



**HAL**  
open science

## Les savants et les connaisseurs

Philippe Lyet

► **To cite this version:**

Philippe Lyet. Les savants et les connaisseurs: Analyse d'une recherche conjointe, collective et pluriréférentielle. Le métier de Directeur général d'association, Champ social, pp.185-201, 2023, Intervention sociale et mouvements des métiers, 9791034608072. hal-04274167

**HAL Id: hal-04274167**

**<https://hal.science/hal-04274167>**

Submitted on 7 Nov 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

# Les savants et les connaisseurs

## Analyse d'une recherche conjointe, collective et pluriréférentielle

Philippe Lyet

### Introduction

Ce livre rend compte d'une recherche mise en œuvre par le GIS Hybrida-IS en partenariat avec l'ASSOCIATION DE DG et conduit par cinq chercheurs et une chercheuse du GIS et trois directrices générales et trois directeurs généraux qui adhèrent à l'ASSOCIATION DE DG, dans le cadre de binômes DG/chercheurs. Si l'essentiel de cet ouvrage porte sur les résultats de la recherche, c'est-à-dire les analyses conjointes des binômes et les analyses thématiques des chercheurs, le fait qu'il rende compte d'une recherche scientifique rend nécessaire un discours de la méthode. Ce qui caractérise en effet une activité scientifique, c'est notamment l'explicitation de sa méthode, tant la science ne produit pas des « vérités tombées du ciel » mais des analyses contingentes déterminées par les méthodes choisies et les outils utilisées, tant la science est une pratique (Latour, 1996) où les détails ont parfois plus d'importance qu'on pourrait le croire (le diable s'y nichant dit-on).

Comment donc appréhender d'un point de vue méthodologique et épistémologique cette expérimentation initiée par le GIS Hybrida-IS, c'est-à-dire tout autant le processus engagé que ses effets ? Pour y parvenir, j'ai proposé de réaliser cinq entretiens, avec chacun.e de mes collègues chercheur.e.s et j'ai moi-même rédigé un document sur l'enquête à laquelle j'ai participé, à partir des mêmes consignes que celles que j'ai proposées à mes collègues : faire le récit de la collaboration avec la ou le DG au sein de leur binôme, analyser cette collaboration chercheur.e/DG ; et faire de même avec la collaboration au sein de l'équipe des chercheur.e.s. J'ai également analysé les six analyses présentées dans les livrets ainsi que les échanges entre chercheur.e.s.

Ce chapitre présentera tout d'abord le cadre problématique et la méthode mise en œuvre dans ce qui se présente comme une recherche conjointe, collective et pluriréférentielle. Il décrira ensuite chacune des six démarches des six binômes. Puis, il analysera et comparera les principales orientations des analyses développées dans les livrets afin de les typologiser. Il proposera enfin une double réflexion, méthodologique et épistémologique, sur le type de pratique scientifique qui caractérise cette recherche.

## I. Cadre problématique et méthode : une recherche conjointe, collective et pluriréférentielle

### A. Tester la pertinence des orientations épistémologiques du GIS Hybrida-IS

Comment comprendre d'un point de vue méthodologique et épistémologique cette expérimentation initiée par le GIS Hybrida-IS pour sa première recherche ?

Le moins qu'on puisse dire est que le réseau de chercheurs n'a pas choisi la facilité. Une équipe de six chercheurs - issus de plusieurs disciplines ou pratiquant, pour certains d'entre eux, le croisement de plusieurs disciplines : sciences de l'éducation et de la formation, sciences de la gestion, sociologie ; travaillant habituellement sur des questions et des objets très différents : la professionnalisation, les soins infirmiers, la transmission, les institutions, etc. ; et ayant développé voire initié des méthodes diverses – collabore avec six directeurs généraux d'associations du secteur social et médico-social, tous

adhérents à une association, l'ASSOCIATION DE DG (Groupement National des Directeurs Généraux d'Associations du secteur éducatif, social et médico-social), porteuse d'un discours politique sur la fonction de directeur général (DG).

Il s'agit donc à la fois d'une recherche collective associant plusieurs chercheurs, d'une recherche conjointe (Lyet, 2016) où des chercheurs et des acteurs concernés conduisent (plus ou moins) conjointement le processus de recherche et d'une recherche sinon multiréférentielle (Ardoino, 1993), du moins pluriréférentielle puisque les chercheurs « transportent » avec eux des grilles d'analyse issues de référentiels disciplinaires et subdisciplinaires divers.

Cette expérimentation répond au projet du GIS Hybrida-IS, dans sa double affirmation, de l'importance : d'une part, d'une approche pluridisciplinaire des questions de recherche ; et, d'autre part, d'une approche associant chercheurs professionnels et acteurs concernés pour solliciter les analyses que les uns et les autres développent sur les données produites par l'enquête et pour éventuellement les conduire à construire une analyse commune. Il s'agit donc de tester la pertinence et la faisabilité de cette orientation épistémologique et méthodologique.

## B. Six analyses singulières mises en discussion : une option pluriréférentielle

Le premier constat qu'on peut faire et sur lequel va s'appuyer cette argumentation est qu'un choix, à la fois pratique et en rapport avec le projet du GIS, a été fait, qui a des conséquences pour la conduite de la recherche. Il s'agit déjà de constater que le projet scientifique du GIS Hybrida-IS autorise plusieurs interprétations et plusieurs options pour sa mise en œuvre.

Une double option ici est prise, premièrement, celle de laisser chaque binôme de chercheur professionnel / acteur concerné conduire la recherche sur la situation de ce dernier, à partir, deuxièmement, de choix méthodologiques proposés par le chercheur, dans un cadre défini par l'équipe de chercheurs. C'est une option explicitée dès le départ, à la fois parce qu'elle facilite le déroulement de la collaboration dans les binômes chercheurs/acteurs et parce qu'elle permet d'expérimenter des démarches diverses pour pouvoir les analyser.

Comme cela a été suggéré plus haut, l'option est plus pluriréférentielle que multiréférentielle, au sens que Jacques Ardoino a donné à cette notion. Pour le professeur de sciences de l'éducation, l'option multiréférentielle conduit à prendre en compte « [...] *les questions que s'adressent mutuellement, à propos de l'objet intéressé, mais tout autant pour elles-mêmes, à l'occasion de cette recherche particulière, les différentes disciplines convoquées [...]* » (Ardoino, 1993, p. 29).

Dans la recherche présentée dans ce livre, les différentes disciplines ou subdisciplines mobilisées séparément dans les binômes chercheur/DG ne discutent pas entre elles au moment du déroulement de la conduite de l'enquête et de l'analyse de chacune des six situations. Le processus engagé consiste en la juxtaposition de six enquêtes présentées dans six « livrets » qui analysent, chacun dans le cadre d'un référentiel spécifique, une situation singulière, celle de la directrice générale / du directeur général concerné.e. Dans un deuxième temps, un chantier qui réunit les seuls chercheurs s'opère davantage dans un croisement de perspectives. Je propose donc que cette recherche soit alors caractérisée de pluriréférentielle.

Cette démarche s'inscrit ainsi à la fois dans une singularité des analyses des situations des six DG et dans un programme de recherche commun. Les chercheurs et les DG s'engagent ensemble sur un même projet avec l'analyse d'un épisode stratégique particulièrement significatif de la pratique de la / du DG, à travers deux thématiques : une commune aux six situations (les apprentissages réalisés par le DG à l'occasion de l'épisode stratégique) et une propre à chaque situation, sur la base d'une liste

thématique non limitative proposée par l'équipe de chercheurs. Des temps d'échange permettent, d'une part, de faire évoluer conjointement le cadre et les ajustements méthodologiques – notamment lorsque le choix a été fait que tous les binômes analysent chaque situation au prisme de deux thèmes - et, d'autre part, de mettre en discussion les analyses proposées. Ce n'est que dans un deuxième temps, au vu des analyses développées par chaque binôme, qu'une discussion pluriréférentielle s'engage sur les apports comparés des différentes analyses.

## II. Description succincte des six enquêtes conjointes

Plutôt qu'une seule enquête développée sur six terrains, cette recherche consiste en six enquêtes qui présentent des similarités dans le cadre de dynamiques de collaborations qui développent leurs singularités. L'exposition successive des résumés des six démarches permet de s'en rendre compte.

### A. Enquête avec la DG d'une association nationale

La découverte de la situation et du contexte d'action de la directrice générale (DG) d'une association nationale et du contexte de l'association par Florence Bourgoin (FB) a démarré par la lecture par celle-ci de documents sur l'association. FB a ensuite rencontré la DG en tête-à-tête une première fois. L'échange a permis d'aborder l'histoire et le contexte de l'association, en lien avec les documents. La dernière partie de l'entretien a porté sur une présentation détaillée de l'épisode stratégique par la DG sur la qualité de l'accompagnement, notamment dans un contexte de transition numérique) et sur les acteurs concernés. Le second entretien a consisté en une restitution par FB des différentes étapes de la stratégie. Il s'est terminé sur la constitution de la liste d'acteurs de l'épisode stratégique à rencontrer par FB. Ensuite, FB a eu trois entretiens avec des personnes qui se sont emparées du dossier quand la DG a choisi de déléguer. Quand les différents moments de l'épisode ont été identifiés, FB a réalisé un tableau avec les étapes et les acteurs.

La collaboration a ainsi consisté en l'alternance d'entretiens téléphoniques et présents avec la DG. Ces entretiens, réalisés parfois dans des moments assez courts, ont pu parfois donner l'impression à FB que l'intérêt de la démarche n'était pas toujours partagé. Pour autant, les éléments recueillis ont été d'une grande richesse dans la compréhension de l'épisode stratégique même si la DG a pu émettre le souhait d'en changer après la première réunion nationale.

Il semble que le temps de la recherche s'articule parfois difficilement avec le temps de la DG, d'une part prise par ses multiples engagements et, d'autre part, confrontée au choix d'un épisode qui apparaît comme relevant d'une priorité au moment où il est choisi mais qui semble ensuite éloigné des nouvelles préoccupations quand il s'agit d'y revenir plusieurs semaines plus tard. Pour FB, un chercheur peut rester un moment sur la même question. Il a fallu prendre du temps pour le partage, trouver des moments et comprendre le sens qu'elles y mettaient l'une et l'autre, pour qu'elles soient finalement sur la même longueur d'onde.

La DG s'y est mieux retrouvée quand elles ont travaillé sur sa prise de fonction et sur ses apprentissages. Il semblerait que cette question des apprentissages, prise plus largement au sens d'une entrée dans le métier, ait permis à la DG de s'exprimer plus largement sur son identité professionnelle spécifique que le choix de l'épisode retenu ne lui avait permis au préalable.

Lors de la seconde réunion nationale, où les premières versions des livrets ont été présentées et discutées et où les DG ont partagé sur la démarche, FB avait le sentiment que le livret n'était pas encore approprié malgré la mise en commun proposée et les échanges de mails relatifs au plan de la première fiche de synthèse réalisée. Cela semble confirmer les décalages temporels qui semblent inévitables

dans ces démarches de recherche au long cours et les aspects « recherche » spécifiques tels que les ancrages théoriques mobilisés, qui n'apparaissent pas *a priori* comme utiles aux professionnels engagés au quotidien dans le réel et l'urgence de leurs quotidiens respectifs sur les terrains

Ce n'est que vers la fin de la démarche de recherche, alors que la DG avait quitté son poste, que l'utilité de la démarche de recherche lui est apparue nettement. Au final, elle dit bien s'y retrouver et être très satisfaite du livret.

## A. Enquête avec la DG d'une association située et opérant dans les Alpes Maritimes

Selon Jean-Claude Dupuis (JCD), la Directrice Générale (DG) de l'Association située et opérant dans les Alpes Maritimes n'attendait rien de la démarche, elle n'avait pas de commande particulière. Elle y a adhéré pour que le nombre de DG volontaires soit atteint et rendre ainsi possible cette recherche. Nouvellement nommée DG, elle était dans une phase d'observation de ses pairs, en s'inscrivant dans plusieurs espaces pour apprendre par ses pairs du champ et d'autres secteurs d'activité.

De ce fait, il n'a pas été évident de choisir un épisode stratégique. Elle avait pris ses fonctions un an auparavant, avait consolidé les activités opérationnelles, l'association étant confrontée à une situation de crise, et pensait n'avoir pas réellement pris de décision stratégique. Elle a finalement fait le choix de l'évolution de la politique de communication au prisme des décisions prises antérieurement par ses prédécesseurs.

L'enquête a démarré par un temps commun entre JCD et la DG, à partir de la documentation institutionnelle, afin de permettre à JCD de comprendre l'histoire et l'identité organisationnelle de l'Association. En parallèle, JCD a recueilli des éléments sur les cadres formels : document unique de délégation, statuts, etc. Cela a permis à JCD de s'imprégner du contexte de travail de la DG, pour essayer d'articuler étude organisationnelle et étude de l'activité de la DG dans une perspective systémique et stratégique.

JCD s'est déplacé pour rencontrer certains acteurs au siège, localisé à part des établissements et des services. Il a également visité des complexes : MAS-IMPRO, ESAT, services supports du siège, et a rencontré des usagers. C'était important pour JCD pour mieux appréhender et s'imprégner du contexte : prendre le temps de comprendre l'histoire de cette association, toujours pour contextualiser, saisir des facteurs culturels, identitaires.

Puis, la DG et JCD ont commencé de travailler l'épisode stratégique pour en cerner les contours et les étapes. JCD a eu des entretiens avec la DG et des acteurs directs ou indirects. Il a recoupé des éléments déclaratifs pour essayer de reconstituer fidèlement ce qui a pu se tramer.

JCD a ensuite organisé des entretiens enregistrés où il présentait sa compréhension du déroulement de l'épisode stratégique en demandant aux acteurs de confirmer ou de préciser. Cela s'est produit plusieurs fois avec la DG, une fois avec le président puis deux autres administrateurs, et, une fois avec la DG et le Président. Le chercheur a également organisé un entretien collectif en présentiel avec une ex-assistante de direction devenue responsable de la politique de communication, des membres du CODIR et des membres de la commission communication.

JCD a également recoupé les traces. Il a demandé à une assistante de retrouver les comptes-rendus de CODIR, de Bureau et de CA, les notes de préparation des réunions depuis 2011 et il a réalisé un travail d'exploitation et d'analyse. Cela lui a permis de cerner des éléments, de qui avait réellement décidé et le rôle de chacun des acteurs.

JCD a également eu l'occasion de participer à un séminaire d'une journée de CODIR élargi. Cela lui a permis de rencontrer l'ensemble des membres de la direction et de l'encadrement de l'association et d'échanger de façon très interactive sur leur vision de leurs fonctions et pratiques managériales. Cela lui a permis de mieux cerner le contexte professionnel et les acteurs entourant la DG.

Le livret a été progressivement corédigé par JCD avec la DG lors d'entretiens à distance enregistrés. Ce travail s'est étalé sur plusieurs mois et a donné lieu à plusieurs versions.

## B. Enquête avec le DG d'une association basée en Loire atlantique

L'enquête sur la situation du directeur général (DG) d'une association basée en Loire atlantique a démarré par un échange téléphonique entre celui-ci et Philippe Lyet (PL). Cet entretien a permis au DG de se présenter et à PL de présenter et à PL de détailler la démarche proposée, notamment le choix de travailler sur un épisode stratégique. Le DG a proposé de retenir la formalisation du projet stratégique de l'association. Un dispositif d'enquête a été décidé qui a combiné travail sur documents et entretiens individuels entre PL, d'une part, le DG et quelques-uns de ses collaborateurs, d'autre part.

Le DG a fait envoyer à PL plusieurs documents dématérialisés et en format papier. On trouve pêle-mêle, dans les documents dématérialisés, le projet associatif et le projet stratégique, un rapport d'activité, l'organigramme, une note sur l'évolution de l'organisation de l'association ou encore, dans les documents papier (plus de 200 pages), des traces du travail sur le projet stratégique, la proposition de document unique de délégation et deux diaporamas sur la gouvernance et sur le projet de l'association.

Un premier déplacement sur site débute par un long entretien de plus de deux heures entre le DG et PL. L'objet annoncé est la description et l'analyse de l'épisode stratégique par le DG. Celui-ci s'exprime beaucoup, faisant (cela se répètera à chaque entretien) de nombreuses digressions sur le développement de l'association au fil des années mais aussi et surtout sur la conception qu'il a de son métier, sur les références théoriques qui l'inspirent et sur les initiatives qu'il prend pour renouveler sa pratique et échapper à la routinisation. PL s'adapte aux digressions du DG et recentre parfois sur la question de l'épisode stratégique pour avoir réponse à ses interrogations.

Ensuite, PL enchaîne les entretiens sur le processus d'élaboration du projet stratégique avec trois collaborateurs directs du DG, deux au siège et un directeur de territoire, auquel s'ajoute un entretien avec une stagiaire en contrat CIFRE qui réalise son doctorat sur la gouvernance au sein de l'association. Les trois collaborateurs évoquent peu le projet stratégique et parlent abondamment de la refonte de l'organigramme.

Une deuxième journée sur site a lieu à l'automne 2019. Elle est préparée par un échange téléphonique entre le DG et PL. PL rencontre à nouveau les mêmes interlocuteurs auxquels s'ajoute une directrice de territoire. Lors de l'entretien avec le DG sur ses apprentissages réalisés avec l'épisode stratégique, celui-ci se décale de la commande et préfère aborder les apprentissages qu'il a réalisés au long de sa carrière qui l'ont amené à conduire ainsi cet épisode stratégique. Il évoque longuement la question de la figure d'autorité sur laquelle il a beaucoup réfléchi et qu'il propose comme thème spécifique pour cette enquête, ne retenant aucun des autres thèmes proposés par l'équipe de chercheurs.

PL rédige ensuite une première version du livret. Il revient sur site début mars 2020 pour observer le DG en situation pendant une journée. Il interviewe ensuite par téléphone la présidente et le DGA. Il a également deux échanges avec le DG qui ponctuent la finalisation du livret. Celui-ci est principalement écrit par PL, le DG discutant les propositions d'analyse de PL et amendant certaines descriptions ou analyses, les réorientant vers des thématiques qui lui semblent mieux correspondre à sa situation.

### C. Enquête avec le DG partant et le DG arrivant d'une association dont le siège est à Toulouse

L'enquête à l'association dont le siège est à Toulouse s'est passée dans un contexte particulier, au moment du changement de directeur général (DG). Jean-François Marcel (JFM) a commencé à travailler avec le DG sur le départ en retraite qui s'est fortement engagé dans la démarche. C'est la recherche qui était pour lui une opportunité de faire un bilan. L'adjoint du DG qui a succédé au DG à son départ en retraite a également été associé à l'enquête.

JFM a d'abord eu un long entretien avec le DG. A partir du premier entretien, JFM a mis en mots le récit de l'épisode stratégique retenu, la structuration de l'association en pôles. Le DG a réagi à partir de ce texte qui a servi de base pour apporter des compléments et valider l'analyse. JFM a ensuite échangé avec le président à plusieurs reprises, souvent de manière informelle et il a rencontré le DGA. Progressivement, celui-ci a participé de plus en plus, notamment quand il a su qu'il allait devenir DG. Il a interviewé cinq responsables de pôle sur dix, notamment certains qui ont joué un rôle dans la mise en place des pôles. JFM pense aujourd'hui qu'il aurait peut-être fallu élargir cet échantillon.

JFM a également travaillé sur plusieurs documents institutionnels (sur des procédures, des dispositifs d'évaluations, les formations de l'encadrement, etc.) qui ont été utiles pour comprendre et pour analyser en permettant une lecture plus froide et distanciée de traces. Cela donne à voir comment l'activité a été pensée et comment les choix se sont traduits en organisation, ce que JFM appelle une double lecture à partir de traces écrites objectivantes.

JFM a été associé à plusieurs événements, il a participé au départ en retraite du DG. Il a construit d'excellents rapports avec l'association et avec le futur DG. Il connaît maintenant très bien le président de l'association, il est membre du conseil d'administration et siège dans une commission. Il est de plus en plus sollicité pour des démarches participatives.

Le départ du DG a conduit à une réflexion sur la transmission entre deux personnes qui s'entendaient très bien, selon un modèle père/fils, avec une certaine « aura » du DG face à un nouveau DG plus jeune. JFM a eu alors de plus en plus de retours du nouveau DG autour de cette idée de transmission. JFM a trouvé que ce contexte de succession a entraîné des difficultés dans la conduite de l'enquête qui a porté sur l'activité de l'ancien DG, le nouveau étant alors son subordonné mais se trouvant de fait dans la situation de participation à la validation du livret.

La collaboration n'en a pas moins été effective. Ces « interlocuteurs du monde de la parole » que sont, selon JFM, les deux DG, ont apprécié la mise en mots réalisée par JFM. Ils ont vu dans l'enquête une opportunité pour mieux comprendre la situation, au service de l'association. Les deux partenaires se sont rendu compte de l'opportunité d'un rapprochement de la recherche et de l'action. JFM a ainsi rédigé une note pour la commission formation sur la place que peut prendre la recherche à l'association.

JFM pense que ce type de démarches participatives est intéressant à condition que des conditions privilégiées soient réunies. Dans le cadre de la collaboration engagée, JFM et les deux DG se sont vus souvent et JFM a été invité à participer aux instances de l'association.

### D. Enquête avec la DG d'une association basée dans les Yvelines

L'enquête réalisée par Joris Thievenaz (JT) auprès de la directrice générale (DG) d'une association basée dans les Yvelines ne s'est pas déroulée comme prévu pour des raisons qui n'ont pas pu être élucidées. Elle s'est résumée à trois temps : un échange téléphonique entre eux deux ; l'observation de la réunion d'une commission mixte administrateurs et salariés responsables de sites dans le cadre

du projet associatif 2018-2023, dans le but de créer un conseil d'orientation ; précédée d'un échange entre la DG et JT sur ce qu'il allait observer, permettant à la DG d'expliquer comment elle situait cette réunion.

L'entretien téléphonique a conduit à identifier l'épisode stratégique, la mise en œuvre d'une organisation par champs d'activités, et a permis d'évoquer le parcours de la DG (notamment son master de management à Sciences Po), son activité en tant que DG et comment elle avait appris le métier. Sur ce dernier point, un élément est apparu intéressant à JT : la DG a appris le métier en tant que DGA en s'inspirant de la manière dont agissait son prédécesseur. Cela lui a permis de se forger sa manière de fonctionner au quotidien. Elle n'a pas été dans une dynamique de tutorat mais dans quelque chose de furtif, elle ne l'a pas vécu comme un moment de transmission, de passation.

Dans leurs échanges très policés, la DG a convoqué les registres langagiers du management et de la participation de tous. Pour JT, cela ne donne pas vraiment accès au réel de l'activité mais aux valeurs importantes sur lesquelles elle communique à l'extérieur. Pour JT, c'est une différence importante avec les enquêtes avec d'autres catégories d'acteurs. Il n'a jamais eu l'impression d'avoir à faire à des discours spontanés, sauf dans le retour en voiture vers la gare avec un salarié de l'association qui lui a donné à voir le dessous des cartes.

JT a néanmoins pu proposer des pistes d'analyse à partir des données collectées, en se donnant pour méthode de travail de ne pas tenir pour acquis ce discours et de prendre un autre angle, en travaillant sur ses catégories de discours. JT a rédigé un livret mais celui-ci n'a pas fait l'objet de retours de la part de la DG.

#### E. Enquête avec le DG d'une association basée dans la Meuse

Richard Wittorski (RW) a d'abord contacté par mail le directeur général (DG) d'une association basée dans la Meuse. Un premier temps de travail en distanciel a été programmé pour identifier l'épisode stratégique qui a été retenu. Puis RW et le DG ont convenu d'une première période de venue de RW de deux jours dans la Meuse, des personnes que RW rencontrerait et des documents qu'il consulterait.

RW a proposé de commencer par un premier entretien avec le DG pour essayer de comprendre sa fonction, son itinéraire puis l'épisode stratégique. Un deuxième entretien entre RW et le DG a eu lieu le lendemain. Le DG n'était pas là le reste du temps. RW a pu avoir accès à de nombreux documents (les deux derniers projets associatifs, des comptes-rendus de réunions, les statuts de l'association, l'organigramme...). Il a eu deux entretiens avec le président et avec le chef comptable. Le DG et RW ont fait le bilan avant le départ de RW. RW est retourné une nouvelle fois à l'association lors de deux journées consécutives. Il a eu des échanges plus libres avec le DG sur le livret que celui-ci possédait bien.

RW a pu rencontrer des personnes vraiment impliquées dans le processus de transfert, notamment le trésorier, un personnage « historique » de l'association. Il n'a pas rencontré de difficultés, les différents acteurs ont toujours été facilitateurs. Le DG a choisi deux directeurs sur le mode du contraste : un directeur bien connu dans l'institution et issu de la promotion interne, ayant image positive du DG ; et un autre qui a très tôt critiqué le transfert mais qui y a adhéré ensuite. RW a pu également participer à une remise de diplôme organisée à l'association en présence du DG, et de directeurs de pôles.

RW a senti qu'il y avait la volonté de montrer le côté moins institutionnel. Cela lui a donné l'impression d'une maison de famille, même si l'institution est grande. RW a pu observer le DG dans son environnement institutionnel. Le DG connaît très bien les lieux, les travaux en cours, les personnes, il semble être présent dans l'institution. RW et lui ont déjeuné avec tout le monde, le personnel et y

compris les résidents en situation de handicap. Beaucoup d'adultes et d'enfants venaient spontanément vers lui. RW a senti une proximité, de véritables échanges qui montrent qu'il connaît les situations de beaucoup.

Le DG dit avoir trouvé intéressante sa participation à cette recherche et le travail sur le livret, cela lui a permis d'apprendre et cela l'a aidé à comprendre. Il dit ressentir du bien pour lui à se livrer à l'exercice. Le DG a ainsi réagi à une première version du livret, en le corrigeant et en pondérant des éléments qu'il connaissait mieux que RW. Mais c'est RW qui a principalement écrit le livret, dans le cadre d'un véritable échange. Ceux-ci n'ont pas toujours été réalisés rapidement, le DG est très pris, il réagissait aux mails une semaine plus tard mais RW a toujours eu réponse à ses questions.

Le DG a été très rapidement d'accord de partager le livret. Le président est également d'accord. Cela correspond sans doute à une volonté de reconnaissance externe, peut-être quelque chose de l'ordre du leg et de la communication plus large, selon RW.

## F. Synthèse

Il apparaît ainsi que chaque binôme (ou trinôme dans le cas de Toulouse) a « fait connaissance » c'est-à-dire qu'il a développé un dispositif de connaissance à mesure que les interlocuteurs se découvraient et construisaient des accords ou des compromis, parfois dans des dynamiques en tension entre les conceptions des un.e.s et des autres. On peut parler alors pour chaque binôme d'une « société de connaissance », caractérisée par la singularité de la dynamique qui s'y déploie et qui actualise les orientations communes du projet de recherche pour l'ensemble des binômes ou trinôme. Si les six enquêtes participent du même « genre » de recherche, chacune d'entre elles affirme un « style »<sup>1</sup> spécifique qui tient à l'identité de chaque chercheur mais également à la « coloration »<sup>2</sup> apportée par chaque DG. Les adaptations et ajustements apportés participent d'un processus qui « enrôle » (au sens de la sociologie de la traduction) les cochercheurs dans un rôle qu'ils découvrent et qui leur permet, dans la plupart des cas, de construire ensemble une histoire partagée.

Ces styles singuliers se repèrent dans les analyses construites autour de chaque situation. Celles-ci sont décrites et typologisées dans la partie suivante.

## III. Typologisation des analyses développées dans les livrets

Tous les livrets procèdent d'un effort, d'une part, d'analyse réflexive et analytique de la part des DG à partir d'une question qui leur semble éclairante de leur activité ; d'autre part, de recherche de « traces », souvent des documents ; et, enfin, la plupart du temps, de contrepoints par la prise en compte des points de vue d'autres acteurs. Ce processus a été accompagné et aidé par les propositions méthodologiques des chercheurs et par une mise en argumentation qui a été ensuite discutée et validée.

L'entrée dans la problématique, le choix d'une thématique spécifique et, dans une moindre mesure, la manière de se saisir de la proposition de travailler sur les apprentissages, sont le fait des DG. Ce fait est accepté par l'équipe de chercheurs. Chacun d'eux propose ensuite à son binôme une méthode de travail pour l'élaborer et l'affiner. Il y a donc un parti-pris de confiance dans la connaissance endogène des DG par les chercheurs qui acceptent de suivre la piste qui est inaugurée par les acteurs. Ce processus construit un principe de singularité des six enquêtes qui procèdent, d'une part, d'un accord

---

<sup>1</sup> Les notions de genre et de style empruntent à Clot (Clot et Faïta, 2000).

<sup>2</sup> Expression québécoise

entre le / la DG et le / la chercheur.e., d'autre part, d'une méthode qui correspond au / à la chercheur.e et, enfin, d'options théoriques et conceptuelles portées par les chercheurs.

Les chercheurs proposent, avec leur méthode, comme un « véhicule » dans lequel ils font monter les DG. Ceux-ci continuent de jouer un rôle important dans la trajectoire du véhicule, en proposant des orientations et en alimentant le véhicule avec le carburant de leur réflexivité. Mais ils ne sont pas les seuls à approvisionner le véhicule.

Les chercheurs conduisent une enquête plus large que l'enquête pragmatiste basée sur la réflexivité des DG, et correspondant à une conception plus classique de la recherche, pour certains en interviewant d'autres acteurs ou en observant des interactions et des configurations institutionnelles. Et ce sont eux qui choisissent le type de véhicule (la méthode, les orientations conceptuelles et les typologies construites, souvent en articulant des typologies conceptuelles préexistantes et des typologies qualitatives construites à partir des données) et qui le pilotent : en exploitant les données, en les lisant à travers leurs grilles conceptuelles et en étant toujours les premiers et les principaux rédacteurs de ce qui devient progressivement le rapport de leur enquête.

### A. Présentation des six analyses

Chacune des six enquêtes se caractérise donc par sa singularité, non seulement dans sa méthode et son déroulé, mais aussi dans les choix analytiques et conceptuels qui sont faits et dans la manière d'organiser ces choix dans le plan des rapports. Un rapide tour des analyses proposées dans les six livrets permet de s'en rendre compte.

<b>Chercheur.e</b>	<b>Titre (ou extrait de titre) du livret</b>	<b>Quelques dimensions des analyses</b>
Florence Bourgoin	Améliorer la qualité de l'accompagnement : une stratégie innovante et collaborative dans le contexte culturel de [de l'association].	Analyse des logiques procédurales et de trois dimensions de l'activité du dirigeant (donner à voir, fabriquer du sens, agir sur autrui)
Jean-Claude Dupuis	Être Directrice Générale d'une association professionnelle. L'exemple de [l'association]	Analyse systémique de la stratégie de la DG par son inscription dans une « association professionnelle »
Philippe Lyet	Refonte organisationnelle et figure d'autorité du DG à [l'association]	Analyse de la dynamique et de la régulation de l'équipe de direction entre leadership charismatique et puissance collective
Jean-François Marcel	Le coup « des pôles ». Le cas de la polarisation de [l'association]	Analyse des pratiques définies comme un système dynamique basé sur les interrelations entre quatre sphères : l'acteur, les environnements, les savoirs et les contingences relatives à l'action
Joris Thiévenaz	Apprendre le métier au contact d'autrui : la construction de l'expérience du dirigeant associatif. Une contribution exploratoire.	Analyse des trois processus fondamentaux générateurs de l'expérience de la DG : rencontrer l'inattendu, s'inspirer d'expériences similaires conduites dans des situations analogues et innover au fil de l'eau
Richard Wittorski	[Association]. Contribution à la recherche collaborative HYBRIDA'Is-ASSOCIATION DE DG sur les activités des Directeurs Généraux d'Associations	Analyse des modalités de construction des apprentissages et du concept de développement professionnel, permettant d'aborder les questions de l'activité distribuée, de la coactivité, des

		ajustements au fil de l'action, des compétences incorporées
--	--	---

### Tableau : Titres des six livrets et chercheurs concernés

#### 1. Livret co-écrit par une DG et Florence Bourgoin

Titre du livret : Améliorer la qualité de l'accompagnement : une stratégie innovante et collaborative dans le contexte culturel [de l'association]. Focus sur « X » : un exemple de partenariat stratégique mis au service de la qualité de l'accompagnement dans un contexte de transition numérique

Le livret début par un récit objectivant très détaillé (presque la moitié du livret, récit le plus détaillé des six livrets) qui comprend une contextualisation, une présentation de l'action étudiée et une formalisation du processus en 5 étapes, entre dirigeance et gouvernance, décrite et présentée avec un tableau.

Il se poursuit par une lecture de cette action à partir d'une grille tirée du livre *Diriger : un travail écrit* par des auteurs de sciences de l'éducation et de la formation. Cette lecture conduit à une identification des logiques procédurales et de trois dimensions de l'activité du dirigeant (donner à voir, fabriquer du sens, agir sur autrui)

L'axe Apprentissage se focalise sur l'accompagnement au changement. Le style et la logique sont différents de ce qui précède par une mise en catégorie qualitative du discours de la DG, avec des citations de celle-ci, puis avec l'inscription de ces apprentissages dans la typologie du livre précité. Il en est de même pour l'analyse de l'apprentissage spécifique.

#### 2. Livret co-écrit par une DG et Jean-Claude Dupuis

Titre du livret : Être Directrice Générale d'une association professionnelle. L'exemple de [l'association]

Dès le départ, le livret inscrit ses analyses en références à une typologie d'Henry Mintzberg qui lui permet de caractériser le type d'organisation comme une association professionnelle. Ce choix théorique est accompagné d'un discours de la méthode avec l'affirmation d'une méthodologie systémique.

Le livret se poursuit par une contextualisation avec une présentation de l'histoire de l'association puis du parcours de la DG et l'arrivée de celle-ci dans un contexte de crise de la dirigeance et de la gouvernance. Suit un récit précis de l'épisode stratégique en 13 « temps ». Ce récit est construit apparemment à partir du témoignage de la DG et de la lecture de documents, principalement des comptes-rendus du comité de direction.

L'analyse de la dynamique de la stratégie hybride analyse de l'activité avec des catégories partagées avec RW et référence à la catégorie d'association professionnelle. La partie suivante porte sur l'articulation de la gouvernance et de la dirigeance dans une association professionnelle, illustrée par de nombreux verbatims, principalement de la DG et dans une moindre mesure du président, et par l'étude de documents.

Les apprentissages identifiés apparaissent contingents au contexte institutionnel mais aussi au parcours professionnel et à la personnalité de la DG. Une catégorisation qualitative des apprentissages et de manière plus courte des modalités des apprentissages fait référence aux travaux de RW.

#### 3. Livret co-écrit par un DG et Philippe Lyet

Titre du livret : Refonte organisationnelle et figure d'autorité du DG à [l'association]

La première partie présente l'évolution de l'organisation et du projet de l'ADAPEI 44 et ce que cela dit du rôle et de la place du DG. Elle débute par une présentation rapide des processus d'élaboration des projets associatifs et stratégiques en donnant la parole à plusieurs directeurs du siège et de territoires. Orientée initialement sur le projet stratégique sur proposition du DG, les retours des directeurs conduisent à articuler cette question avec celle de la réorganisation de l'organigramme et des instances.

La seconde partie construit la problématique de l'apprentissage par le DG de la figure d'autorité qu'il incarne et qui « analyse » par son existence l'évolution de l'exercice de son métier. Au-delà de la question du rôle du DG et de son évolution, c'est la question de la dynamique et de la régulation de l'équipe de direction que la population échantillonnée questionne.

Le livret propose de comprendre la figure d'autorité du DG entre quatre pôles présentés dans un schéma : deux pôles « développement » et « structuration » relatifs à la dynamique de l'association et deux pôles « pilotage » et « délégation » qui caractérisent celle du DG. Cette analyse en quatre pôles permet d'articuler dynamique collective, pratique pragmatique et figure d'autorité et de proposer de comprendre les processus en cours entre leadership charismatique (Weber) et puissance (Arendt).

#### 4. Livret co-écrit par deux DG et Jean-François Marcel

Titre du livret : Le coup « des pôles ». Le cas de la polarisation de [l'association]

L'entrée du livret est métaphorique avec le coup/coût des pôles / d'épaule (culture rugby) et méthodologique à partir de modèles construits par JFM (recherche-intervention, modèle quaternaire des pratiques).

Après une présentation rapide du poste du DG, le livret propose le récit de l'épisode et d'épisodes antérieurs depuis 2000 avec une catégorisation métaphorique sur un registre marin des dimensions de l'épisode - l'équipage, les vents favorables (ressources internes, externes), la quille (qui stabilise le bateau), les ancres (ce qui arrête ou freine le bateau), la destination – et une analyse « SWOT métaphorisé » de la dynamique institutionnelle avec le triptyque confiance, fierté, sens partagé.

Le livret reprend ensuite le modèle des pratiques développé par JFM. Celle-ci sont définies comme un système dynamique basé sur les interrelations entre quatre sphères : l'acteur, les environnements, les savoirs et les contingences relatives à l'action.

Une analyse est faite en deux pages de l'expérience du DG à partir du discours de départ à la retraite de celui-ci, à partir du système triadique social, cognition et action. Le livret se termine par la question du passage de relai et de la transmission de l'ancien DG au nouveau.

Une longue conclusion sur la recherche participative termine le livret.

#### 5. Livret écrit par Joris Thievenaz

Titre du livret : Apprendre le métier au contact d'autrui : la construction de l'expérience du dirigeant associatif. Une contribution exploratoire. Contribution à la recherche collaborative HYBRIDA'IS-ASSOCIATION DE DG sur les activités des Directeurs Généraux d'Associations

Un propos liminaire sur l'analyse de l'activité des DG ouvre le livret. JT s'interroge ensuite sur les conditions de développement de son enquête et sur la validité face à la difficulté à développer celle-ci au regard du temps réduit, de la difficulté d'accès au terrain, du fait que les seuls propos recueillis sont ceux du dirigeant, etc.

Il présente ensuite le récit de la refonte de l'organisation et de la culture du travail de l'association en parallèle au parcours de la DG dans celle-ci. JT s'inscrit dans une compréhension deweyenne du professionnel-enquêteur, dans la lignée de ses travaux.

Il propose un tableau des difficultés rencontrées et des ressources et des moyens mobilisés. Il distingue trois processus fondamentaux générateurs de l'expérience de la DG : rencontrer l'inattendu, s'inspirer d'expériences similaires conduites dans des situations analogues et innover au fil de l'eau. Il repère une forme spécifique de processus organisateur de l'expérience du dirigeant associatif : l'apprentissage par imprégnation de l'activité d'autrui.

## 6. Livret co-écrit par un DG et Richard Wittorski

Titre du livret : [Association]. Contribution à la recherche collaborative HYBRIDA'Is-ASSOCIATION DE DG sur les activités des Directeurs Généraux d'Associations

Le livret débute par une contextualisation qui est immédiatement suivie de la proposition d'une grille d'analyse procédurale des caractéristiques de l'activité du DG.

Le livret se poursuit avec l'axe apprentissage, avec un développement sur les modalités de construction des apprentissages et du concept de développement professionnel, en puisant à plusieurs travaux, dont certains de RW ou qui font référence pour lui et permettent d'aborder les questions de l'activité distribuée, de la coactivité, des ajustements au fil de l'action, des compétences incorporées, etc.

Le livret accorde une large place aux apprentissages « mutuels et réciproques » du DG et du Président, avec une insistance sur la gouvernance, en rapport avec la dynamique de l'action dans cette configuration d'action. Plus de la moitié de cette partie est constituée de citations du DG qui illustrent les catégories qualitatives d'apprentissages proposées par RW. Il se termine par une mise en étapes du développement de la coactivité du binôme président/DG.

### B. Une recherche conjointe collective pluriréférentielle

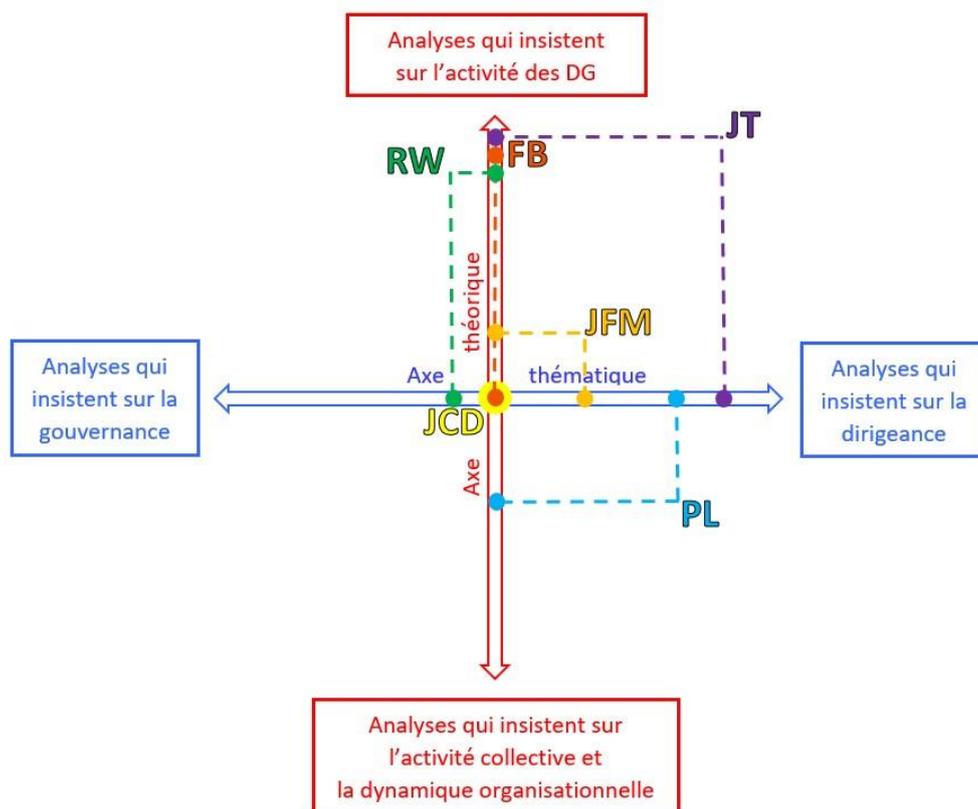
#### 1. Une double vraisemblance

Chacune des analyses développées dans les livrets procède d'une construction initiée par la/le chercheur.e qui, d'une part, tente de donner sens à ce qui apparaît empiriquement ; voire, d'autre part, dans certains cas, correspond aux orientations portées par le DG au sein du binôme ; et souvent, sinon toujours, dans la prolongement des travaux antérieurs des chercheurs. Il y a donc bien des ajustements des analyses au sein des binômes mais celles-ci sont largement portées par les chercheurs., dans un processus, néanmoins, d'élaboration progressive qui se précise au fil des échanges entre chercheur.e et DG. Enfin, et ce n'est pas rien, les analyses sont validées *in fine* dans la plupart des cas par les DG, conduisant à ce qu'on puisse parler, à l'instar de F. Dubet (1995) et S. Desgagné (2007), de « double vraisemblance ».

#### 2. Des axes pluriels d'analyse

L'ensemble des analyses éclaire une série assez large de phénomènes, faisant de cette recherche plus qu'une juxtaposition de six « recherches conjointes » mais bien une « recherche collective » dont l'intérêt et la plus-value résident dans le double fait, d'une part, d'articuler des problématiques diverses de manière « pluriréférentielle » mais aussi, d'autre part, de proposer des analyses transversales dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Deux axes problématiques se distinguent (voir schéma).



### Schéma<sup>3</sup> Les axes problématiques des analyses

Deux axes peuvent être identifiés, un axe théorique et un axe thématique.

Tout d'abord, un axe théorique avec des analyses qui insistent plus ou moins sur l'activité des DG. Les livrets de JT, FB et RW se situent nettement dans une perspective d'analyse qui insistent sur l'activité des DG. Celui de JFM se situe également dans ce type d'approche mais intègre également des dimensions d'une analyse des dynamiques collectives, orientation que celui de PL privilégie. Enfin, l'analyse proposée par JCD se situe dans un point d'équilibre entre les deux types d'analyse.

Ensuite, un axe thématique avec des analyses qui insistent plus ou moins sur la gouvernance (la dynamique de définition et de conduite conjointes de la politique de l'association par le niveau politique et le niveau directionnel) et/ou la dirigeance (la dynamique de régulation de la stratégie opératoire par l'équipe de direction). PL et JT analysent plutôt la dirigeance des associations, tout comme, mais dans une moindre mesure, JFM. FB et JCD analysent de manière assez équilibrée les deux phénomènes. Quant à RW, en insistant sur le binôme DG/Président, il penche un peu plus du côté d'une analyse de la gouvernance.

Si quatre chercheurs inscrits en sciences de l'éducation et de la formation (SEF) développent s'inscrivent dans les approches développées par cette discipline depuis quelque temps, les deux chercheurs restants, historiquement non issus des SEF, apportent à l'analyse globale de l'équipe de chercheurs des dimensions d'analyse des dynamiques collectives et institutionnelles. Une autre

<sup>3</sup> Ce schéma a été construit en référence à une option théorique portée initialement par Georg Simmel. Maurice Blanc explique qu'« un des apports essentiels de Simmel est de considérer la vie sociale comme traversée et structurée par des couples de force opposées » (Blanc, 1998, p. 221), « des couples de tensions qui la maintiennent en mouvement et dont la combinaison est foncièrement imprévisible » (Ibid., p. 223).

répartition s'opère sur l'axe thématique de l'analyse de la gouvernance et/ou de la dirigeance, indépendamment de cette première distribution sur l'axe théorique.

Aussi, si l'analyse globale penche plutôt vers des analyses qui insistent sur l'activité du DG au sein de la dirigeance de l'association, plusieurs analyses singulières apportent des éléments sur l'analyse des dynamiques collectives et sur celle de la gouvernance. Les origines différenciées des chercheurs, leur autonomie dans la conduite de l'enquête avec leur binôme et la mise en commun finale produisent conjointement une analyse pluriréférentielle qui enrichit et complexifie les seules analyses disciplinaires et thématiques portées par les uns et les autres.

## Conclusion : les savants et les connaisseurs

La recherche présentée ici a pour ambition d'être produite conjointement par les six chercheurs et les sept DG concernés. Elle est en cela une « recherche participative » au sens de Marcel, qui « participe de l'ouverture d'une "tierce voie" entre champ de la recherche et champ socio-professionnel » (Marcel, dans cet ouvrage) et correspond, dans mes travaux, à la catégorie des recherches conjointes multiréférentielles (RCM) qui se donnent pour objectif de « comprendre ce qu'il en est et ce qui se joue à propos de certains des « problèmes » (Dewey, [1927] 2010) des acteurs sociaux engagés dans ces RCM. Pour cela, ceux-ci sont mis en situation de construire conjointement leur « enquête » (Ibid.) avec des chercheurs scientifiques. Et chacun de ces cochercheurs le fait avec ses objectifs propres, chacun à sa manière, chacun depuis son point de vue (Darré, 1999) avec ses angles pertinents et ses angles morts, tout en se découvrant des objectifs communs révélateurs de l'émergence des « communautés de pairs hétérogènes » qui se sont constituées et ce, dans une référence à des systèmes explicatifs scientifiques et pratiques divers, pour rendre compte des dimensions complexes et plurielles de ces problèmes » (Lyet, 2017, page 11).

Ce type de pratique de la recherche se différencie, selon Vinatier et Morissette, de la recherche-action en ce qu'elle « est porteuse d'une dimension plus formelle (formal research) (Lenoir, 2012). Elle constitue une médiation entre le monde de la recherche et celui de la pratique professionnelle (Morissette, 2013, op. cit.). Desgagné en est une des figures de proue et il se donne pour objectif l'articulation entre savoirs de la recherche et savoirs issus de l'expérience. La construction d'une zone écotone (concept écologique qui définit un espace de transition entre deux écosystèmes) entre savoirs de la recherche et savoirs expérientiels en est l'enjeu » (Vinatier et Morissette, 2015, pages 151-152).

Peut-on pour autant parler véritablement d'une conduite de l'enquête « à égalité » par les deux membres des binômes (ou les trois dans le cas du trinôme toulousain) ? Ce qui s'est passé indique-t-il que les deux partenaires de la recherche ont joué des rôles similaires ou ont été au moins dans une égalité de statut et dans un partage équitable du pouvoir d'influence ou d'agir sur la conception et la conduite de la recherche ?

La question ne nous semble pas là. Le dispositif qui a été mis en place a eu pour ambition que se réalise une recherche scientifique c'est-à-dire une pratique de la construction de la connaissance qui corresponde aux règles et aux critères de l'institution scientifique<sup>4</sup>. Dans une telle configuration, et même si la recherche est conjointe ou collaborative, les exigences de validité, les méthodes, le savoir-faire sont importés du monde scientifique dans le monde social, par les chercheurs scientifiques en direction des cochercheurs acteurs sociaux. Ceux-ci attendent cela, ils seraient bien en difficulté s'ils

---

<sup>4</sup> Ou plutôt d'un de ses « segments », plusieurs conceptions coexistant au sein de celle-ci, certaines autorisant voire organisant des collaborations approfondies entre représentants du monde scientifique et représentants du monde social concerné par la recherche

devaient initier le dispositif de recherche. Mais ils seraient également bien marris s'ils ne pouvaient pas jouer un rôle dans le dispositif leur permettant d'orienter celui-ci dans une direction qui leur convienne.

Dans de telles pratiques de la recherche, les cochercheurs scientifiques et les cochercheurs acteurs sociaux ne sont pas à égalité, ne disposent pas du même « pouvoir » d'agir et ne sont donc pas dans une position symétrique. La qualité ou la pertinence de la collaboration ne s'évaluent pas à l'aune de tels principes mais bien plutôt dans le fait que chacun des deux partenaires peut y trouver une place, y jouer un rôle et y construire une identité qui lui conviennent.

Et force est de constater que les places, rôles et identités des deux cochercheurs ne sont pas les mêmes. Les cochercheurs scientifiques arrivent avec leur « savoir » construit avec le temps sur des questions similaires et sur les méthodes scientifiques et leurs effets. Ce sont de fait des « savants », pas seulement de par leur statut mais pas l'orientation de leur pratique qui vise à étoffer, dérouler, déployer, consolider leur savoir et celui de leur communauté scientifique. Ils savent un certain nombre de « choses » mais ils ne connaissent pas la situation de leurs partenaires cochercheurs acteurs sociaux.

Ceux-ci, au contraire des « savants », ont une expérience de leur situation, certes située, mais certaine qui fait qu'ils peuvent affirmer qu'ils en connaissent les différentes dimensions, ou tout au moins certaines, selon l'ancienneté de cette expérience. Ils ne sont pas forcément en mesure de produire un savoir formel sur celle-ci mais ils peuvent apprécier une action réussie, un beau geste et ont construit avec le temps des indicateurs divers qui leur permettent de décrypter les méandres d'une action complexe. Ils s'expriment en connaissance de cause, ils peuvent parler de leur monde et de leur pratique en « connaisseurs ».

Une recherche conjointe construit une scène dont l'intrigue réside dans le jeu qui se noue entre un ou plusieurs savants et un ou plusieurs connaisseurs. Le savant déroule une méthode et puise dans le répertoire de ses références scientifiques pour proposer une formalisation de la compréhension de la situation du connaisseur. Le connaisseur quant à lui observe et participe en même temps, il réajuste les propositions du savant quand celles-ci ne prennent pas sens au regard de son expérience de ce qui est à l'étude. Il déroule la sinuosité de son chemin de traverse dans la droiture méthodologique du savant, acclimate celle-ci à son écosystème.

Les deux cochercheurs ne jouent donc pas du tout le même rôle et ne sont pas à égalité. C'est même l'asymétrie de leur position et l'inégalité de leurs pouvoirs respectifs sur ce qui se joue et se passe qui donne le mouvement de la recherche conjointe. Un mouvement un peu bancal, inattendu et, pour cela, exploratoire, original et créatif.

## Bibliographie

Arduino J., 1993, L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives, *Pratiques de Formation-Analyses, Formation Permanente*, n° 25-26, pp. 15-34.

Blanc M., 1998, La transaction, un processus de production et d'apprentissage du « vivre ensemble », in Freynet M.-F., Blanc M., Pineau G. [Coord.], *Les transactions aux frontières du social*, Lyon : Chronique sociale, pp. 219-237.

Clot Y., Faïta D., 2000, Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, n° 4, pp. 7-42.

- Darré J.-P., 1999, *La production de connaissances pour l'action, Arguments contre le racisme de l'intelligence*, Paris : Maison des sciences de l'Homme, 250 p.
- Desgagné S., 2007, Le défi de coproduction de « savoir » dans les recherches collaboratives, in Anadon M. [Coord.], *La recherche participative*, Québec : Presses de l'université du Québec, pp. 89-121.
- Dewey, J., [1927] 2010, *Le public et ses problèmes*, Paris : Gallimard, Folio essai, 336 p.
- Dubet F., 1995, *Sociologie de l'expérience*, Paris : Seuil, 271 p.
- Latour B., 1996, Sur la pratique des théoriciens, in Barbier J.-M. [Coord.], *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris : PUF, p. 131-146.
- Lenoir Y., 2012, La recherche collaborative entre recherche-action et recherche partenariale : spécificités et implications pour la recherche en éducation. *Travail et Apprentissage*, n° 9, p. 14-40.
- Lyet P., 2016, Les recherches conjointes : Des tentatives pour construire des « connaissances composites » appropriables par les scientifiques et les intervenants, *Sociétés et Jeunesses en difficulté* [En ligne], N°16, mis en ligne le 15 mars 2016, consulté le 30 mai 2016. URL : <http://sejed.revues.org/8084>
- Lyet, P., 2017, *Recherches conjointes multiréférentielles et hybridation dans le secteur du travail éducatif et social, Contribution à la « reconstruction » épistémologique et méthodologique en sciences humaines et sociales*, Note de synthèse en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de l'éducation, Université de Cergy-Pontoise
- Morrisette, J., 2013, Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs ? *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 25, n° 2, p. 35-49. [En ligne] <http://www.erudit.org/revue/nps/2013/v25/n2/1020820ar.pdf>
- Vinatier, I., Morrisette, J., 2015, Les recherches collaboratives : enjeux et perspectives, *Carrefours de l'éducation*, n°39, p. 137-170