ensemble des significations en langue ou/et historiques qu'on en peut donner : "le concept est évidemment connaissance, mais connaissance de soi, et ce qu'il connaît, c'est le pur événement, qui ne se confond pas avec l'état des choses dans lequel il s'incarne." (Deleuze & Gattari, 1991, p. 36).

Le concept est toujours en lien avec d'autres concepts : "il n'y a pas de concept simple" (Deleuze & Gattari, 1991, p. 24). Une notion peut être disjointe

⁵³ Cahier n°6, 1996, annexe n°2,3

sans difficulté d'une autre notion : "un concept sera privé de sens tant qu'il ne se raccorde pas à d'autres concepts" (Deleuze & Gattari, 1991, p. 76). La notion se définit, en soi par un ensemble donné, à un moment donné, un ensemble fini de significations. Le concept se construit pour soi, il sera pris dans un système de concepts : un référent, une "théorie" de la personne qui les relie : "chaque concept renvoie à d'autres concepts, non seulement dans son histoire, mais dans son devenir ou ses connexions présentes." (Deleuze & Gattari, 1991, p. 24).

Mais si le concept est attaché à des théories, il peut fort bien être attaché à des théoriciens et devenir historique : l'expérience du locuteur n'est plus la même. Connaître, c'est alors prendre les concepts des autres et de ce fait les faire devenir des notions (et il y a perte, décharnement -parfois avec acharnement) et avec ces concepts devenus notions, le préempteur va fabriquer ses propres concepts : c'est la citation comme procédure attachée au *processus de référenciation* (Chapitre III).

Le concept n'est pas clairement défini ⁵⁴, même s'il est pris chez quelqu'un. Ainsi est laissée la place à *la conceptualisation* du sujet qui l'emprunte : "Bien que l'acte de parler présuppose nécessairement l'usage de mots préalablement donnés et dotés de leur signification générale, il y a tout de même place pour un processus constant de conceptualisation, grâce auquel la vie sémantique de la langue même continue de se développer" (Gadamer, 1996, p. 452). Le concept est entaché de résidus des systèmes de pensée dans lesquels il est apparu et qui sont assimilés par le sujet : avoir des références, référencer, c'est savoir à qui est emprunté le concept et jusqu'où sont pris avec lui les concepts auxquels il est lié. Prendre les concepts de l'autre (référencer, au sens de citer), c'est les inscrire dans le grand livre de l'Histoire (d'où l'importance de dater la référence), c'est tendre à en faire une notion : "les noms propres auxquels se rattache ainsi l'énonciation ont beau être historiques, et attestés comme tels, ce sont des masques pour d'autres devenirs, ils servent seulement de pseudonymes à des entités singulières plus secrètes." (Deleuze & Gattari, 1991, p. 29). La révérence, consiste à supposer, par respect envers ces masques, d'autres devenirs et que pour celui à qui on emprunte la

⁵⁴ la définition fige, naturalise et souvent dissimule des postulats. La notion se définit, le concept se situe.

une projection de celui qui parle dans la métaphore et le concept. La notion est dans le Savoir, ce corps mythique alors que le concept est habité, comme la métaphore, par quelqu'un. Le concept est ce qu'on en fait, ce n'est pas une abstraction qui subsumerait l'expérience, c'est l'expérience elle-même qui s'exprime, ou bien c'est la langue elle-même qui agit (Gadamer, 1996, chapitre *Langue et conceptualisation*). La pensée n'existe pas, ce qui existe, c'est une parole puisque "l'être qui peut être compris est langue" (Gadamer, 1996, p. 500). Parler de praxis implique que ce qui importe dans la référence, est ce que l'autre a fait de sa pensée, la façon qu'il a eu de l'habiter, de se distinguer, ce avec quoi je peux me faire. Savoir à qui on a "emprunté" une notion, à qui on a pris les éléments à partir desquels on se met à parler, c'est pour pouvoir habiter mieux, pour mieux conceptualiser.

Habiter ? C'est investir. Parler du concept, c'est parler de ma façon de vivre ce concept, ce n'est pas me référer à mon vécu : "le concept [...] consiste, par sa propre création, à dresser un événement qui survole tout vécu, non moins que tout état de chose" (Deleuze & Guattari, 1991, p.37). Si j'en parle en objectivant, j'en fais une notion (je me raconte des histoires). En retour, le fait que j'investisse le concept me construit. Travailler les concepts, travailler les métaphores, c'est *être en projet, c'est se construire par/dans la langue*.

La tentation de la définition est une déformation due à la rationalisation, cette illusion que tout peut être objet et que théoriser consiste à parler d'objets, c'est un effet du rationalisme (qu'on ne confondra pas avec la rationalité), un trait de notre civilisation. La propension, l'inclinaison vécue comme naturelle à parler d'objets nous a été inculquée. L'idée que les choses importantes, les choses de la science devaient être des objets, ce qui rendrait secondaire le rapport du sujet à ces objets ; ce qui compterait, ce serait la compétence à manipuler des techniques et pas le rapport à la chose, lequel est senti comme obscène. De là, une survalorisation de l'emploi canonique de telle ou telle méthode de recherche comme technique pour manipuler des objets fragmentés, cassés (appelés "les données") associés à l'objet étudié (un phénomène de la nature ou du vivant)

=====

Dans ce passage, vers la conceptualisation de l'humanité, le risque est double : de figer ou de rester dans le vague. Ce vague du lyrisme, de l'analogique proliférant, du néologisme comme d'une maladie, de la logorrhée verbale ; le danger d'une complaisance envers la mollesse du processus confondu à la fin avec l'état d'âme : s'adonner aux délices byzantins (ou plus exactement, maniéristes) d'un nominalisme métaphorique autour de la complexité.

Le poétique comme voie du scientifique semble inefficace, mais ce n'est pas exclure l'imaginaire du scientifique, sinon à participer de cette dialectique de l'invisible et du visible que dénonce Ardoino (1991, a) : "Dans ce cheminement de l'inconnu, ou du méconnu, vers le connu, de l'insu vers le savoir, tout se passe un peu comme si l'entreprise scientifique voulait, par ses éclairages, dissiper le pénombre, à l'image du cycle perpétuellement renouvelé d'une alternance des périodes diurnes et nocturnes. Les "lumières" de notre civilisation se donnent, ainsi, mission de combattre et de vaincre les ténèbres de la barbarie. Depuis l'aube de notre histoire, la visée de connaissance s'exprime à travers une dialectique de l'invisible et du visible, du caché et du dévoilé, de l'opacité et de la transparence ⁶².

Cette position analytique "classique", fondée sur l'hypothèse d'une réduction toujours possible du complexe à l'élémentaire et, par conséquent, de l'hétérogène à l'homogène, établira, du même coup, une frontière utile entre l'opinion vulgaire, la doxa, les croyances, les mythes, toutes formes de connaissances préscientifiques, et les énoncés de savoir permettant une administration de la preuve, à tout le moins cautionnés par une cohérence axiomatique. De ce fait,

⁶¹ car le vécu ou l'acte de formation peut être considéré comme un texte et même, plus précisément comme un *conte*, récit initiatique s'il en est. Voir la maîtrise de Besnard, G. "Le champ du départ, la séparation de fin de formation telle qu'elle est vécue par le formateur", dirigée en 1995.

⁶² ce sont les thèmes qui seront identifiés au chapitre III

des formes de réflexion, pourtant rationnelles, ne pourront, de longtemps, trouver l'occasion de se confronter aux énoncés scientifiques. Elles resteront de l'ordre de la philosophie, de l'art, de la poéticité, du roman ou du discours. Ainsi, en leurs temps, les phénoménologies, les approches herméneutiques, la psychanalyse naissante, les sociologies critiques, etc. Tout ce qui pouvait mettre en jeu l'imaginaire était réputé : fumée, reflet, illusion"

Mais il reste que la limite est *utile* entre doxa et énoncés de science, comme entre poésie et science, et si on est toujours le poète de quelqu'un, il semble important de ne pas être dupe d'une certaine propension à l'épanchement épistémologique, cette "frénésie" que stigmatise Baillé et que cite Sensevy : "l'épistémologie ne peut être [...], dans les sciences sociales, une réflexion sur (contrairement à son étymologie), mais doit être une réflexion dans la pratique du chercheur. Je voudrais donc ici éviter cette "frénésie épistémologisante" (Baillé, 1987, p. 21), "extérieure à la pratique scientifique" (Ibid, p; 25) qui permet la divagation herméneutique" ⁶³.

A ceci près que le terme d'herméneutique peut, semble-t-il, être réservé à autre chose qu'à de la divagation. La divagation paraît davantage être dans l'ordre du poétique qui voudrait se faire passer pour un mode scientifique, que de l'épistémologique, sauf à attacher à herméneutique le sens bien restrictif de "glose des textes (sacrés)", sens du langage ordinaire qui fait fi de la rigueur scientifique attachée aussi à la pensée herméneutique, de Schleimacher à Ricoeur, en passant par Dilthey, Husserl, Dewey, Lacan, Gadamer...

Encore que cette opposition entre le "sur" et le "dans" de l'épistémologie puisse prêter à confusion : si on était seulement dans, on pourrait très bien ne pas avoir conscience de la science qu'on construit. ⁶⁴ Alors qu'ici, il s'agit bien de conceptualiser (sur) mais un "sur" qui n'est pas un extérieur déconnecté. Autrement dit, il s'agit bien d'être "avec" mais distancié par une réflexion : c'est tout le sens de l'auto-évaluation et c'est la rengaine du "être au balcon et se voir passer dans la rue", qui n'est un scandale que pour ceux qui croient nécessaire d'avoir deux temps : un pour l'action conduite

⁶³ Thèse de Sensevy page 82

⁶⁴ C'est précisément ce que Morin dénonce dans *Science avec conscience*. 1990, a

~~~~~



l'évaluation n'est alors plus qu'un lieu, un support qui sera abordé avec l'un ou l'autre des modèles de l'évaluation : sous le terme d'audit, par exemple (2). Peut être ainsi activé sous le terme d'intervention, le modèle de l'évaluation comme recherche des effets, (3) ou l'évaluation-remédiation (4) ou tout autre syntagme de l'évaluation (5.)

(1) Lerbet, G., *De la structure au système*, UMFREO, 1986

(2) Lecointe, M., "L'audit des formations, : contrôles, évaluations et pilotage", Colloque de Carcassonne, *Les évaluations*, PUM, 1992, p. 197/205

(3) Ourliac, G., "Argos", Colloque de Carcassonne, *Les évaluations*, PUM, 1992, p. 217/234

(4) Hugon, M-A., "Un exemple de recherche-action évaluative" Colloque de Carcassonne, *Les évaluations*, PUM, 1992, p. 191/195

(5) Aubégnay & Charpentier, *Evaluation et développement des établissements d'enseignement*, Université d'été de Romorantin Université F. Rabelais, Tours, 1991" -- <sup>66</sup>

Ensuite, s'il paraît incontournable en SdE d'aborder l'épistémologie, c'est avec le projet qu'il s'agisse bien d'une "épistémologie intrinsèque" à la science (Serres, 1992, p. 28) et pas d'une "glose extérieure" (ibid) "redondante et inutile" (ibid) mais "une méditation intérieure, vraiment philosophique de la science considérée sur son état précédent". Qu'il faille s'essayer à cette "authentique épistémologie" (ibid) comme "art d'inventer, le ressort du passage de l'ancien au nouveau" (Serres, 1992, p. 28 <sup>67</sup>) n'empêche pas que les mots "vraiment" et "authentique" fassent pressentir une normativité rentrée, sournoise, de la volonté de s'ériger en contrôleur des discours des autres. Cette attitude de juge dans la logique de contrôle est précisément ce qu'une telle épistémologie veut éviter : "lier ensemble épistémologie et méthodologie, c'est donc se donner pour fin de problématiser, pour l'action [...]. Elle se veut une épistémologie pragmatique, dans le sens où elle n'essaie pas de déterminer, au sein d'une théorie de la correspondance, quelle est la vraie façon de faire de la science : elle essaie plutôt de reconnaître les noeuds d'un réseau de pratiques susceptibles de produire des connaissances" (Sensevy, 1994, p. 83). la pratique dont il est question étant celle du chercheur, correspond bien au présent travail de synthèse.

<sup>66</sup> *Les modèles de l'évaluation*, annexe n°4

<sup>67</sup> thèse de Sensevy, note 1, page 82

### 3,4 Les problématiques et la problématisation

Quoi qu'il en soit, c'est bien "pour l'action", dans l'action, avec l'action que la limite des interrogations dites épistémologiques se pose : c'est le sens de "la problématique" dans la recherche, des problématiques dans le texte de recherche. Il n'est pas, semble-t-il, de recherche "fondamentale" en SdE si par là on entendait une recherche où le contexte de l'objet serait neutralisé, où l'objet serait isolé et unifié : un objet en soi, comme une molécule, un gaz ou un virus <sup>68</sup>. L'objet est en réseau parce qu'il est objet conceptualisé à partir d'une pratique, il reste dans l'institution, surdéterminé, relié à d'autres objets, interpénétré, hybride, porté par des personnes ; historique : jamais naturel. Il n'est pas fini alors de s'interroger sur ce que signifie dans ce cas la fameuse "réduction" de l'objet pour pouvoir l'étudier : c'est le rôle de la méthode <sup>69</sup> (chapitre III).

Je pense utile pour la formation des chercheurs, les distinctions qui ont été posées dans le laboratoire de J-J Bonniol, du moins ce que j'en ai compris et qui donnent comme patron possible de la recherche un texte en plusieurs problématiques :

- 1 problématique dite pratique qui pose l'objet de recherche dans son réseau institutionnel
- 2 problématique dite théorique qui le pose cette fois dans son réseau conceptuel
- 3 problématique dite méthodologique qui pose l'objet de la recherche construit par les deux précédentes problématiques dans un terrain d'expérience.

Il reste ensuite à auto-évaluer la démarche aussi bien que les résultats obtenus dans une dernière partie non moins importante que les trois précédentes, cette partie d'interprétation pourrait d'ailleurs être appelée "problématique herméneutique" car elle boucle sur les précédentes, discute

---

<sup>68</sup> ni la recherche en physique, ni celle en médecine ne semblent être adéquates pour parler de la recherche en SdE

<sup>69</sup> une première "réduction" (une limite) a été faite en passant de la personne au sujet

les résultats, les ré-interroge et ouvre sur une suite possible du travail effectué .<sup>70</sup>

La problématique est là un produit, une partie du texte de recherche où se donne à voir, commence et se poursuit, la problématisation de l'objet. Alors que la problématisation est un processus qui traverse ou *structure le chercheur et son objet* pendant la recherche entière. La problématique n'est pas la problématisation, elle n'est pas seulement un contenant de la problématisation. La problématique est un résultat qu'on a construit ou vers lequel on tend et qui permet d'écrire : la problématique est de l'ordre du produit réalisé ou, pendant la réalisation du produit, la problématique est cet objectif (provisoire) dont parle Lerbet (1995, a), objectif ou plus exactement objet de recherche entrevu qui oriente le chercheur, qui finalise sa rédaction : "le chercheur devient un "radar libre qui doit cerner un objectif (la problématique) dont il ignore tout, y compris si cet objectif existe potentiellement. Il doit effectuer la transformation mentale de ce radar en gyroscope pour, par une sorte de frayage, saisir et poursuivre l'objectif (découvert-inventé) et pour s'assurer qu'il n'est pas fictif".

Il est difficile de parler de la recherche sans mêler ces deux niveaux : le produit compte rendu de la recherche et ce qui se passe chez le chercheur pendant la recherche, le processus. Alors "avoir, ou se donner, une problématique" ne peut signifier que : "à un moment T, voilà ce que je dis de la problématisation de l'objet de ma recherche". C'est dire que la problématique est avant tout une communication, un exposé critique de la construction de l'objet de recherche. "Etayage" est le mot qui vient pour désigner ce travail de problématisation par l'appel à des modèles, des références :

1994 : " la discussion autour de l'utilité conceptuelle et pratique du modèle peut entrer dans le syntagme même de la recherche et constituer un élément de la problématique (1) de recherche.

---

<sup>70</sup> Ce schéma est rarement suivi comme tel, ce qui est tout à fait loisible, il reste utile, dans la formation des chercheurs, de permettre d'organiser le texte de recherche en cours de rédaction, selon ces distinctions, même si le texte rendu s'autorise à un autre ordre de présentation. Dans ma thèse j'ai suivi ce plan, il me sied.

=====







le même esprit qu'en philosophie : "Il peut arriver que nous croyions avoir trouvé une solution, mais une nouvelle courbure du plan que nous n'avions pas vue d'abord vient relancer l'ensemble et poser de nouveaux problèmes, opérant par poussées successives et sollicitant des concepts à venir, à créer [...]. Inversement, il peut arriver qu'un nouveau concept s'enfonce comme un coin entre deux concepts qu'on croyait voisins, sollicitant à son tour sur la table d'immanence, la détermination d'un problème qui surgit comme une sorte de rallonge" (Deleuze & Gattari, 1991, p. 79). Cette "crise permanente" est la problématisation.

Ceci ne veut pas dire que la recherche échapperait, toute pure et nue sortie de la cuisse de Jupiter, à la finalisation, au projet. Le cas des praticiens de l'Education Nationale qui font une thèse mais restent et veulent rester praticiens m'a permis de comprendre l'importance du projet de professionnalisation dans le travail de recherche.

1994 : "La recherche doit initier la prise de conscience chez le praticien d'un projet de professionnalisation, ce processus lui permettant de concevoir sa pratique non plus comme une répétition de routines ou de techniques mais comme une praxis articulée et articulable à la poïésis (1)

(1) IMBERT, F. "Action et fabrication dans le champ éducatif", *Les nouvelles formes de la recherche en éducation* colloque international francophone d'Alençon, Paris, Matrice ANDSHA, 1990, p.105/111" -- 74

En SdE (au moins mais sans doute plus qu'ailleurs) les recherches sont toujours en lien avec la pratique professionnelle conduite pendant ce temps<sup>75</sup>. Le projet du chercheur est soit de sortir de cette pratique pour entrer à l'Université dans une autre pratique, soit de prendre de la distance pour mieux revenir à sa pratique : dans les deux cas, faire une thèse a une finalisation sociale et professionnelle qui permet de tenir "en recherche". On ne fait pas une thèse pour rien, (il y a une finalité chez le chercheur) mais l'objectif de la thèse ainsi localisé dans l'histoire du sujet-chercheur n'implique pas que l'objet de la recherche soit, lui, finalisé : l'objectif est de le construire, et non qu'il soit socialement utile et directement. La recherche vise la mise à jour de connaissances, pas de remèdes, la recherche est projet de connaissance.

---

<sup>74</sup> Congrès Afirse, annexe n°1

<sup>75</sup> rares sont les étudiants chercheurs qui n'ont pas de métier pendant leurs études en SdE

Au contraire, faire oeuvre utile est une de ces illusions que le travail sur soi qui accompagne l'expérience de la recherche devra permettre d'endeuiller. Car entre "que ma thèse serve" et "on n'attend que moi pour que tout aille mieux", il y a facilement du lien. La problématisation oblige à ce deuil :

1995 : "j'essaie de faire que la recherche soit *un travail sur soi*, sur son rapport à la connaissance, bien avant d'être une machinerie à produire du savoir. Dans la rigueur, certes, sans laquelle il n'est pas de discours scientifique, mais aussi dans *le détachement*, c'est-à-dire :

- que l'interrogation soit continue et *inachevable* (1) sur ce qu'on avance et sur les méthodes, les modèles, les épistémê dans lesquels on pense (2)
- que soit interpellé en soi *le processus de référencialisation*, à chaque fois (3);
- que le sens soit *quête*, beaucoup plus que trouvaille, la recherche communication plus que production.

(1) un travail d'évaluation-interprétation cf. ARDOINO, J., & BERGER, G., "L'évaluation comme interprétation", *Pour* n°107, 1986, p 120/127

(2) Vial, M., "Elargir la raison expérimentale, pour l'articulation des contraires : du dualisme vers la triade", Actes du congrès international de l'AFIRSE à Aix-en-Provence, 1994. *Recherche scientifique et praxéologie*, Tome 2 communications, p. 59/64

(3) Vial, M., "Paradigmes et syntagmes de recherche : l'élargissement de l'évaluation est toujours d'actualité", communication au colloque de l'ADMEE *fonctionnement de l'évaluation dans les systèmes de formation*, 19/21 septembre 94" --76

Comprendre, mais aussi chercher et former, ne peuvent être assimilés à trouver la solution, à dépasser l'obstacle, à aplanir les difficultés.

### 3,7 Le statut de l'explication

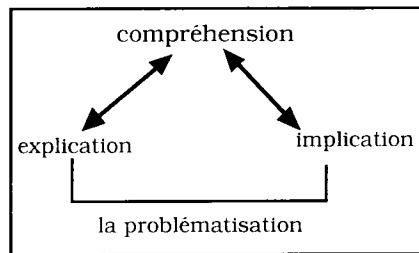
Et l'explication alors ? Elle est intermédiaire, en cours de route. Pour avancer on peut avoir à contourner un obstacle par une explication temporaire qui deviendra un élément de la recherche et pourra être remis en question plus tard. L'explication est un détour, un moyen dans le processus sans fin de construction de l'objet, le processus de sa problématisation. "L'explication est désormais le chemin obligé de la compréhension" (Ricoeur, 1986, p. 110) "l'explication n'est pas première mais seconde par rapport à la compréhension. L'explication, conçue comme une combinatoire de signes, donc comme une sémiotique, s'édifie sur la base d'une compréhension de premier

---

<sup>76</sup> Colloque Toulouse, 1995 publié septembre 1996, annexe n°1 et 2,2,2

degré qui porte sur le discours comme acte indivisible et capable d'innovation" (Ibid., p. 22/23).

En somme, on n'est plus dans une opposition entre comprendre et expliquer, dans cette "alternative ruineuse" entre expliquer et comprendre dissociés "par l'herméneutique d'origine romantique" (Ricoeur, 1986, p. 75). Le *travail sur soi* qui relève de la prise en considération de l'implication (Ardoino, 1993, 1995) est l'objet principal de l'accompagnement, de la direction des mémoires de recherche, en lien <sup>77</sup> avec les explications nécessaires, dans la problématisation :



Viser la conceptualisation du formé ou du chercheur, c'est permettre à compréhension, explication et implication de se boucler. Ainsi, pour revenir aux théories et par exemple celles, psychologiques, de l'Apprendre, il semble essentiel qu'un formateur possède une bonne culture sur les théories de l'apprentissage. Les théories de l'apprentissage sont un des éléments de son référent professionnel. Tout éducateur, tout formateur (et l'enseignant n'est qu'un cas de figure du formateur, dans une institution particulière), a besoin de s'intéresser aux théories de l'apprentissage : c'est un bagage culturel, c'est un savoir, un de ces savoirs externes qu'il doit posséder. Si le formateur "doit" rationnellement s'intéresser aux théories de l'apprentissage, c'est que de toutes façons tout formateur, qu'il le veuille ou non possède une "représentation", un simulacre de ce qu'est apprendre <sup>78</sup>. S'il doit s'y intéresser, c'est parce que qu'il le veuille ou non, pour fonctionner en tant que formateur, il ne peut pas ne pas avoir une idée, ne pas être travaillé par cette question. On n'est pas formateur sans avoir une conception de

<sup>77</sup> en lien dialogique : Morin, E., 1986, *α*, *La méthode* tome 3, chapitre 8, La double pensée.  
<sup>78</sup> qu'on ne confondra pas avec un "sens commun". Il s'agit bien d'une idéologie, un air du temps, un ensemble de poncifs issus de théories non travaillées.





idéologique et militant. Il est passé le temps du traumatisme collectif de l'échec scolaire et si certains tentent de le remplacer par le traumatisme de la crise sociale (chômage, sous-emploi, mondialisation...) il n'est pas inéluctable de participer de cette frénésie collective pour tout orienter vers la découverte de solutions cautionnées par une inscription scientifique (la bonne (?) méthode de lecture). La recherche n'a pas d'autre but que la recherche, sinon ce n'est pas la recherche mais une traque plus ou moins désespérée de solutions à des problèmes qu'on a soi même inventé.

C'est peut-être la différence entre la recherche en SdE et la recherche qui se développerait en IUFM, coupée de l'Université,

1994 : "Je crois en effet, comme Jean-Jacques Bonniol <sup>(1)</sup> que :

"En IUFM la recherche est praxéologique. Chasse gardée ? si vous voulez, encore que les labos universitaires offrent toute leur place aux IUFM. Il y a deux lieux et deux types de pressions. Ce n'est pas une affaire de personne ou de dignité mais d'institutions.[...] Ni les grandes écoles, ni les IUFM ne sont d'abord des lieux de recherche. Si les labos le sont, ce n'est pas parce que ce sont des lieux d'enseignement. Ce n'est pas en synergie que l'enseignement et la recherche se montent, mais en tension, dans des conditions qui permettent à la recherche d'exister. Ces lieux, qui ne sont pas des lieux de recherche, permettent le métissage, donc il ne faut surtout pas les changer, les transformer, les travestir en lieux de recherche scientifique." -

(1) Actes du congrès international de l'AFIRSE à Aix-en-Provence de 1994, *Recherche scientifique et praxéologie*. Tome 3, Université de Provence" --<sup>85</sup>

Cette recherche là serait focalisée par une transformation attendue des pratiques et des cadres législatifs qui les règlent. En somme ce serait de la formation des décideurs plus que de la recherche <sup>86</sup>.

Car si recherche et formation de formateurs peuvent être distinguées c'est bien par le projet qui les portent : de connaissance d'un côté, de changement de l'autre.

1994 : "Autrement dit, l'existence au sein d'un syntagme de recherche de plusieurs modèles hétérogènes mais articulés entre eux dans une problématique, ne suffit pas à caractériser la recherche praxéologique (*en évaluation*, ou *en éducation*), et à

---

<sup>85</sup> Colloque de Toulouse, 1994 annexe 1, publié en 1996, annexe n°2,2,2

<sup>86</sup> c'est une des ambiguïtés de la didactique quand elle se veut praxéologique

la démarquer de la recherche scientifique (*sur* l'évaluation ou *sur* l'éducation) supposée mono-référentielle. Toutes deux peuvent fort bien être dans la multiréférentialité des modèles. C'est l'usage, la mise à distance du chercheur au modèle qui ne sera pas de la même texture, de même qualité que celle du rédacteur d'une étude praxéologique.

Une anecdote peut illustrer cela. Pendant la soutenance d'un mémoire de D.E.S.S à laquelle j'assistais, l'impétrant dit, sûr d'être au "top niveau", s'être appuyé sur "le modèle théorique du systémisme". Dans la salle, à mi-voix, une de ses collègues s'exclama : "En voilà un qui ne coûte pas cher !". Passons sur la validité de la critique du systémisme..., il me semble que ce commentaire, au-delà de l'agacement provoqué par l'incontournable modèle régnant, est bien l'indicateur d'une prise de distance envers le modèle, plus proche de la posture du chercheur que l'attitude naïve et quelque peu exaspérante -parce qu'assurée d'être dans la norme scientifique- du rédacteur, de ce qui s'avéra d'ailleurs être une étude à visées praxéologiques, de transformations attendues, provoquées (ou crues telles) soumise à validation ce jour-là. De fait, l'étudiant dans son mémoire utilisait le systémisme comme un objet, un outil, une référence, une théorie au service de préconisations. La présence du modèle ne suffit pas à donner la scientificité, laquelle n'est, en l'occurrence, pas tant faite de rigueur que de détachement" -- <sup>87</sup>

### **3,9 La problématisation comporte une analyse critique**

Ce n'est pas seulement dans un souci salubre pour conserver au mot recherche une sorte de pureté, c'est simplement résister à une certaine sous-culture d'origine étasunienne qui confond à plaisir la recherche avec la recherche de solutions et qui voudrait inscrire tout travail théorique dans une finalisation unique : améliorer les pratiques. Ce serait encore conserver cette dichotomie entre théorie et pratique qui induit la survalorisation de la "problémation" <sup>88</sup> au détriment de la problématisation. Le théoricien, le chercheur n'est pas le grand guide, le timonier. Les praticiens ne sont pas les chevilles ouvrières. Théories et pratiques n'existent nulle part en soi, elle ne sont pas étanches. La recherche est une pratique. C'est bien parce qu'elles sont intimement liées que la théorie ne dit pas ce qu'il faut faire, la

---

<sup>87</sup> Congrès Afirse, 1994 tome 1, annexe n°1

<sup>88</sup> Gérard, 1994 cité par Lerbet, 1995, α, p.177



recherche sociale n'est pas d'efficacité, le chercheur n'est pas le médecin<sup>89</sup>  
: il n'y a aucun mal, ni grand ni petit, dont nous devrions guérir nos  
congénères.

1994 : "Installer un lien particulier à la pratique : le questionnement :

J'essaie d'abord d'éviter :

- les préconisations pour le "terrain", les praticiens ou les institutions, car la recherche n'est pas une innovation rationalisée,
- la confusion entre objet de recherche et saisie du réel,
- tout militantisme pédagogique (1), tout engouement pour une méthode, un modèle, une théorie - à plus forte raison l'attitude de maîtrise gestionnaire d'un référentiel

Donc, faire que la recherche consiste avant tout à comprendre et supposer et non pas à produire des réponses pour le terrain, en ce sens c'est éviter la praxéologie (comme volonté d'optimisation des pratiques) par un travail de multiréférentialisation.

Avoir conduit une recherche doit pouvoir permettre au praticien d'effectuer un *travail de traitement* (2) des recherches pour les utiliser dans la pratique. Ce praticien devient alors *un de ces relais* entre la recherche et le terrain dont l'Education Nationale manque cruellement, et dont l'université aurait tout intérêt à se préoccuper.

(1) GILLET, P. *Pour une pédagogie ou l'enseignant-praticien*, Paris, PUF, 1987

(2) traitement bien davantage que "transposition", notion qui connote une inéluctable perte de sens. La recherche utilisée dans la pratique prend un autre sens, rien ne permet de dire qu'elle en perd"  
--<sup>90</sup>

La recherche en SdE *nourrit* la pratique, les pratiques éducatives, elles ne les (trans)forme pas ipso facto :

1994 : "la recherche et la relation d'accompagnement ainsi définies ne sont pas faites pour transformer ou améliorer le terrain mais le discours de recherche produit doit pouvoir *alimenter* ce terrain, la recherche doit comporter de quoi nourrir (et non pas rénover) les pratiques. En fait, ce qui est en jeu là, c'est le changement : pour éviter le dogmatisme, effet redouté du praxéologique, il me semble utile de concevoir le terrain comme *déjà* en changement, la recherche se greffe sur ce changement pour le comprendre et donc éventuellement seulement

<sup>89</sup> ni le formateur de médecins, contrairement à ce qu'avance Sensevy (1994, p.67) sinon à confondre sciences de l'humain et "science de la conception", c'est-à-dire praxéologie ou "ingénierie". Assimiler SdE et "instrumentation grâce à laquelle elle observe et opère" pose le même a priori que lorsqu'on assimile SdE et didactique-pour-une-discipline-scolaire

<sup>90</sup> Colloque de Toulouse, annexe n°1 et 2,2,2



Par ailleurs, essayer, dans une recherche universitaire, de trouver un tissage qui réponde et aux exigences (internes) de la problématisation et aux besoins sociaux du moment (détermination externe venue de l'état d'un corps de métier à un moment donné) dans le cadre d'une recherche "professionnalisée" ou "professionnelle" <sup>94</sup> est un chantier ouvert, entre étude et recherche <sup>95</sup>. En somme, en SdE, on est toujours l'ingénieur de quelqu'un. Mais alors, l'analyse critique doit porter aussi sur le tissage élaboré : il est d'autant plus nécessaire alors de réfléchir, dans le cours même du texte de la recherche, sur les postures utilisées. *Il n'est pas de recherche en SdE qui ne devrait comporter un questionnement sur les SdE.*

1994 : "Recherche pour, recherche sur, des points de vue différents par les visées, bien que liés par leur programmation : l'utilisation possible des procédures de mises à distance (y compris celles dites "méthode expérimentale"), par le détour par l'ex-plication sur les parties où cela semble faisable (puisque inextricablement impliquées dans le terrain, dans une rationalité limitée).

Toutes dans la praxéologie (si on entend par là non uniquement positivistes et expérimentalistes) ou bien relevant toutes de l'ordre scientifique (si le scientifique est la prise de distance, le détachement travaillé) mais avec des projets-visées et des postures qu'on ne peut pas confondre". --<sup>96</sup>

La distinction proposée par Martinand (1987) pour la didactique, entre une recherche *en*, c'est-à-dire "une "action [...] dans une perspective de modification" (p.28) et une recherche *pour* (dans laquelle "l'utilisation des résultats est possible [...] mais ne découle pas directement de leur connaissance"- p. 28), parce qu'elle recoupe la distinction d'Ardoino entre étude et recherche (1985, a) gagne à être doublée d'une nette *distinction entre travaux dans la discipline scolaire et travaux dans la didactique* <sup>97</sup>. Alors la recherche "en" est une recherche disciplinaire qui est faite en Lettres ou en Linguistique et qui consiste à émettre des savoirs qui formeront les contenus à enseigner

<sup>94</sup> c'est ainsi que je situerai le thèse de Stévenin (1996) et c'est dans l'ouverture de ce chantier que plusieurs doctorants travaillent dans le laboratoire, dont Jean Blanc que je dirige.

<sup>95</sup> selon les catégories d'Ardoino (1985, a)

<sup>96</sup> Congrès AFIRSE, annexe n°1

<sup>97</sup> tant qu'on mélange discipline et didactique, on enferme la didactique dans le seul scolaire et en évite les questions épistémologiques

~~~~~

⁹⁸. En SdE, toute recherche (didactique ou non) est bien davantage "sur" la pratique de formation (scolaire ou non) à laquelle elle s'intéresse, de laquelle elle part et dans laquelle elle se valide.

On peut alors essayer de tisser sciemment le "pour" et le "sur" ⁹⁹. C'est le cas auquel je me suis intéressé des praticiens qui viennent faire un cursus en SdE alors qu'ils ne visent pas du tout à devenir universitaires mais qu'ils veulent (et c'est le contrat de recherche que je passe avec eux) rester praticiens soit comme personnes-ressource dans la formation des enseignants, soit comme médiateurs des textes de recherche sous forme d'écriture d'articles et de livres en direction des autres praticiens, soit encore comme professionnels de la formation, devenus experts par leur thèse d'un champ d'exercice. Ceci n'a pas d'effet sur la qualité de la recherche qu'ils font :

1994 : "La recherche en Sciences de l'éducation n'est pas une "recherche enseignante" comme certains voudraient qu'existe une "recherche infirmière", un peu comme on parle d'une "littérature féminine" ou d'un "art nègre" -ce que risquerait d'être la recherche en IUFM, si elle ne se faisait pas à l'université. Il n'est pas question de tailler sur mesure une sous catégorie de recherche pour les praticiens qui veulent rester praticiens" -- ¹⁰⁰

C'est bien sûr cesser de croire qu'avoir une thèse suffit à devenir universitaire et que toute thèse serait faite pour devenir universitaire : ce système de "clonage" semble réducteur de ce que les SdE peuvent proposer. Il est une autre fonction sociale aux SdE : permettre aux praticiens d'acquérir une langue de leur praxis ¹⁰¹ et pour cela de pouvoir déchiffrer les langages

⁹⁸ La revue *Langue française* (Larousse) est un exemple du mélange : "La syntaxe des noms" (n°69) y côtoie "Le français à l'école élémentaire" (n°13)

⁹⁹ Décidément la recherche en n'est pas une recherche à conduire dans les SdE. Il ne suffit pas d'être sociologue ou psychologue pour travailler dans les SdE. De même, il ne suffit pas de faire une étude en maths ou en français pour faire une recherche didactique dans les SdE. La didactique n'a pas plus vocation à se faire en SdE que la sociologie. Etre ou venir en SdE implique ou devrait impliquer (?) un autre type d'engagement. Les SdE ne sont ni une maison de campagne ni une chambre louée chez l'habitant, on n'y fait pas d'abord de la didactique, de la sociologie ou de la philosophie comme on la ferait ailleurs. C'est tout le problème des champs théoriques des SdE (chapitre III)

¹⁰⁰ Colloque de Toulouse; annexe n°1 et 2,2,2

¹⁰¹ "la praxis créatrice, distinguée des pratiques réifiées (Imbert, 1985)", Ardoino & Berger, 1994, p. 49

universitaires - ce qui est loin d'être actuellement le cas. La formation à la recherche prend alors un tout autre sens :

1994 : "Il s'agit bien d'une *initiation* (1), où le chemin compte davantage que le but.

La guidance, l'accompagnement, veut impulser l'impétrant dans *la spirale de la connaissance*, ce désir de savoir encore : lui donner l'expérience de la quête du sens, résultat de la prise de conscience de ses ignorances, bien davantage que d'un savoir (2).

Ce travail est l'occasion de "faire des *deuils*" qu'un praticien seul, n'a ni l'occasion ni les moyens de faire.

Cette *appétence de compréhension de ce qui se passe dans la praxis* est ce qui manque si souvent dans l'Education Nationale quand on y parle de "projet professionnel". La recherche peut permettre d'expérimenter cet élan vers *l'énigme du sens* sans lequel le projet n'est qu'un programme déguisé (3)

(1) BONNIOL, J.-J., "Les racines du consultant", dans *Définir la fonction consultant dans la fonction publique*, Actes de l'université d'été de Sophia Antipolis, CRDP de Nice, 1988, b, p.119/146

(2) Morin, E., *La méthode 4, Les idées*, Paris, Seuil, 1991

(3) ARDOINO, J., "Finalement, il n'est jamais de pédagogie sans projet", *Education permanente* n° 87, (2), 1986, p.153/158" -- ¹⁰²

Conclusion. Chercher et former

Former un formateur, former un chercheur, c'est donc lui permettre de travailler plus que ses "représentations", son savoir du monde et son savoir au monde : ses conceptions, par l'acquisition-appropriation de savoirs. C'est l'aider à passer de la seule volonté de rationalisation de ces représentations en principes directeurs de sa pratique, à une conceptualisation des éléments constitutifs du champ de sa pratique, pour une problématisation à partir de gestes professionnels qui l'intéressent (et non qui lui posent problème). Mais formation de formateurs et de chercheurs se distinguent par la finalité du projet du sujet : accélérer le changement pour le formateur et communiquer des connaissances pour le chercheur. Tous deux, par le travail sur soi, auront à se réguler, à faire évoluer leurs conceptions, du monde et de leurs propres processus, par l'emploi de divers parlers : c'est le rôle des références, des modèles et des méthodes.

¹⁰² Colloque de Toulouse, annexe n°1

Chapitre II

De la contradiction à l'objet articulatoire

Le projet de recherche et son objet

- les formalisations sont ici discutées, elles sont prises dans une durée. Il s'agit de comprendre comment représenter l'objet de la recherche et de mettre à jour les incidences épistémologiques que chaque type de schématisation occasionne.

- les schémas ne sont pas séparables de leurs commentaires, le discours accompagnant le schéma n'est pas seulement redondant, il apporte la problématisation du schéma. Il s'agit là d'éviter qu'une lecture rapide, pour ne pas dire partisane, taxe, par exemple, de "positivisme" un schéma dont les racines rationalistes sont justement discutées dans le commentaire.

- toutes les formalisations présentées ci-après ne me sont pas imputables. Le travail de rédaction de ce rapport inclinant à compléter par des simulations ce qu'un lecteur de mes recherches aurait pu comprendre de ce qui était écrit, ou ce que moi lecteur aujourd'hui de mes travaux, peut envisager qu'on y comprenne.

C'est dire que l'essai est ici de problématiser ce que j'ai pu déjà écrire, pour mettre à jour un trajet de mes conceptions du projet de ma recherche et de son objet.

Tout ce chapitre peut se ramener à travailler ce texte que je ne revendiquerai pas aujourd'hui, avec ses approximations et les confusions qu'il peut induire :

1993 : "concevoir la régulation dans l'entre-deux, permet d'envisager l'articulation des pseudo-contradictions paradigmatiques, des attitudes, des fonctions opposées de l'évaluation : faire le *va-et-vient* (2), mettre *en récursivité*, faire jouer le *dialogisme*, (16). L'évaluateur (37) n'est pas devant un système clos mi-noir mi-blanc, son projet n'est plus la seule maîtrise mais l'aller-vers, le désir de faire avec la conjonction des contraires, d'accepter *la faille* (13) ; de passer au multi-pliant / liant-par-le-pli, dans le pluriel du sens ; de passer des rapports de forces *aux ruses de sens*, (16). En évitant le risque de manichéisme, la tentation du choix irrémédiable - *coupure réduction* (16) - rendre possible les trois postures : les deux simples inversées, symétriques (Bilan/formatif) et la troisième, entre-deux permettant d'accepter le complexe. Reconnaître le problème, construire des problématiques et

les travailler : pas les résoudre, pas de *panoptisme* (34). S'interroger, mettre en perspective ; travailler la pertinence avec le projet comme *visées* comme *orientations politiques et éthiques* (38) dans un processus de changement (39). La régulation est alors un "objet", un "complexe du projet", un concept virtuel, articulatoire des deux Temporalités de l'évaluation, parce que pouvant s'actualiser (entre "ou / et") dans le contrôle (disjonctif) et aussi dans l'expérientiel (conjonctif). L'épaississement du virtuel, du *potentiel articulé à l'actuel* (35), existant et possible, peut-il être pensé comme une troisième valeur du Temps ? Peut-on risquer la notion *de temps inclus* ? Cette temporalité complexe dont la fonction serait de rendre possibles les deux opposées parce qu'il est le troisième terme non résolutif, mais problématisant : le devenir.

2) Morin, *La méthode* tome 4, chapitre 2, 1991
13) Imbert, F. *Pour une praxis pédagogique*, Matrice, 1985
16) Le structurel ne recouvre pas l'organisationnel, la vision systémique est aussi nécessaire, Morin E. *La méthode*, 1981
34) Ardoino, J., "Des allant-de-soi pédagogiques à la conscientisation critique" préface, 1985, a
35) Varela, F. *Autonomie et connaissance*, Seuil, 1989
37) dans ce contexte, le formé est aussi évaluateur
38) Ardoino J. " Finalement, il n'est jamais de pédagogie sans projet", *Education permanente* n° 87, 1986, p. 153/158
39) enfin distingué des procédés de transformation" -- ¹

¹ Colloque de Caen, fin de l'article sur des thèmes que j'ai continués à travailler depuis

81

Les travaux conduits portent principalement sur l'évaluation et selon ce qu'on vient de voir au chapitre précédent, ce serait la "définition" qui suit de l'évaluation et de l'auto-évaluation que je privilégierai, s'il fallait un glossaire, comme ici pour des étudiants d'IUFM :

1994 : Evaluation : [...] "Passages permis par l'ensemble des régulations possibles, entre la logique formative et la logique de bilan, travaillant sur les processus (les élans, les énergies mobilisés de façon spécifique par chaque individu, qui alimentent et accompagnent la réalisation des actions), sur les procédures (façons de faire objectivables, mises en oeuvre des stratégies, modes de réalisation ou de résolution) et sur les produits (traces observables d'une activité, résultats d'une fabrication). [...] Auto-évaluation : recherche inachevée [...] d'articulations entre les deux processus d'auto-contrôle et d'auto-questionnement, assumés comme concurrents, antagonistes et complémentaires. Auto-contrôle : reconnaissance de soi en fonction de normes externes et intériorisées, pour se perfectionner ou éviter l'erreur. Auto-questionnement : recherche de sens à partir d'interrogations que je peux me donner sur moi et sur le monde". --²

J'ai opté, comme J-J Bonniol, pour faire de l'évaluation le grand ensemble dans lequel deux logiques se contredisent, et pour ne pas réserver le terme d'évaluation, comme Ardoino & Berger, au contraire du contrôle ³. Alors la prise de décision, la tenue par l'évaluateur de ses rôles, fonctions et missions sont "assujetties" aux passages d'une logique à l'autre. Ces passages étant eux-mêmes dépendants de *la qualité du travail sur soi* que l'évaluant est capable de conduire, la formation à l'évaluation ⁴ doit lui permettre de conceptualiser l'évaluation pour rendre possibles les attitudes que chaque logique requiert.

² *La gestion du projet professionnel, guide d'apprentissage à l'usage des étudiants élèves-professeurs en formation d'enseignants*, L'harmattan, 1996, p. 62, auquel j'ai participé, annexe n°2,2,2

³ ce qui va poser le problème de nommer ce contraire du contrôle, comme on le verra plus avant.

⁴ Ce qui sera dit dans ce chapitre, à titre d'emblème, des logiques de l'évaluation peut se dire des différents types de recherches ou des différentes méthodes de recherche en SdE

Dans les sciences humaines qui s'affranchissent du canon des sciences de la nature, le mot modèle est couramment utilisé comme un synonyme du mot schéma. Schématiser, formaliser par un schéma, c'est donner un modèle dit formel par opposition aux modèles mathématiques, c'est spatialiser les concepts ou les relations entre les notions qu'on se donne pour communiquer l'essentiel d'une analyse. Le schéma a valeur de résumé du discours qui l'accompagne." --⁵

1991 : "La priorité à la boucle de régulation favorisant la création du sens n'est qu'historique, imposée par la prégnance du contrôle dans la demande sociale ; c'est parce que le contrôle est survalorisé qu'on insiste sur la promotion du sens, alors que les deux sont intimement liés, comme le yin et le yang."

⁵ *Les modèles de l'évaluation*, 1996, Introduction, annexe n°4. Ici il sera discuté des formalisations, le mot modèle sera réservé au chapitre suivant pour un autre phénomène.

fermé, bien circonscrit ⁶ n'est aussi qu'une approximation, une figure temporaire : elle signale qu'ici on a délimité l'objet dont on parle (l'évaluation) de façon provisoire et arbitraire, dans la pure tradition de la modélisation classique. Mais il s'agit là de s'aider de la formalisation pour conceptualiser l'évaluation (dans tous ses possibles) et pas de représenter une pratique précise.

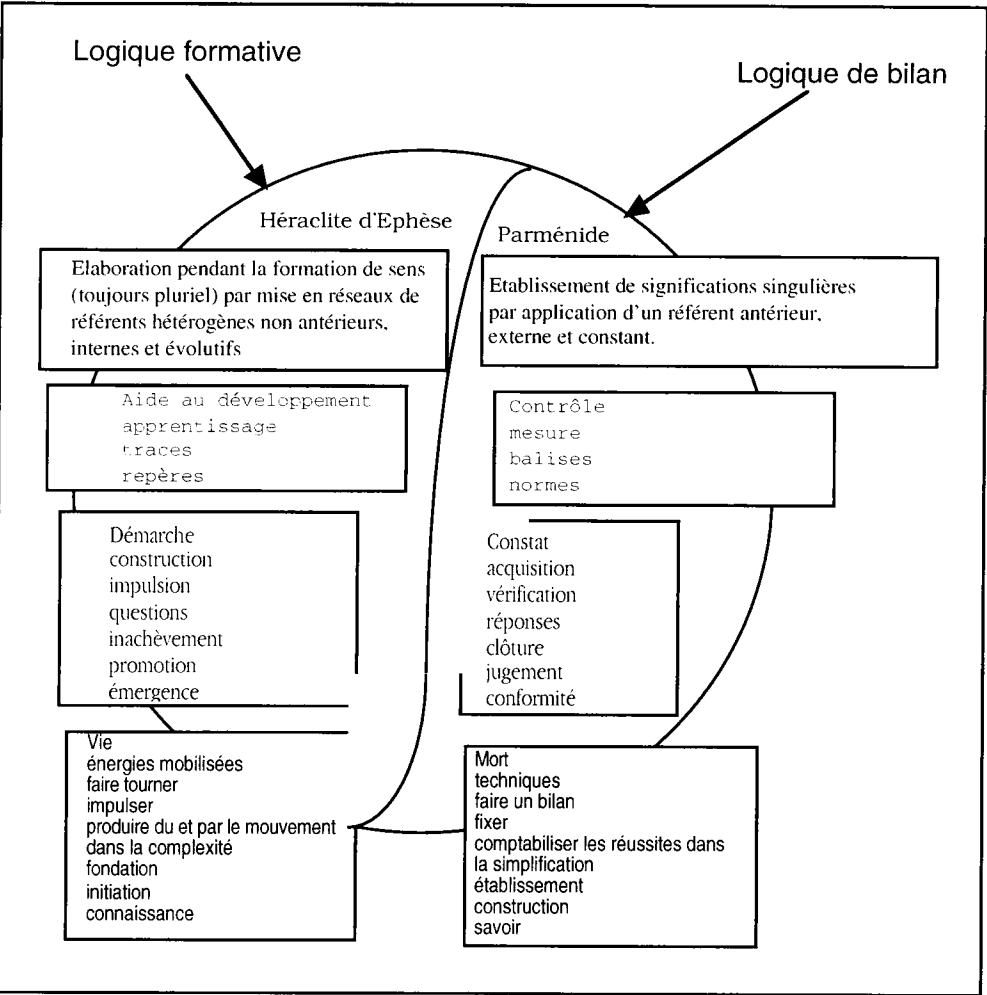


Figure 1 L'évaluation comme logiques antagonistes mais complémentaires - 1991

Il n'est pas fait ici appel à la théorie des “représentations sociales” (Jodelet, 1984, Flament, 1987, Abric, 1987, Beauvois, Joulé, Monteil, 1989)

⁶ c'est la seconde "réduction/limite scientifique" : la détermination du champ de l'objet de recherche, le risque est d'en faire un "système cybernétique", dans l'illusion d'une Totalité enfin saisie (Chapitre III)

laquelle permet de décrire, en définitive, un état de l'idéologie (du social) à un moment donné, à l'insu du sujet. La représentation se donne comme un reflet du monde (même s'il est déformé). Alors que *la conceptualisation est un travail volontaire qui passe par la formalisation provisoire* : une heuristique qui n'est pas une quête du réel (confondu avec et réduit à une réalité en soi) mais le travail d'une parole sur (ou vers ? ou contre ?) ce réel -et pas une simple ingénierie. Pour cela, il semble important de distinguer nettement la mise en circulation ou l'émergence de modèles (de pensée), la modélisation, de la mise en espace d'idées sous forme de schémas, la formalisation ⁷:

1996 : "L'ambiguïté "potentielle et peut être nécessaire des modèles" ne vient pas du modèle mais du fait qu'on désigne par ce terme deux dimensions : la modélisation et la formalisation." --⁸

Ce qui est discuté ici, ce sont justement les allant-de-soi des formalisations successives utilisées ou rencontrées ; il s'agit pour l'évaluateur, le formateur ou le chercheur de s'orienter dans les possibles, pas de chercher le tout du vrai.

En fait, il s'agissait, par cette figure de la symétrie, d'accuser le caractère à la fois antagoniste et complémentaire des éléments en jeu dans la conception de l'évaluation dans la formation. Le souci, le "projet complexe", le vouloir, était de distinguer les logiques sans en exclure aucune a priori. C'est ce que j'ai fini par comprendre de *la Méthode* d'E. Morin :

1994 : "la complexité, c'est-à-dire dans un projet d'articulation de dimensions contradictoires, antagonistes mais complémentaires, selon la méthode d'Edgar Morin, en utilisant les principes de la Pensée complexe" --⁹

⁷ Le titre de Le Moigne, 1990, α, *La modélisation des systèmes complexes* devient alors : "la formalisation des systèmes complexes" et son propos, méthodologique. Ce qu'il désigne par modélisation est un ensemble de techniques pour formaliser les objets qui intéressent l'ingénierie qui se veut complexe. Cet ensemble de techniques n'est pas distingué de la modélisation dans laquelle pendant ce temps il évolue. C'est-à-dire du modèle comme processus de formatage de la pensée, dans lequel il s'inscrit : la systémique ; ce qui lui permet de convaincre – ou d'agacer, parce que le modèle est alors donné comme incontournable et le meilleur (Chapitre III).

⁸ *Les modèles de l'évaluation*, Préface, annexe n°4

⁹ Congrès AFIRSE, annexe n°1

~~~~~



Ce qui est privilégié, c'est l'action (plus exactement, *une pragmatique* (Chapitre I) mais une action orientée par un projet. L'objet pratique, la pratique étudiée est la praxis du formateur et de l'évaluateur <sup>10</sup>.

Il paraît utile d'approcher la conceptualisation par le biais de ce qu'on peut dire de la conception et de la compréhension.

La conceptualisation n'est pas seulement, comme Le Moigne le dit (1990, b) de la conception, "l'acte cognitif de concevoir", ce qui deviendrait : l'acte cognitif de fabriquer des concepts. Sauf à entendre cognition comme synonyme distingué de réflexion. D'autant plus que la réflexion n'est pas isolable du reste de la personne. La réflexion n'est pas simple mise en abstraction, elle est aussi une expérience, d'autres diraient un phénomène non réductible à une suite d'actions pensées, à un algorithme procédural manipulant des signaux, à une computation, même celle qui se dirait "symbolique". La conceptualisation n'est pas qu'abstraction, ou "rationalité procédurale", elle est plus proche de ce que Le Moigne désigne par "l'action intelligente", c'est-à-dire de procédures tressées avec les processus de la personne.

La computation est un moyen d'approcher la conceptualisation, comme le dit Morin de la compréhension : "Il nous faut aussi expliquer la compréhension par la computation"<sup>11</sup>, de l'expliquer peut-être, mais pas de la comprendre. La computation traite, gère, combine des signaux <sup>12</sup>, que les cognitivistes désignent par "symboles" : la computation n'est qu'un ensemble d'opérations de "traitement de symboles physiques : écrire, transformer, lire,

---

<sup>10</sup> ainsi que la praxis du chercheur que je forme et que je voudrais former, donc il est question ici en même temps de la praxis du formateur d'évaluateur, de formateurs, de chercheurs. La direction de mémoires et de thèses est ici considérée comme formation de formateurs.

<sup>11</sup> Morin *La méthode*, tome 3, 1986, a, p. 149, cité par Le Moigne «On n'invente que ce qui n'existe pas», p. 214 1990, b

<sup>12</sup> des signaux, c'est-à-dire des "signes" pris dans un code plus ou moins élémentaire mais surtout explicite ou décrété explicitable. Le signal, au contraire du signe, est univoque ou presque : il est codé, il suffit de savoir le code ; il est surtout de l'ordre de la *logique d'information* alors que le signe est de l'ordre de la *communication* (Ardoino, 1988). Sauf à employer indifféremment et, somme toute de manière approximative, «signe» comme terme générique, comme est employé, quand on parle de computation, le terme de «symbole».



effacer, déplacer" (Le Moigne, 1990, b p. 215), ce qui ne désigne que des procédures, alors que la conceptualisation est aussi processus humain, pas computationnel (ou pas seulement computationnel), elle est une des formes de la symbolisation. L'idée de "renvoi symbolique" que Clozel a particulièrement travaillé dans sa thèse (1994, b) peut être approchée d'abord par G.G. Granger (1990- p.670 / 674) :

"Les faits humains se donnent dans notre expérience comme pourvus de «significations» [ils] sont saisis comme «renvoyant» à quelque autre chose. Cette notion de renvoi doit être considérée comme primitive, indéfinissable, et le prototype en est évidemment fourni par le fonctionnement du langage ordinaire. [...] dans les périodes pré- ou protoscientifiques de la connaissance de la nature, des significations étaient également [...] attachées aux phénomènes non humains. [...]. Mais la neutralisation de ces renvois symboliques [...] a pu s'effectuer sans que les faits naturels paraissent avoir rien perdu d'essentiel. Peut-il en être de même des faits humains ? Le caractère signifiant ne peut plus apparaître alors, après coup, comme un ornement ou un supplément se superposant à un noyau premier de notre expérience; les significations font ici partie de ce noyau même, elles caractérisent le fait comme humain. Le problème des sciences de l'homme est donc de découvrir comment et jusqu'à quel point *objectiver* les significations. Non pas sans doute les expulser, comme l'ont fait avec succès les sciences de la nature, mais trouver la manière de les traiter, en sorte de les décrire comme données et d'en expliquer le rôle comme facteur du déroulement des phénomènes. C'est donc un type original de *modèles* qu'il conviendrait de mettre en oeuvre." La symbolisation n'est jamais univoque ; toute appréhension des significations *réduite* à un format cohérent les évacue, les réduits à des déterminations causales, les réifie. " (Clozel, 1994, b).

Or, on n'a pas inventé de machine à symboliser.

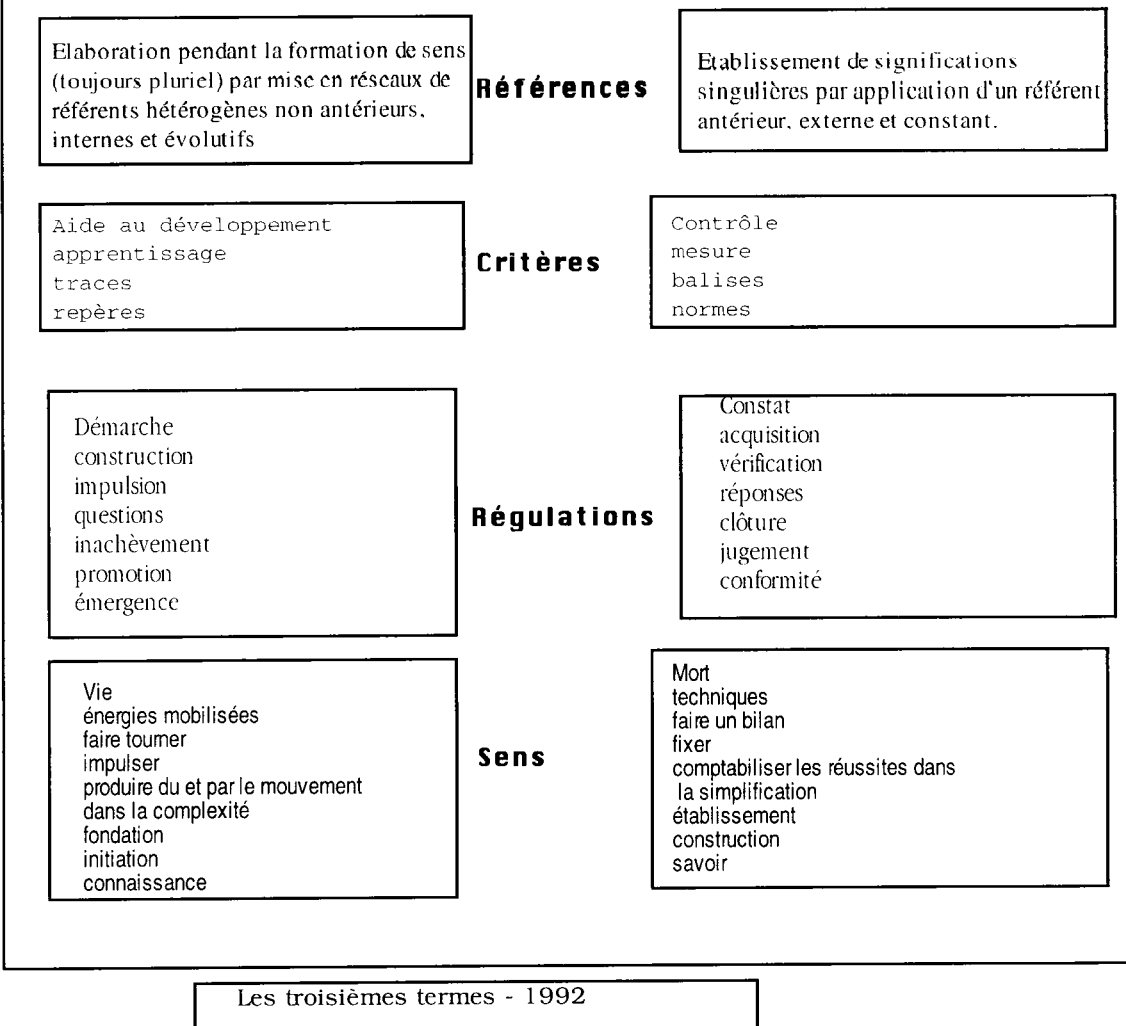
Si on suit Le Moigne, la compréhension est "un processus d'analyse et donc de disjonction d'un sujet et d'un objet" ajouté à "un processus de conception (en anglais : design) et donc de conjonction d'un sujet et d'un projet" : donc une computation (de signaux appelés "symboles", d'icônes). Il faudrait alors distinguer ce processus de conception *du processus de conceptualisation sous ses deux faces* :

=====





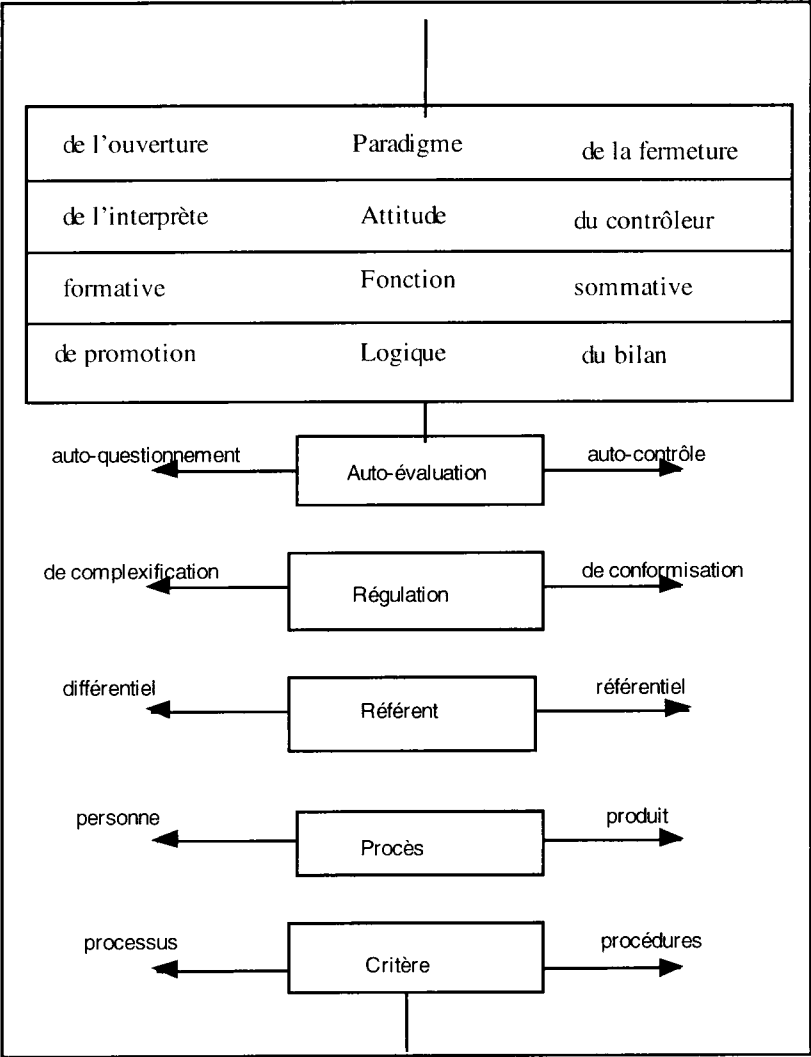




Il y a donc deux manières d'utiliser, par exemple, les références, les critères, la régulation selon qu'on est pris par une logique ou l'autre ; et donc deux façons de s'entretenir du sens : *références*, *critères*, *régulations*, *sens* sont des repères que l'évaluateur a tout intérêt à se construire, à conceptualiser.

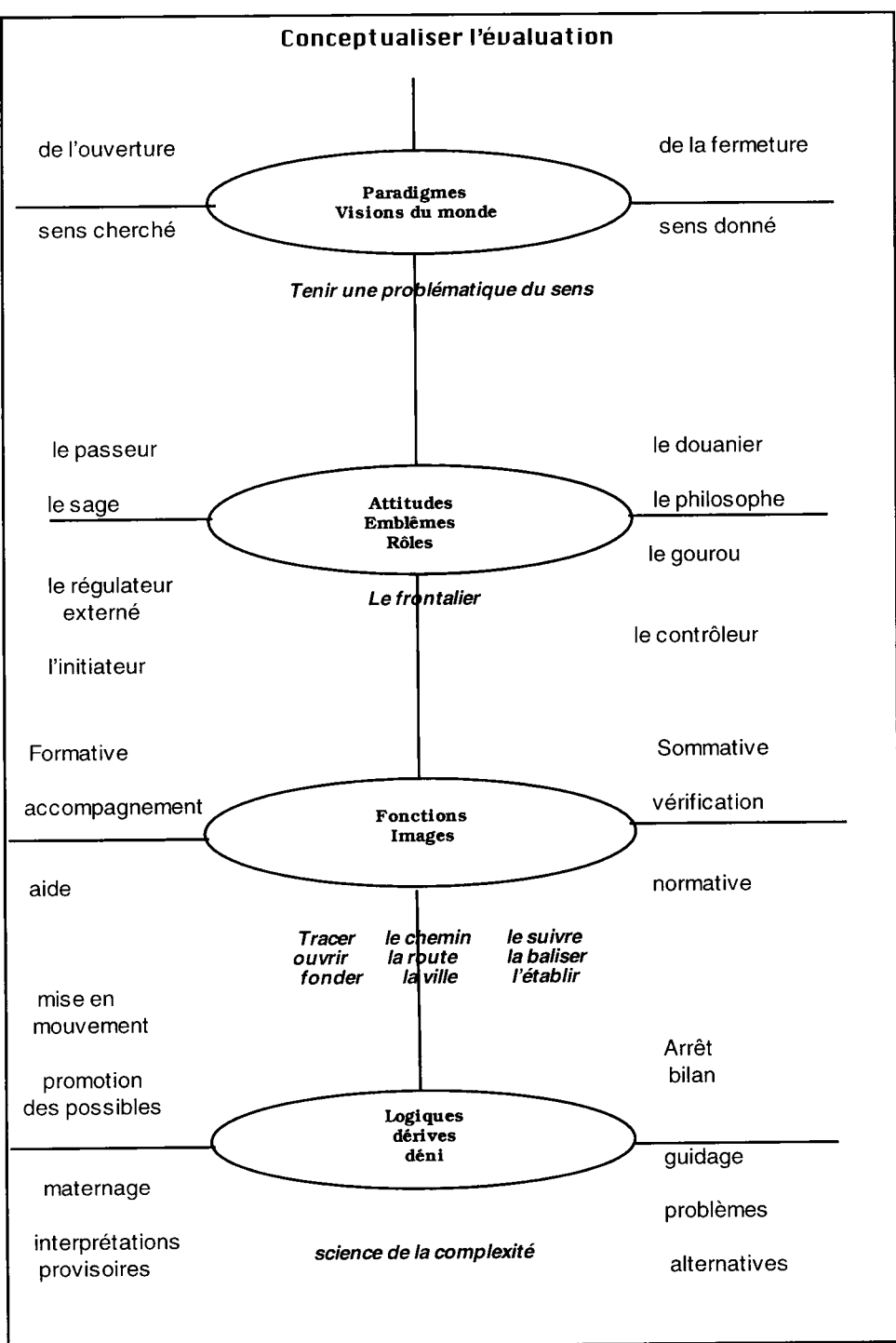
### 1,5 Les deux versants de l'évaluation

L'ensemble des objets articulatoires identifiés :

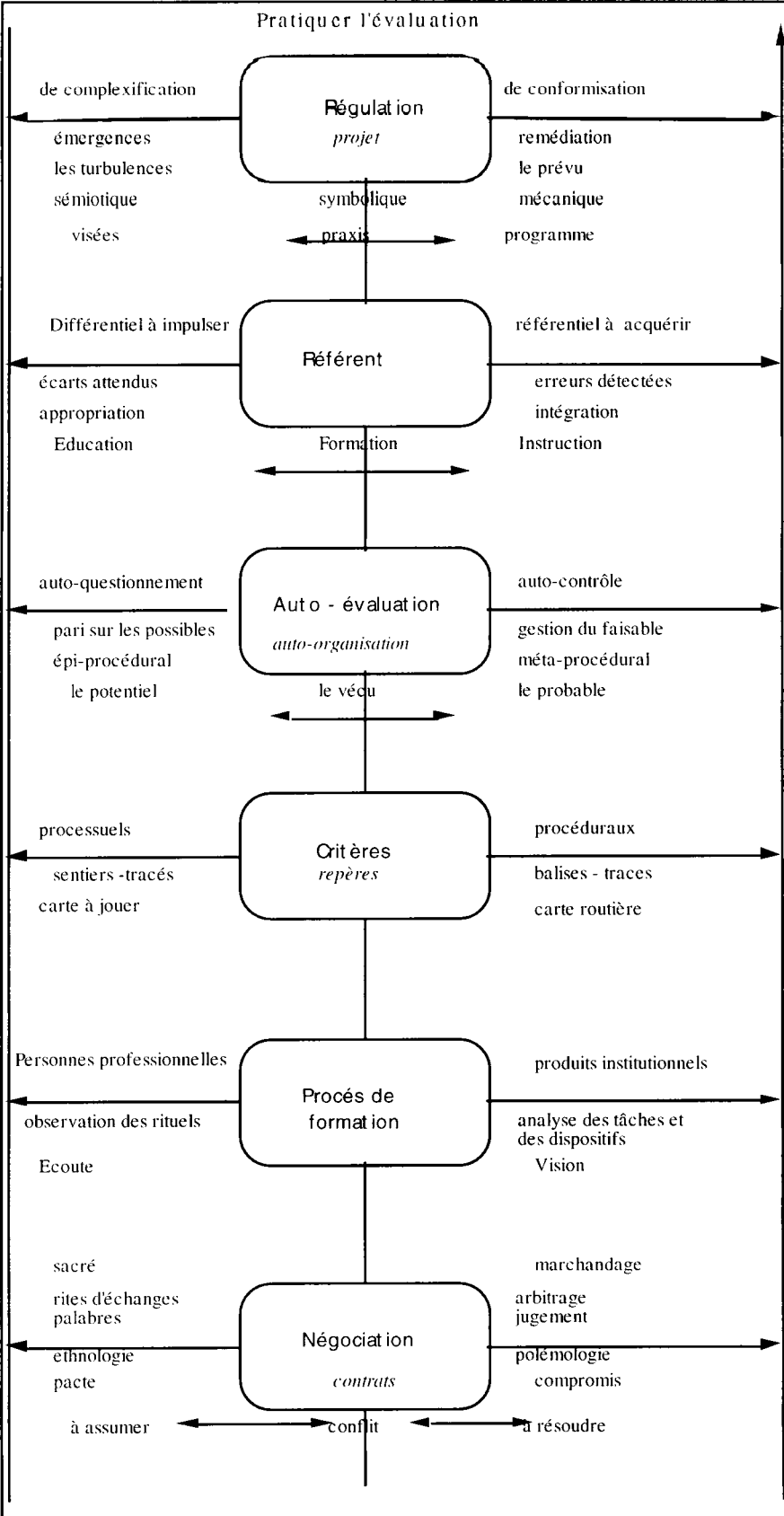


Les objets articulatoires, 1991









Ont donc été détaillés et organisés les objets selon deux catégories classiques : la conceptualisation et "l'opérationnel" (alors que dans une pragmatique, ces deux catégories sont indissociables). La complexité est cette fois attachée à la position médiane. Le complexe n'est plus le contraire du contrôle : le complexe n'est plus seulement "une critique du rationalisme classique" (Hannoun, 1995, p.145), le complexe est devenu l'articulation des contraires, le va-et-vient, "l'oscillation intelligible" (Le Moigne, 1993, p.94), l'oscillation *pour* l'intelligibilité entre bilan et formatif, contrôle et évaluation, entre réduction rationnelle et prolifération affective, magique<sup>17</sup>, entre disjonction et conjonction, dans l'acceptation des deux.

La complexité n'est plus le contraire de la simplicité, la simplicité et la démarche de simplification, dite rationnelle, est au coeur de la complexité, la complexité est dans le va-et-vient <sup>18</sup> entre simplification et acceptation du pari de l'insuffisance de cette simplification pour comprendre la praxis. De ce fait, des éléments "négatifs" comme le maternage peuvent être accrochés au contraire du contrôle. On n'est plus dans une opposition d'affects mais dans l'exploration de champs sémantiques opposés, contradictoires dont chacun peut donner lieu à des "excès", des "dérives". Le formatif est lié au fusionnel.

1993 : "L'évaluateur (1) n'est pas devant un système clos mi-noir mi-blanc, son projet n'est plus la seule maîtrise mais l'aller-vers, le désir de faire avec la conjonction<sup>19</sup> des contraires"

(1) dans ce contexte, le formé est aussi évaluateur"

--<sup>20</sup>

Du dualisme symétrique, la formalisation permettait de passer ainsi à la pensée en trois "éléments", deux opposés et un "médian", un "entre", qui les articule, selon la comparaison avec deux os reliés par les ligaments. Car, si selon la métaphore de J-J Bonniol : le formateur est un passeur <sup>21</sup>, l'évaluateur doit pouvoir passer sans cesse d'une logique à l'autre pendant la formation :

<sup>17</sup> dont les civilisations dites "animistes" nous donnent une image de ce qui se passe aussi dans la civilisation occidentale. Morin, 1986, a, *La méthode*, tome 3, p. 148 note 1

<sup>18</sup> Morin, tome 4 de *la méthode*, 1991 et Morin, 1988 ; 1990, b ; 1990, c

<sup>19</sup> "conjonction" est ici à entendre comme : les deux existent, sont possibles, sont disponibles.

<sup>20</sup> Colloque de Caen, annexe n°1

<sup>21</sup> texte de 1986, resté inédit jusqu'en 1996 (*En question*, cahier 1)

1991 : "C'est dire que si les deux logiques de contrôle du sens et d'émergence du sens ne sont pas une alternative, *le formateur a pour fonction d'assumer le passage d'une force à l'autre*, continuellement, au cours de la formation, et que c'est ce passage qui assure la dynamique de la formation. Il n'est pas seulement là pour favoriser les acquisitions mais aussi pour aider celui qui acquiert à se questionner sur le sens de ces acquis."

L'objet articulatoire, concept de l'évaluation, est bifide et ces deux faces sont symétriques, les éléments qui les déclinent sont opposés terme à terme.

*L'objet de la recherche est bien alors l'articulation des contraires.*

## **2 De la formalisation à l'heuristique : le rôle des repères schématisés**

Il a été important de passer de "rapports de forces" à "rapports de valeurs" et puis à "ruses de sens".

1991 : "Abandonner le désir, même inavoué, d'affecter des valeurs positives à l'émergence du sens et négatives à la vérification du sens, c'est refuser de penser les deux logiques comme des directions que pourrait prendre la formation. Ce ne sont pas des voies, ce sont des forces internes à l'évaluation, antagonistes et complémentaires"

Ce ne sont pas des voies, l'évaluateur n'est pas devant un carrefour avec obligation de choisir irrémédiablement pour l'un ou l'autre des chemins : les logiques opposées de l'évaluation ne sont pas une alternative, l'évaluateur n'a pas à se mettre dans un dilemme, ce regret de ne pas avoir choisi l'autre voie qui était aussi possible. Les logiques de l'évaluation ne posent pas un problème qu'on pourrait résoudre par une cartographie de la prise de décision.<sup>22</sup> Mais est-ce pour autant deux forces ?

---

<sup>22</sup> contrairement à ce que soutient Stufflebeam (1980)

### 2.1.1 La contradiction, pas le paradoxe

Les logiques de l'évaluation, par exemple, sont contradictoires, "par nature" comme l'ont montré Ardoino et Berger. On peut les décliner en termes symétriques. Les logiques sont hétérogènes l'une à l'autre. Il reste à se demander en quoi elles sont "antagonistes".

L'antagonisme est d'abord ce que pose une contradiction : c'est-à-dire une série d'oppositions, d'antinomies, de termes symétriques deux à deux, ou "la contradiction serait, pour la dialectique, l'étoffe même du réel, ou au coeur même de toute réalité de la pensée" (Ardoino, 1991, b, car cette contradiction n'est pas neutre : considérée le plus souvent comme un défaut de logique (un obstacle et un "paradoxe" qui heurte le bon sens, c'est-à-dire -à ce niveau là, du sens commun- un sophisme, une proposition à la fois vraie et fausse), elle est reçue comme un *conflit* entre les deux éléments opposés, une rivalité ; les termes dérivés étant symétriques, la contradiction permet d'obtenir *une mise en tension* de deux réseaux, de deux lignées antagonistes, une correspondance (par un lien d'opposition) terme à terme.

Depuis Barel on sait que "si la contradiction est le propre du paradoxe, une contradiction n'est paradoxale que lorsqu'elle met en jeu deux propositions de niveaux différents" (1989, p. 55/83). Or, l'évaluation dite formative est du même niveau que l'évaluation dite sommative. Il n'y a pas apparemment dans la contradiction ici traitée cet "enchevêtrement des niveaux logiques où sont énoncées les deux propositions contradictoires", comme dans le paradoxe du crétois d'Epiménide, avec un énoncé et un "méta-énoncé", lorsque "chacune des deux propositions est tantôt le sommet de la hiérarchie, tantôt la base" (Violet, 1994, p. 71). Quand la contradiction des logiques de l'évaluation se fait passer pour un paradoxe, c'est qu'un locuteur est en train de compliquer, à plaisir <sup>23</sup>, ce dont il parle ou qu'il veut "sortir du paradoxe" ou tout au moins le

---

<sup>23</sup> le paradoxe fait plus "pensé" que la contradiction dont on a vite fait de dire qu'elle est "simple", notamment sous l'influence de "l'imagerie systémique"





on a perdu la saveur puisque les contraires n'y sont plus reconnus comme tels, ni distingués : c'est la confusion.

1996 : "Si on prend l'ensemble de la systémie, par exemple, et si on s'arrête à la systémique (pour ne pas parler de la complexité qui a le don de provoquer encore bien des démangeaisons), on voit bien que, produisant à un moment T, l'auteur est sans cesse en chevauchement par rapport à la verticale des modèles. Qu'il parle depuis T1, T2 ou T3, permet de comprendre que la référence stricte à un modèle est somme toute rare.

Ces chevauchements ne sont pas à confondre avec ce qui pourrait être l'articulation voulue de différents modèles au cours d'une recherche, dans une perspective mutiréférentielle. Il s'agit davantage de mélange, de récupération des notions antérieures, de glissements non contrôlés vers autre chose que ce dont on se réclame, de difficulté à abandonner le modèle élu, de ratiocination qui fait, par exemple, qu'on s'affiche systémicien et qu'on reste cybernéticien, qu'on parle système en ne décrivant que des structures, qu'on se fait le chantre ici de la complexité, ailleurs de la didactique, en oubliant que la complexité dont on parle n'est que celle des systèmes et la didactique n'est que celle des mathématiques... Qui jetterait la première pierre ? peut-être est-ce un mécanisme auquel personne n'échappe, une dérive de logique féconde qui permet d'inventer, peut-être qu'un surcroît de vigilance sur la référence est tout de même aujourd'hui nécessaire et qu'ainsi on entre dans une autre problématique -en évaluation en tout cas, ce peut être décisif pour la reconnaissance d'une autre épistémê..." -- <sup>27</sup>

## **2,1,4 La contradiction comme espace entre deux pôles répulsifs**

Ici, l'antagonisme est ce qui est en tension, l'une des bornes, l'un des bords émergeant au détriment de l'autre, plus on va vers l'un, plus on s'éloigne de l'autre, le sujet se déplace entre deux bornes :

### **2,1,4,1 La figure du curseur sur un différentiel (mécanique)**

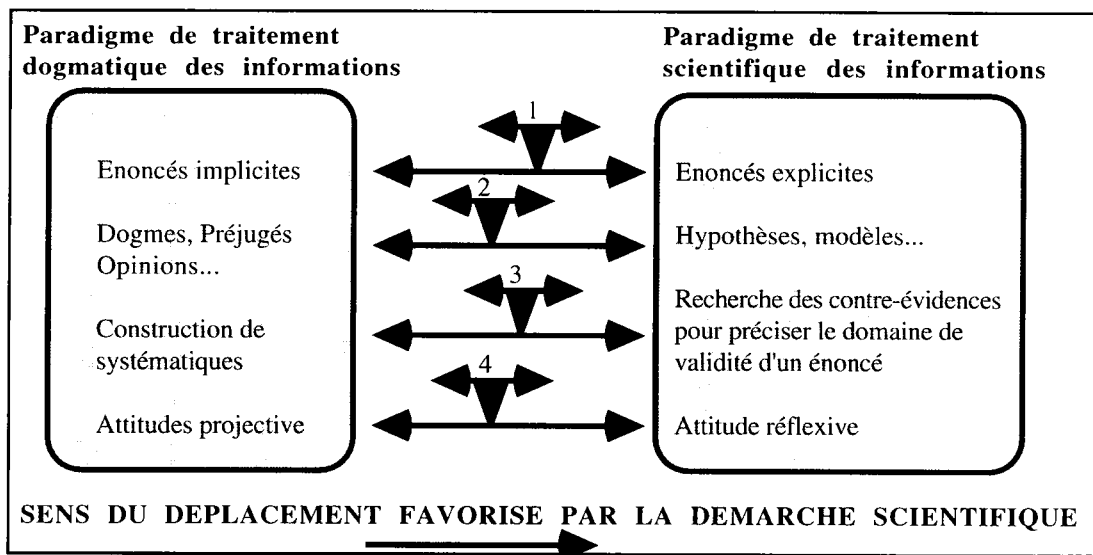
qu'utilisent Favre et Rancoule (1994) :

"Le paradigme de *traitement scientifique des informations*, dont la formulation emprunte en partie aux apports de Bachelard (1938) et de Popper (1965) se définit par quatre attitudes cognitives caractéristiques et

---

<sup>27</sup> Les modèles de l'évaluation, préface, annexe n°4

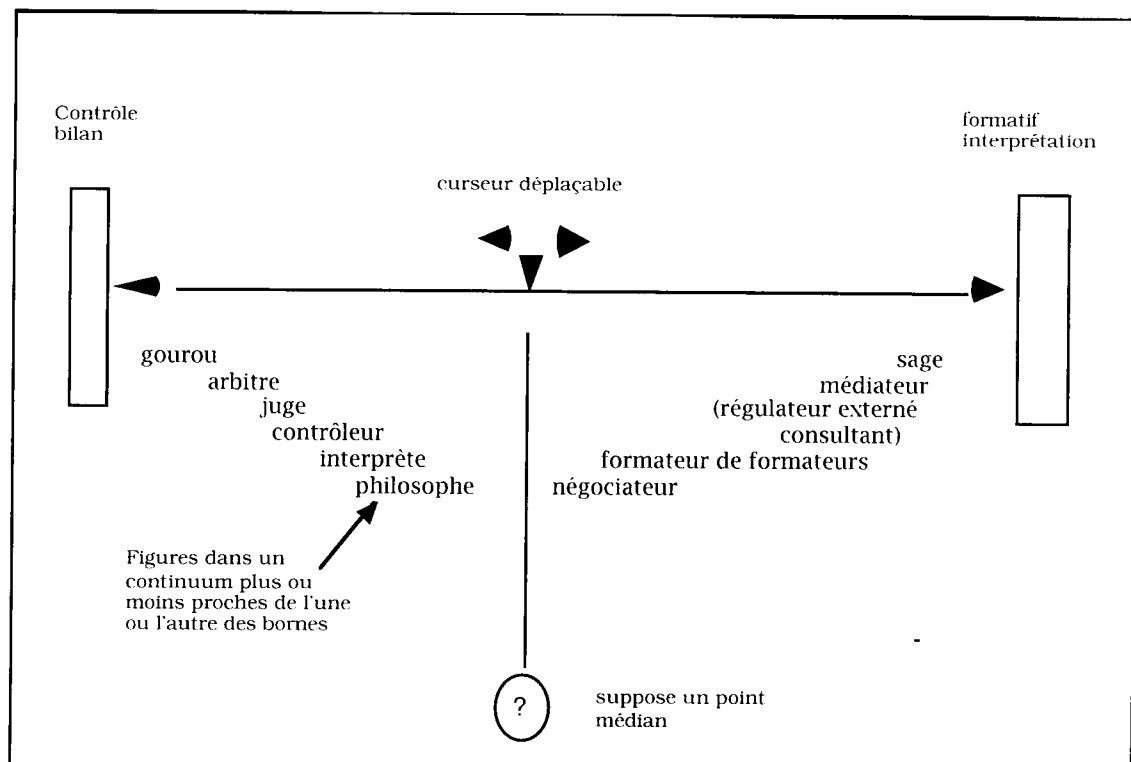
Il a paru plus pédagogique, pour élaborer un dispositif d'apprentissage spécifique de la démarche scientifique, de présenter ces attitudes opposées sous forme de *différentiels*. La prise de conscience du déplacement du curseur sur l'axe du **différentiel** est une des conditions qui pourrait permettre de modifier notre activité de traitement de l'information. Dans un différentiel, il n'y a pas seulement deux positions diamétralement opposées mais un grand nombre d'intermédiaires possibles. L'intériorisation du différentiel et de son curseur mobile permet de devenir sensible, attentif, aux déplacements possibles, et ainsi *d'évaluer dans quel contexte épistémologique s'élabore notre pensée*.



J'avais dans ma thèse utilisé la même idée d'intermédiaires possibles mais dans l'imaginaire des figures identificatoires de l'évaluateur qui influencent les attitudes qu'il prend :

1991 : "L'auto-évaluation n'est pas plus ce qui permet de rester dans la logique formative, que l'un ou l'autre des objets articulatoires. Ce serait bien davantage la cohérence des actualisations de l'ensemble des objets et leur utilisation dans un continuum de l'une des logiques à l'autre qui permettraient de transformer l'enseignement-instruction en enseignement-formation. Ce continuum est facilité par les variations de l'ensemble des sept objets régulables (le projet, le programme, le procès, les produits, les procédures, les processus, la parole) que fonde le jeu de postures dont le formateur (évaluateur dans une didactique) dispose : gourou, arbitre, juge, contrôleur, interprète-philosophe <> négociateur, formateur de formateurs, médiateur (ou régulateur externé), sage."





c'est l'idée de la modulation d'un son (être évaluateur) vers le plus ou moins grave (contrôle) et aigu (formatif). Mais cette formalisation, pour être pédagogique, n'en est pas moins insatisfaisante : les deux logiques de l'évaluation ne sont pas des bornes, elles *sont* la mise en jeu des figures identificatoires. C'est pourquoi j'avais ajouté "mais (parce que nous parlons de l'humain) sans altérer la nature du son".

Ensuite, deux remarques : cette figuration implique qu'on ne puisse être à la fois l'un et l'autre, gourou et sage, ce qui pour *les figures identificatoires* peut se concevoir, mais pas forcément pour *le procès de formation* car il est des situations qui relèvent du bilan mais dans lequel le sujet peut être aussi en train de développer autre chose que de la conformisation aux règles, autrement dit, les logiques peuvent ne pas s'exclure, elles peuvent "s'empiler", se côtoyer *dans une situation donnée*, tout en restant hétérogènes dans une même situation temporelle. Elles peuvent n'être qu'une dominante de la situation ; c'est tout le problème de la hiérarchisation des rôles, des fonctions, des attitudes et de la posture comme imposture (Ardoino, 1990). Il faut donc distinguer *situation de bilan* et *logique de contrôle* (du sujet dans la

situation). La prise en considération de la négativité (Ardoino, 1991, a) exigeant que soit accepté que le sujet/formé ou "évalué" puisse ne pas s'aligner sur la situation que le sujet formateur ou "évaluateur" lui construit.

Seconde remarque : cette figuration peut laisser supposer qu'il existerait un point médian qui échapperait à l'une comme à l'autre des logiques, un espace libre ou un juste milieu ou un méta-point de vue qui permettrait de surplomber les logiques contradictoires, or les logiques ne se laissent pas maîtriser, ce ne sont pas de simples compétences à acquérir ni des techniques à apprendre.

### **2.1.4.2 L'extenseur ou le bandonéon**

Une variation du curseur, et qui se présente comme un dépassement, est la figure de l'extenseur que préconise Fiol (1994) pour penser le management :

" [...] il semblerait que les théories du management nous aient habitués à faire face à une contradiction en considérant qu'il existe un continuum entre ses deux pôles extrêmes. Il suffirait alors de trouver la bonne position par déplacement d'un curseur le long de ce continuum pour aboutir à un nouveau compromis qui fasse la part belle au pôle à privilégier au détriment de l'autre, dans une espèce de jeu à somme nulle. En fait, l'expérience montre que le résultat d'une telle démarche est généralement un échec : le pôle jusqu'ici fort est en partie sacrifié, le pôle jusqu'ici faible est pseudo-exploité. En d'autres termes, ce qui est gagné d'un côté est perdu de l'autre. Il nous semble au contraire, à la lumière de notre recherche, plus intéressant de sortir de la logique traditionnelle du management et d'accepter chaque contradiction inhérente au "savoir-être", c'est-à-dire de faire vivre les deux dimensions en opposition et en complémentarité, de reconnaître simultanément leurs amplitudes respectives, d'intensifier autant que possible la force de chacune des deux dimensions comme on essaierait de le faire avec un extenseur (ou un bandonéon, si la métaphore de l'extenseur paraît trop mécanique et linéaire) afin d'élargir le champ des possibilités de l'action, et de régler séparément l'extension de chaque pôle en fonction de chacune des situations à gérer [...] :