



HAL
open science

Maitrise d'ouvrage, maitrise d'oeuvre et performance des actions

Jean-Marie Barbier

► **To cite this version:**

Jean-Marie Barbier. Maitrise d'ouvrage, maitrise d'oeuvre et performance des actions. 2021. hal-04018570

HAL Id: hal-04018570

<https://hal.science/hal-04018570>

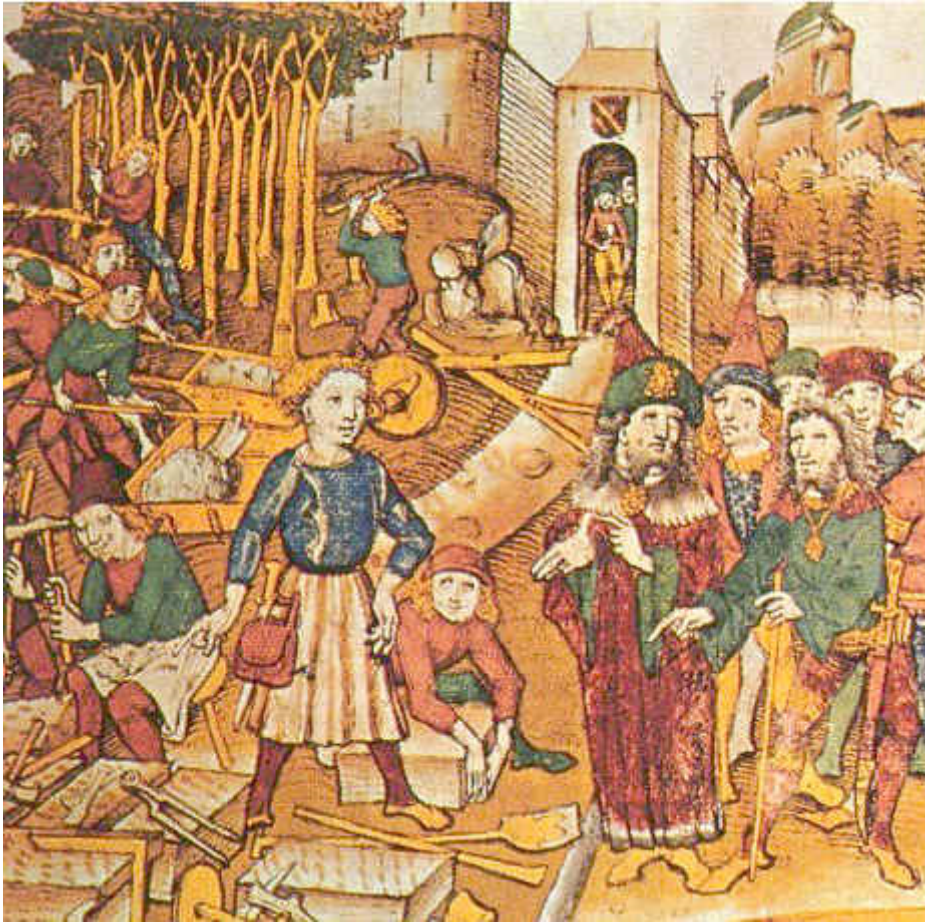
Submitted on 7 Mar 2023

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.

Maitrise d'ouvrage, maitrise d'oeuvre et performance des actions

1er juillet 2021 | par [jean-marie.barbier](#) | [Outils d'analyse](#) | 968 visites | [0 commentaire](#)



Domaine public

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=48051>

Maitre d'ouvrage et maitre d'œuvre



Jean-Marie Barbier

Formation et apprentissages professionnels UR Cnam 7529

Chaire Unesco ICP Formation professionnelle,

Construction personnelle, Transformations Sociales

APPROCHER LA SINGULARITE D'UNE ACTION

C'est, dans l'approche d'une action particulière, le problème à la fois le plus important et le plus difficile : rendre compte de ce qui fait son caractère singulier.

C'est le problème des *épistémologies de l'histoire* « récit d'événements » écrit P.Veyne

<https://www.seuil.com/ouvrage/comment-on-ecrit-l-histoire-paul-veyne/9782757851562> (p.14) et « un événement se détache sur fond d'uniformité ; c'est une différence » (p.15) (...) « qu'est-ce qui individualise les événements ? Ce n'est pas leur différence dans le détail, leur 'matière', ce qu'ils sont eux-mêmes, mais le fait qu'ils arrivent (...) à un moment donné ; l'histoire ne se répéterait jamais, même s'il lui arrivait de dire la même chose (p.18) (...) l'histoire

s'intéresse à des événements individualisés, dont aucun ne fait pour elle double emploi, mais ce n'est pas leur individualité même qui l'intéresse : elle cherche à les comprendre (...) à retrouver en eux une sorte de généralité ou plus exactement de *spécificité* ; il en est de même de l'histoire naturelle (47-48) ».

C'est aussi le problème des *approches cliniques*, en sciences sociales comme en médecine. Elles supposent à la fois une intention de transformation du monde et une intention de connaissance du monde, et surtout un rapport immédiat d'activité avec l'objet du monde à transformer. Un *tableau clinique* est la liste la plus précise possible des caractéristiques et *signes du sujet observé en la situation d'action*.

C'est encore, pour ce qui nous concerne directement, le problème de l'*analyse des pratiques*, outil de formation, et de gestion des actions. La notion même d'analyse des pratiques est généralement évoquée pour désigner une méthode de formation ou de perfectionnement fondée sur l'analyse d'expériences professionnelles présentées par leurs auteurs dans le cadre d'un groupe composé de personnes exerçant la même profession <https://www.google.fr/search?q=analyse+des+pratiques+définition>.

C'est de façon plus générale un outil de prise en compte de *l'expérience, transformation simultanée* d'une activité et d'un sujet en activité.

Ces approches diverses ont en commun une posture épistémologique semblable : elles font face à la fois à des *éléments déjà connus* et à *agencements nouveaux d'éléments déjà connus*. **L'action qui survient est une configuration, une organisation singulière de formes régulières**

https://www.puf.com/content/Vocabulaire_danalyse_des_activités. Régularité et singularité le sont du point de vue du sujet connaissant.

L'activité scientifique se définit classiquement par la construction d'invariants, de régularités. Que peut-on dire alors de la construction d'une organisation singulière de formes régulières ?

On se trouve confronté au problème des conceptualisations, constructions mentales liant un ensemble d'objets de pensée.

CONCEPTUALISATION POUR L'ACTION ET CONCEPTUALISATION DE L'ACTION

Dans une formule éclairante, mais dont il faut savoir tirer toutes les conséquences, L. Quéré invite ses lecteurs (1993, Langage de l'action et questionnement sociologique, 53-81

<https://www.amazon.fr/Théorie-laction-Sujet-pratique-débat/dp/2222047420>) à ne pas confondre « *l'utilisation du cadre conceptuel de l'action et du cadre d'analyse de l'action* ». Invitation proche de celle de J.Thievenaz qui invite à « la construction d'un lexique permettant de différencier les cadres de pensée des sujets et les cadres de pensée de la recherche »

(https://www.researchgate.net/publication/290394469_These_de_Joris_Thievenaz, 2012, p. 52).

Ce que L.Quéré appelle cadre conceptuel de l'action est la conceptualisation que fait le sujet quand il organise sa propre action ; à différencier donc du cadre conceptuel de l'action qui relève du langage 'pour comprendre'

<https://www.innovation-pedagogique.fr/article9427.html>.

La tentation est grande en effet de partir de ce que le sujet pense et dit de son action pour caractériser ce qui en fait la singularité. Mais c'est confondre singularité et *subjectivation*, qui est *construction de sens pour soi et par soi*. La subjectivation de l'action n'épuise pas la fonction de l'action comme organisation singulière d'activités ; celle-ci peut donner lieu à *construction de différents sens et significations*. Le sens construit par l'acteur n'en est jamais qu'une composante.

UN OUTIL UTILISABLE POUR L'ANALYSE D' ACTIONS LES PLUS DIVERSES

Est-il possible de construire un outil d'analyse susceptible de proposer autour d'actions singulières une *intelligibilité des fonctions jouées, des sens construits, des significations données*. C'est l'objectif que se donne ce texte, qui cherche à être transversal à des champs de pratiques, et non à des logiques disciplinaires. Il s'efforce d'utiliser un langage d'emblée accessible à des professionnels. De façon peut-être inattendue, cette formalisation peut être facilitée par le recours à une terminologie en usage dans un domaine organisateur de *singularités durables* : le domaine du bâtiment, des travaux public, de l'aménagement du territoire, et par extension de la formation des adultes...

LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

Le mot maîtrise d'ouvrage, dans le langage professionnel, désigne la personne ou l'organisation pour laquelle est réalisé un projet d'action. Le maître d'ouvrage est l'entité porteuse d'un 'besoin', définissant l'objectif d'un projet, son calendrier et le budget. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, précisément appelé ouvrage.

Dans le cadre de la construction d'une théorie de l'action

https://www.puf.com/content/Lanalyse_de_la_singularite_de_laction, on peut proposer une définition plus large : la fonction 'maîtrise d'ouvrage' (ou 'fonction fondation') serait *l'ensemble des phénomènes, activités et acteurs intervenant dans le recours à une action, dans la mobilisation de moyens pour la réaliser, dans l'usage de ses résultats.*

C'est délibérément que nous utilisons le mot *fonction*, pour *ne pas la confondre avec une organisation temporelle* ('l'amont de l'action') ou avec un rôle d'acteur (les payeurs ou financeurs).

En l'occurrence il peut s'agir donc de demandeurs, de commanditaires et surtout *d'usagers des utilités sociales produites ou à produire*. C'est parmi les acteurs présents dans la fonction maîtrise d'ouvrage que se situent aussi les commanditaires et premiers destinataires de l'ingénierie, quand elle est autonomisée ; ce sont ceux qui en définissent le *cahier des charges*. Dans la vie professionnelle, on parle aussi de 'donneurs d'ordre'. Ils jouent un rôle particulier dans la détermination des objectifs spécifiques de l'intervention et dans l'évaluation de l'usage de ses résultats.

La fonction maîtrise d'ouvrage peut donner lieu à trois types d'exploration :

1. Entrer par les configurations d'intérêts en présence.

On peut faire à ce sujet trois observations

- ▶ *L'action intervient toujours sur des processus déjà en cours.* Comme le suggérait déjà Héraclite dès l'Antiquité, 'on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve'. Les situations sont toujours en 'flux', en transformation. C'est vrai des transformations individuelles : par exemple la formation survient toujours sur un processus de construction identitaire déjà largement engagé, qu'elle ne fait qu'infléchir. C'est vrai également de ce que l'on a coutume d'appeler le changement social : les formations économiques et sociales sont animées par des dynamiques collectives déjà en cours.
- ▶ *Une intervention n'affecte jamais uniquement un seul processus.* Un grand nombre d'actions sont des interactions. Plutôt que de parler d'intervention sur un processus, ***il conviendrait de parler d'intervention sur une configuration de processus***.
- ▶ *Ces configurations de processus enfin sont soumises enfin elles-mêmes à transformation des rapports entre acteurs concernés.* L'intervention peut d'ailleurs avoir pour fonction de les modifier. Ceci intéresse notamment l'analyse stratégique. Certaines cultures d'action sont fondées sur l'attente de situations favorables (F.Jullien <https://www.livredepoche.com/livre/traite-de-lefficacite-9782253942924>).

Le concept d'intérêt permet de penser tout à la fois ces dynamiques d'activités, leurs transformations, les acteurs concernés et la transformation de leurs rapports. Il est utilisé dans le monde de l'éducation, comme par exemple avec les 'pédagogies de l'intérêt'. Selon Dewey (1897, Qu'est-ce que l'intérêt de l'enfant <http://meirieu.com/PATRIMOINE/deweyinteret.pdf>), les intérêts « représentent tout ce qui est important pour l'enfant ; ils sont les seules puissances auxquelles l'éducateur puisse s'adresser ; ils sont des points de départ, ce qu'il y a chez l'enfant d'actif, d'initiateur (...) la signification de l'intérêt réside toute dans ce à quoi il tend, dans les nouvelles expériences qu'il rend possibles, dans les pouvoirs nouveaux qu'il crée. Les impulsions et les habitudes de l'enfant doivent donc être interprétées ». Mais il est également utilisé dans la vie publique pour l'identification de groupes d'acteurs concernés par une intervention, où se mettent en place des groupes représentatifs d'intérêts précisément, pour suivre, voire administrer ces actions.

Au total, il importe pour l'approche d'intérêts d'identifier les acteurs concernés, les processus et activités dans lesquelles ils sont déjà engagés, les trajectoires susceptibles d'affecter directement l'action ou d'être affectés directement par elle. Dans le domaine de la formation en entreprise par exemple, il est essentiel pour comprendre le recours à une action de formation de s'interroger sur les trajectoires et dynamiques de changement dans lesquelles sont déjà engagés les individus et les organisations concernées. Généralement l'intervention se présente comme un compromis ou une transaction (négociée ou imposée) entre dynamiques éventuellement hétérogènes. Ceci a pour effet de donner plusieurs espaces et plusieurs logiques de significations aux actions entreprises. Cette analyse n'est pas une

analyse simplement antérieure à l'action, elle se poursuit également pendant et après l'action. Les configurations étudiées sont évolutives.

2. Entrer par les configurations émotionnelles jouant le rôle de *ressorts de l'action*.

a) *Entrer par les émotions permet d'approcher ce qui donne sens à l'action aux yeux des acteurs et à leurs engagements d'activités.* L'émotion est une organisation complexe d'éléments affectifs, représentationnels et opératoires. Pour A. DAMASIO <https://fr.shopping.rakuten.com/mfp/36434/l-erreur-de-descartes-la-raison-des-emotions-antonio-r-damasio> ? 183, elle "résulte de la combinaison de processus d'évaluation mentale, simples ou complexes, avec des réponses à ces processus, issues de représentations potentielles. Ces réponses s'effectuent principalement au niveau du corps proprement dit, se traduisant par tel ou tel état émotionnel du corps, mais elles peuvent aussi s'effectuer au niveau du cerveau lui-même (neurones modulateurs du tronc cérébral) ce qui conduit à des changements mentaux supplémentaires". ***L'émotion peut être définie comme suspension d'activité / transformation des constructions de sens que des sujets opèrent autour de leur propre activité.*** Pas d'action sans émotion. Au niveau individuel, ceci est vrai aussi bien d'une micro-action que d'un itinéraire de vie identifié quelquefois par une émotion fondatrice (inductrice d'une "rage d'activité"). Au niveau collectif, on peut parler de parcours émotionnel collectif.

b) *Entrer par les émotions s'effectue sur la base du constat d'une rupture, d'une interruption, identifiable en termes d'événements.* Un événement, c'est 'ce qui arrive' à des sujets et qui a 'de l'importance' pour eux. Dans le cas de la formation, cette rupture peut être par exemple un événement biographique, d'où la recherche en histoire de vie des "expériences significatives". Etudiant la reprise des études, L. FOND-HARMANT parle ainsi http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=125&id_article=938,120,1995), du passage "de l'événement comme phénomène ponctuel à la structuration existentielle comme processus d'inflexion biographique (...) la reprise des études est un lien entre deux socialisations (...) avec le retour à l'université les sujets procèdent à une remise en ordre de leur passé", que l'avenir soit perçu comme en continuité ou en discontinuité avec ce passé. Pour identifier ces phénomènes C. DUBAR parle également <https://www.erudit.org/fr/revues/crs/1992-n18-19-crs1516618/1002611ar.pdf> de *transaction subjective*, de transaction entre identité héritée et visée. De tels événements sont repérables aussi dans le champ du management avec la notion d'*expérience significative* : [These de Daniela Rodriguez : Evenements marquants et constructions de sens de dirigeants de l'economie sociale](#), et [Thèse de KIM VU : Reconstruire les manieres de faire agir autrui](#).

Dans le cas d'une action industrielle ou commerciale, cette reprise peut être provoquée par exemple par le constat d'une situation porteuse de menaces : la notion de crise est un éprouvé par des sujets d'une transformation imposée de leurs organisations d'activités. Sur le plan des outils d'analyse, cette première caractéristique peut se traduire notamment par une interrogation sur les circonstances précises ('causes prochaines') dans lesquelles est née l'idée de l'action. *Cette rupture s'accompagne d'une configuration émotionnelle.* Organisation complexe et singulière au niveau personnel, l'émotion peut être aussi partagée dans un groupe. *Il est peut-être préférable de parler de configurations émotionnelles.* Sur le plan des outils d'analyse, cette seconde caractéristique peut se traduire par une interrogation visant à élucider les phénomènes ainsi éprouvés par les acteurs concernés. La notion de problème par exemple n'a de sens que par rapport à des acteurs ; un problème n'est problème que pour quelqu'un, il ne suffit pas de savoir qu'un événement fait problème, il faut encore savoir en quoi il fait problème, ce qui revient à élucider précisément les configurations émotionnelles évoquées plus haut.

c) *Ces configurations émotionnelles se prolongent dans des configurations attitudeles.* (O. GALATANU. (1984-1988 Actes de langage et didactique des langues étrangères - Interprétants sémantiques et interactions verbales. - Presses de l'Université de Bucarest TUB. Si une configuration émotionnelle est limitée dans le temps, elle continue d'exercer son rôle de ressort de l'action pendant la préparation et la réalisation de l'action. Mais elle donne lieu alors à tout un travail d'élaboration et de transformation qui, selon les cas, aboutit à l'*expression* de désirs, de motivations, de goûts, d'attitudes de la part des acteurs intéressés par la survenance de l'action avant, pendant et après son déroulement. L'attitude est un énoncé relatif à des 'propriétés' des sujets susceptibles de rendre compte de leur engagement dans des activités. L'attitude est ne disposition 'à réagir de manière favorable à un objet quelconque » (Eduquer et former, <https://www.amazon.fr/Eduquer-former-psycho-sociales-Jean-Marc-Monteil/dp/2706103205> Perspectives psychosociales, PUG, Vies sociales, 1997, 127).

3. Entrer par les configurations d'investissements

En économie, la notion d'investissement est définie en référence à d'autres notions : la notion de détour et la notion d'anticipation. En psychanalyse elle est employée pour désigner la mobilisation d'une énergie psychique dans un objet ou dans une activité. Cette notion paraît en réalité pouvoir être utilisée dans la maîtrise d'ouvrage de tous les types d'action, qui supposent dans tous les cas : - la référence à une *énergie*, à une mise en mouvement suggérée par le terme même d'émotion (ex-movere) - la référence à un *objet*, à une direction - la référence à un *temps*. Significativement d'ailleurs en mécanique la notion d'action est définie comme un rapport entre une énergie et un temps. Un bon exemple nous est fourni dans le domaine des micro-actions par le déclenchement de l'attention ou du rappel. L'attention peut être définie comme une intensification probable pendant un temps donné de l'activité neurale correspondant à une image (A.Damasio,ibidem), et le rappel comme le passage pendant un temps donné d'un contenu représentationnel de la mémoire longue à la mémoire de travail. Enfin, à un niveau plus macro-social, les situations dites de partenariat illustrent également la variété des configurations d'investissements susceptibles d'être consentis par plusieurs acteurs impliqués dans le montage d'une action. L'analyse peut se faire par une interrogation sur l'ensemble des moyens consentis (financiers, matériels, physiques), la dépense d'un temps d'activité, dont le contenu se précise en cours d'action, étant un point de passage obligé.

LA FONCTION MAITRISE D'OEUVRE

Dans le langage professionnel, le maître d'œuvre est la personne ou l'organisation choisie par le maître d'ouvrage pour conduire les travaux, tant sur le plan des délais, des coûts que sur le plan technique. Le maître d'œuvre n'effectue pas les travaux. Dans la construction d'une théorie de l'action, on peut appeler maîtrise d'œuvre *l'ensemble des activités ayant pour produit la mise en représentation et la mise en discours des actions*. Elle correspond à *la pensée pour l'action, à la culture de l'action, à sa conception et conduite, à son architecture*. Elle est composée de l'ensemble des phénomènes de production et de transformation de représentations/discours survenant chez les acteurs qui s'y engagent, ayant trait à l'organisation singulière de leurs activités, à eux-mêmes comme sujet(s) agissant, et à leurs rapports à l'environnement. L'autonomisation et la socialisation de ces fonctions donne lieu par exemple aux pratiques dites d'analyse des besoins, de détermination d'objectifs, de définition de projets, d'évaluation. A ce titre, elles sont une composante de l'ingénierie des actions.

Ces activités présentent plusieurs caractéristiques communes a) Elles se développent dans un espace *mental/discursif*, dont elles présentent les caractères : le travail a pour spécificité de rendre présent dans cet espace un objet qui peut être absent de l'espace physique de l'auteur de ces représentations/discours. Ces représentations peuvent être *anticipatrices et/ou rétrospectives*, ce qui permet de faire de cet espace un *lieu de gestion dans le présent du passé comme du devenir* b) Elles se présentent comme un *processus continu*, avant, pendant et après l'action : les représentations ne cessent de se modifier dans leur contenu tout au long de l'action ; la gestion d'un itinéraire de vie est faite d'incessantes sémotisations et resémotisations de sa propre trajectoire c) Ce processus associe habituellement des images relevant de plusieurs espaces de référence : celui de l'organisation singulière d'activités qui composent cette action et celui d'*autres espaces d'activités* du ou des sujets qui se représentent. C'est la raison pour laquelle on peut parler de processus d'attribution de sens et/ou de signification, et même de plusieurs "charges de sens/ significations". d) Ce travail de mise en représentations/discours n'a pas le même statut que l'organisation d'activités à laquelle il a trait. De nombreux auteurs insistent sur ce point, par opposition au sens commun qui imagine souvent un acte comme une mise en application des représentations relatives à cet acte. J. Searle <https://livre.fnac.com/a2646400/John-Rogers-Searle-Les-actes-du-langage?esl-k=sem-google> distingue par exemple l'intention préalable, formée avant l'acte ou en accompagnement de l'acte, et l'intention en acte telle qu'elle peut être inférée à partir de l'acte lui-même. S.Freud définit les actes manqués comme "des actes en apparence non intentionnels, se révélant, lorsqu'on les livre à l'examen psychanalytique, comme particulièrement motivés et déterminés par des raisons qui échappent à notre conscience" <https://www.amazon.fr/Psychopathologie-vie-quotidienne-Sigmund-Freud/dp/2228894028>. Quant à Argyris et Schön <https://www.cairn.info/apprentissage-organisationnel--9782744500398.htm>, ils reviennent fréquemment sur la distinction entre théorie professée, espoused theory, et théorie en acte, theory in act d) Enfin ce travail de mise en représentation /discours, bien que processus continu et évolutif, se caractérise par une forte cohérence interne susceptible d'être appréhendable en termes de *culture de l'action : représentations de l'environnement de l'action, représentations de soi dans l'action et représentation de l'action elle-même se co-transforment*, et sur le plan méthodologique ne peuvent être approchées autrement que dans leurs relations.

1. La construction de la situation par l'acteur au regard de son engagement dans l'action.

Ce travail de construction concerne l'environnement dans lequel l'action survient ([These de Myriam Leonard](#)).

a) La présence de ce travail permet de distinguer *environnement tel qu'il peut exister indépendamment de l'acteur engagé et situation d'action telle qu'elle est construite par cet acteur*. Le vocabulaire reste très flou dans ce domaine. Il est probablement souhaitable, comme toujours en matière scientifique, d'utiliser un vocabulaire spécifique et univoque pour en rendre compte. J. Lave, M. Murtaugh, O. De La Rocha (<https://psycnet.apa.org/record/1988-98320-003>) par exemple distinguent *l'arena et le setting* ; J. Nuttin (<https://www.cairn.info/theorie-de-la-motivation-humaine--9782130442776.htm>, 1980) parle d'élaboration cognitive de la situation ; D. Sperber et D. Wilson (http://www.leseditionsdeminuit.fr/livre-La_Pertinence-2269-1-1-0-1.html, 1989) de *contexte construit* sur la base du principe de la pertinence, à partir de l'environnement cognitif. Auparavant E. Husserl avait popularisé la notion d'*Umwelt* pour désigner l'ensemble des objets que je perçois, que je peux découvrir, que j'évalue et sur lesquels j'agis ou je peux agir. La notion moderne d'environnement intelligent reprend implicitement cette distinction. b) La construction de la situation par l'acteur fonctionne comme un processus *d'attribution de sens/donation de significations* : elle transforme un donné physique, social, symbolique ou discursif en un objet significatif. Pour caractériser les représentations ainsi produites par mise en relation, des auteurs ont cherché une terminologie spécifique. C'est ainsi que D. Ochanine a défini les images produites par un opérateur dans un contexte d'activité comme des *images opératives*, caractérisées par leur laconisme, leur sélectivité, leur polarisation, leur déformation fonctionnelle. Nous avons pu parler nous-mêmes (Barbier, 1991, <https://livre.fnac.com/a1061241/Jean-Marie-Barbier-Elaboration-de-projets-d-action-et-planification>) de représentations finalisées, 'images du réel produites par un acteur orienté par les processus de transformation de l'environnement physique et social dans lesquels il est engagé' Pour J. Theureau l'objet du signe (https://www.persee.fr/doc/intel_0769-4113_2012_num_58_2_1111) émerge de l'engagement de l'acteur dans la situation (vérité du cours d'action passé) qui ouvre sur une totalité d'actions et d'événements possibles ; il consiste en une sélection active parmi ces possibles. c) Ce processus d'attribution de significations s'appuie sur des expériences antérieures de l'acteur concerné et sur la mémoire de ces expériences antérieures. Pour L. Thevenot "l'expérience d'actions antérieures est déposée dans une mémoire d'objet qui canalise l'incertitude en la limitant à une interrogation sur les objets pertinents de la situation et sur leurs qualités. Les qualifications se forment au gré des expériences" (Agir avec d'autres, in P. Ladrière, L. Quéré, P. Pharo, La théorie de l'action, op. cit., 1993, p. 281). Ce que J. Nuttin (op.cit, 57) exprime de manière plus ramassée encore en écrivant : "l'objet significatif contient virtuellement son propre schéma comportemental ; l'objet significatif est comme le résidu ou le dépôt des comportements exercés ou perçus antérieurement". d) Enfin ce processus d'attribution de significations à un donné prépare un processus d'attribution de significations à l'action elle-même, aux différents moments de sa conduite. De ce point de vue, ce ne sont pas les mêmes composantes de l'environnement qui sont investies de significations selon que l'accent est porté sur tel ou tel moment de la conduite de l'action : intérêt particulier pour ce qui est susceptible de devenir l'objet ou le matériau de l'action dans le cas du processus de détermination des objectifs, intérêt plus particulier pour ce qui est susceptible de devenir des moyens de l'action dans le cas de l'élaboration de projet d'action, intérêt pour le déroulement même de l'action dans le cas de l'évaluation d'action...etc...

2. Représentation de soi en action .

Pas de représentation des actions sans accompagnement de représentation de soi en action.

a) La présence de telles représentations identitaires associées à l'action peut être inférée à partir de multiples phénomènes. Les plus connus sont ce qu'on a pu appeler les dynamiques de réussite et d'échec. Une évaluation positive par un acteur de sa propre action peut engendrer un effet de 'narcissisation' chez cet acteur, inducteur à son tour à la fois d'un projet d'action et d'un projet de soi. A l'inverse, une évaluation négative par un acteur de sa propre action peut engendrer une détérioration relative de la représentation de soi, inhibitrice de projet. De tels mécanismes sont à la base de la pédagogie du projet. b) L'hypothèse de telles représentations rend caducs un certain nombre de débats comme celui organisé autour de l'opposition entre motif et cause. La notion de motif engage une représentation identitaire, ce qui n'est pas le cas de la notion de cause, sauf s'il s'agit d'une cause déclarée c) Ces représentations identitaires associées à l'action épousent les contours de l'action. Les actions collectives font naître ce qu'on a l'habitude de désigner comme des identités collectives et qui sont en fait des représentations identitaires collectives. Un même sujet individuel peut être également porteur de plusieurs représentations identitaires individuelles selon la nature de l'action engagée : sujet civique, sujet professionnel, sujet en formation, sujet énonciateur...etc... d) Enfin une transformation des actions peut supposer une transformation de ces représentations identitaires associées. Cette

question est particulièrement sensible dans toutes les situations de crises et de recompositions d'activités, où les variables identitaires jouent un rôle essentiel. Elle a été abordée de façon explicite par Argyris et Schön qui proposent aux praticiens, pour le développement professionnel, de travailler non pas sur la théorie professée, qui engage une représentation identitaire, ce qui explique difficultés et résistances, mais sur la théorie en acte, qui peut permettre de transformer l'image identitaire. Comme l'indique Y. St Arnaud <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/1993-v19-n3-rse1856/031652ar/> "les résolutions que l'on prend à la suite d'une critique objective sont basées sur ce qu'on pense devoir faire (...) mais comme on ignore sa propre théorie pratiquée, les causes évoquées pour expliquer son manque d'efficacité ne sont pas les bonnes. En conséquence, la planification basée sur la critique objective s'avère irréaliste". On peut faire l'hypothèse qu'il existe *une solidarité de transformation des représentations de l'action, des représentations de soi dans l'action et des représentations de l'environnement de l'action* : pas de modification du 'solving' sans modification parallèle du 'setting' ; pas de modification des deux sans modification parallèle des représentations de soi comme sujet agissant.

3. Représentations finalisantes et conduite de l'action

Le travail de représentation des actions a enfin pour objet les actions elles-mêmes ; il aboutit notamment à des images anticipatrices et rétrospectives relatives aux organisations singulières d'activités qu'ils constituent : objectifs, projets, évaluations notamment. a) Ce processus fonctionne lui aussi comme un processus d'attribution de significations, mais la différence essentielle est que cette attribution n'est pas faite par l'acteur à des objets qui lui sont extérieurs, mais à sa propre action, à laquelle elle confère sens et finalisation. La conduite de l'action est la conduite propre du sujet agissant, comme la phronesis d'Aristote est une vertu à la fois intellectuelle et morale, "la capacité de juger ce qui convient à la bonne conduite ou au bien-être de l'agent à un moment donné" (<https://books.openedition.org/editions-cnrs/30378?lang=fr>). Pour désigner la spécificité des représentations ainsi produites nous avons pu parler de représentations finalisantes (Barbier, op.cit), "images du désirable, du souhaitable pour l'acteur concerné orientant son action, lui conférant un sens et pouvant avoir une incidence sur son déroulement". Ces attributions de significations peuvent évidemment varier selon les univers de référence mobilisés, ce qui renvoie à nouveau aux expériences antérieures des sujets. On le voit notamment dans les processus de détermination d'objectifs ou d'évaluation du transfert des résultats d'une action, qui peuvent renvoyer à une multiplicité de niveaux de significations. b) Ce processus suppose ou induit des représentations théoriques, impliquant des relations de causalité. Le phénomène apparaît de manière particulièrement visible dans l'élaboration de projets d'action qui suppose la mobilisation ou la production d'hypothèses sur le fonctionnement de l'action de type si...alors..., et dans l'évaluation de l'action qui peut induire l'idée de chaînes causales entre les événements qui constituent le matériau de l'évaluation, mais il est repérable aussi dans la détermination d'objectifs ou l'évaluation de transfert qui supposent ou induisent des représentations théoriques sur les liens entre processus déjà en cours et survenance de l'action. De telles représentations théoriques, au cœur même de la production de représentations finalisantes, peuvent expliquer les incessants et très inconscients passages des unes aux autres. C'est le cas notamment des phénomènes de transposition opérative et de transposition théorique qui jouent un rôle important dans les liens entre développement de l'action et construction du sujet agissant. La transposition opérative peut en effet être définie comme la transformation d'une représentation théorique en une représentation opérative de type si...alors..., ce qui explique un certain nombre d'effets de la formation sur l'action. La transposition théorique peut être définie à l'inverse comme la transformation de la représentation finalisante d'une chaîne d'événements (évaluation) en l'idée d'une chaîne causale, ce qui peut expliquer nombre de phénomènes de production de savoirs d'intelligibilité par des praticiens. L'existence de telles représentations théoriques peut encore permettre de comprendre que souvent des modèles d'intervention censés les fonder. Mais leur écart avec les 'théories en acte' permet aussi de comprendre qu'un grand nombre de théories erronées aient pu accompagner et accompagnent toujours des pratiques en réalité efficaces mais au regard de fonctions souvent non conscientes ou occultées....

LA FONCTION PERFORMANCE DES ACTIONS

Nous conviendrons de désigner sous ce terme, tel qu'il a été utilisé par la pragmatique linguistique, *les phénomènes qui participent directement au processus de transformation du monde que constitue une action*. Nous préférons ce terme savant, mais univoque, au terme de réalisation ou d'accomplissement qui en sont proches, mais qui suggèrent une application ou une mise en oeuvre de représentations préalables, ce qui n'est pas notre hypothèse. Nous nous rallions en effet à l'idée de Suchman https://www.persee.fr/doc/intel_0769-4113_1989_num_7_1_1374 selon laquelle ces

représentations sont plutôt des ressources pour l'action. Les fonctions de performance des actions recouvrent probablement la notion aristotélicienne de praxis. Trois niveaux peuvent à nouveau être distingués

1. Le repérage de la position de l'acteur dans l'espace d'activité concerné.

a) analyser la singularité d'une action suppose de repérer (le) ou les) espaces d'activité spécifique (s) dans le (s) quel (s) elle s'inscrit. Cette spécificité se caractérise certainement par le type de produit recherché (une action politique, une action de communication ou une action de formation ne recherchent pas le même type de résultats) mais aussi par les conditions d'exercice de ce type d'activité. Un espace structuré se dote de moyens spécifiques, de règles spécifiques, de rôles spécifiques et quelquefois d'acteurs spécifiques. Autrement dit un espace d'activité est un espace social qui évolue avec l'histoire. Dans les deux derniers siècles les sociétés occidentales ont tenu à différencier les espaces d'activité alors qu'aujourd'hui elles tendent à les recomposer.

b) L'analyse de la singularité d'une action suppose également le repérage de la position précise occupée par le (ou les) acteur (s) concerné (s).

Pour P. Bourdieu, espace social est « un ensemble de *positions* distinctes et coexistantes, extérieures les unes aux autres, définies les unes par rapport aux autres, par leur extériorité mutuelle et par les relations de proximité, de voisinage ou d'éloignement, et aussi par des relations d'ordre, comme au-dessus, en-dessous et entre »

<https://www.google.fr/search?q=pierre+bourdieu+raisons+pratiques+sur+la+théorie+de+l%27action> Espace social et espace symbolique p.20). Ailleurs il utilise la notion de *champ*, empruntée à la physique, qui met en relief les positions occupées par les éléments d'un système, et les relations entre ces positions. L'une et l'autre notions ont connu un vif succès dans les sciences humaines. La position occupée par un acteur doit être entendue dans un *sens objectivant*, indépendamment de la conscience qu'il en a. Elle peut être abordée à partir de trois questions : les ressources détenues par cet acteur dans le champ concerné, la description de l'ensemble des positions du système et la place qu'il y tient, les redéfinitions continues de cette place

2. Les transformations identitaires associées

a) une action singulière, située, implique dans tous les cas la mobilisation d'une *combinaison inédite de ressources* détenues par l'acteur impliqué

► de ce point de vue la *notion de compétence d'action* peut constituer un point de passage obligé : elle peut être définie comme une 'propriété' conférée à un sujet à partir du constat de ses activités situées, finalisées et contingentes. Les compétences d'action présentent les mêmes caractéristiques de contextualisation, de finalisation et de contingence que les activités à partir desquelles elles sont inférées. Par contre elles doivent être distinguées des compétences de gestion de l'action qui sont, elles, les caractéristiques associées aux activités de mise en représentation des actions.

► la mobilisation de cette combinaison inédite s'effectue sous un contrôle de l'acteur qui ne donne pas lieu habituellement à représentation. Le physiologiste russe Anokhin, cité par A. Berthoz

(https://www.odilejacob.fr/catalogue/sciences/neurosciences/sens-du-mouvement_9782738104571.php) parle "d'accepteur d'action", G. Vergnaud de "théorème en acte", L. Vygotski de "concept inconscient", Piaget "d'inconscient cognitif". Ce contrôle est un contrôle d'ordonnement, et fonctionne comme un accord de l'acteur à l'ordonnement en acte.

b) A partir du constat des mobilisations par cet acteur de combinaisons inédites de ses propres ressources, il est possible de faire *l'hypothèse d'une caractéristique identitaire en amont*, hypothèse faite couramment, qui serait caractéristique de cet acteur et qui le poserait d'une autre façon en sujet singulier : selon les cas on parlera de *style* (Y. Clot), d'heuristique ou même de compétence à produire des compétences. Il est probable là encore que ce style, cette heuristique, supposent ce que l'on peut appeler par abus une intelligence ou une cognition en acte, et qui n'est peut être qu'un *accepteur de solutions*. Ces phénomènes ont été relativement peu abordés. L. Quéré écrit à leur sujet <https://books.openedition.org/editions-cnrs/30248?lang=fr> : "La troisième caractéristique de l'accomplissement de l'action est que le processus d'ordonnement qui le sous-tend met en oeuvre le type de contrôle réflexif des gestes, des mouvements et des expressions qui caractérisent la praxis en tant que phénomène qui s'auto-organise et s'auto-oriente. La pensée et le raisonnement impliqués dans ce contrôle ont peu à voir avec le calcul, l'inférence et la réflexion discursive. Une part de cette cognition dans l'action a été décrite par des philosophes qui ont tenté d'échapper aux apories de la philosophie mentale. Ils ont situé l'esprit et l'intelligence dans la pratique et considéré l'agir comme animé par une sorte de compréhension ne requérant pas la médiation de représentations et d'opérations sur elles. C'est ce

que P.Bourdieu a appelé le "sens pratique". En effet, la plus grande part de l'action humaine intelligente est accomplie sans avoir à être "formulée" mentalement ou discursivement : elle est fondée sur une compréhension d'arrière-plan tant du monde que de nous-mêmes et de nos relations aux autres. Une telle compréhension est incorporée (embodied) et disponible comme habitus (Bourdieu, <https://www.google.fr/search?q=le+sens+pratique> 1980)

c) enfin ces mobilisations laissent à leur tour *des traces* au sein des personnalités qui peuvent à leur tour constituer des matériaux ou des ressources pour de nouvelles mobilisations. La plupart des psychologues et sociologues qui ont cherché à articuler théorie de l'activité et théorie de la personnalité ont ainsi utilisé une terminologie pour rendre compte du résultat de ce processus d'intériorisation : selon les cas on a pu parler de scripts, de scénarios, de montages, de routines, de patterns, d'habitus ...etc...

Cette intériorisation est une hypothèse, et surtout et il ne faut pas confondre les caractéristiques du produit de l'activité scientifique qui, à partir d'un grand nombre d'activités, dégage des régularités et des invariants, et ce qui fait effectivement l'objet d'un processus *d'intériorisation, et qui n'est probablement pas fondé sur la répétition mais sur la signification pour l'acteur*. De ce point de vue la mémoire joue un rôle essentiel pour rendre compte de la singularité. Citant Schmidt, A. Berthoz (le sens du mouvement , op.cit,21) d'ailleurs indique que les schèmes "ne sont pas des éléments sensoriels ou moteurs, mais des relations mémorisées (...) entre plusieurs composantes sensorielles ou motrices de l'action "et il ajoute que l'intérêt de cette perspective théorique "est de relier la prédiction des conséquences de l'action à la mémoire des conséquences passées sans faire du mouvement soit une simple chaîne de réflexes emboîtés, soit la simple réalisation d'un programme moteur central".

3 . L'analyse de la spécificité des processus de transformation du monde

La spécificité de ces processus peut être abordée avec des outils spécifiques construits à partir d'un schéma général d'analyse du procès correspondant. Ce schéma comprend notamment les éléments suivants : a) Le matériau à partir duquel s'effectue ce procès b) L'acteur ou les acteurs de ce procès et les relations qu'ils établissent entre eux et avec l'objet du procès c) Les moyens, forces ou instruments mobilisés dans ce procès d) Les résultats et effets repérables de ce procès

Au total, nous pouvons résumer les principales fonctions susceptibles d'être repérées dans l'approche de la singularité des actions et leurs principaux objets sous la forme du tableau suivant :

LES FONCTIONS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE REPÉRÉES DANS L'APPROCHE DE LA SINGULARITÉ DES ACTIONS (SYNTHESE)

	L'environnement	Le sujet agissant	L'organisation d'activités
Fonction maîtrise d'ouvrage	La configuration de processus en cours sur lesquels intervient l'action	La configuration émotionnelle jouant le rôle de ressort de l'action, prolongée par une configuration attitudinale	La configuration d'investissements consentis pour l'action
Fonction maîtrise d'œuvre	La construction par l'acteur de la situation	La représentation de soi en action, comme sujet agissant	La conduite de l'action
Fonction performance	La position occupée par l'acteur dans l'espace d'activité	Transformations identitaires associées, compétence, style	La spécificité des processus de transformation du monde

Licence : [CC by-sa](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)