

# Une agentivité organisationnelle pour une transformation durable ?

Maëlle Crosse

Université de Bordeaux Montaigne, Pessac, France, [maelle.crosse@etu.u-bordeaux-montaigne.fr](mailto:maelle.crosse@etu.u-bordeaux-montaigne.fr)

## Résumé

Face aux évolutions sociétales, l'« agir ensemble » dans l'enseignement supérieur représente un enjeu majeur pour une transformation durable des pratiques pédagogiques. Dans cette perspective, comment soutenir le développement d'une dynamique systémique pour une mise en sens collective de la transformation pédagogique ?

Nous proposons d'appréhender « l'agir ensemble » sous l'angle de l'agentivité (Bandura, 1986 ; Engeström, 2006). En contexte de changement organisationnel, l'agent devrait être considéré dans son rapport aux autres et à l'institution puisqu'il participe à une transformation de « systèmes d'activités ». Il conviendrait alors selon nous de repenser l'accompagnement à ces changements comme un soutien au développement d'une dynamique organisationnelle propice à un « agir ensemble » pour une transformation durable des pratiques pédagogiques.

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous avons mené une enquête anthroposociologique (Paillé et Mucchielli, 2012) au sein d'une université française engagée dans un projet institutionnel de transformation pédagogique. Nous avons notamment conduit une enquête auprès des enseignants de l'établissement et 34 entretiens semi-directifs auprès de certains d'entre eux ainsi qu'auprès de membres de la gouvernance. A partir de nos analyses, nous identifions des tensions qui peuvent freiner un agir ensemble. Il convient donc de les réguler pour favoriser le développement d'une dynamique systémique. Nous proposons alors des repères pour un accompagnement propice à la régulation de ces tensions.

L'accompagnement ne devrait ainsi plus être pensé uniquement de façon individuelle ou collective mais devrait selon nous être appréhendé comme une démarche tridimensionnelle devant viser le développement d'un pouvoir d'agir aux niveaux individuel, collectif et organisationnel, s'inscrivant lui-même dans une dynamique systémique co-réglée.

## Abstract

Considering societal changes, « acting together » in higher education represents a major challenge for a sustainable transformation of pedagogical practices. Therefore, how can system dynamics be developed so that the transformation makes sense collectively? We suggest that the “acting together” be considered in terms of agentivity (Bandura, 1986; Engeström, 2006). In a context of organizational changes, the agent should be considered in his relationship with others and with the institution, as he takes part in the transformation of “activity systems”. The support in the development of organizational dynamics for an “acting together” should then be rethought for a sustainable pedagogical transformation.

As part of our PhD research, we conducted an anthropo-sociological survey (Paillé et Mucchielli, 2012) in a French university that is involved in an institutional project of pedagogical transformation. We conducted a survey with the teachers of the institution and semi-directive interviews with some of them and with governance members. Our analyses lead us to identify tensions in the acting together that need to be regulated to enable the development of system dynamics. We can thus propose benchmarks to accompany the regulation of these tensions.

Accompaniment should therefore not be thought just through an individual or a collective approach but through a three-dimensional approach that aims at developing a power to act at an individual, a collective and an organizational levels which means that accompaniment is itself considered in a co-regulated systemic approach.

## **Mots-clés**

AE dans le champ de l’accompagnement, Tensions, Interaction  
individuels/institutionnels, praxéologie, recherche

## **1. Introduction**

L’enseignement supérieur connaît, depuis plusieurs décennies, des évolutions majeures dans les publics étudiants qu’il accueille et dans les enjeux de la formation attendus par la société. Le paradigme d’enseignement « traditionnel » inscrit dans une approche magistro-centrée se trouve alors questionné. En outre, confrontées à des exigences d’excellence et de compétitivité, les institutions d’enseignement supérieur doivent démontrer leur capacité à conduire des projets de transformation pédagogique d’ampleur, qui dépassent le cadre des initiatives individuelles émanant du terrain et qui inscrivent les nouvelles pratiques dans une perspective durable. Face à de tels enjeux, comment soutenir le développement d’une

dynamique systémique pour une mise en sens collective de la transformation pédagogique ? Le concept d'agentivité peut selon nous être appréhendé d'un point de vue organisationnel pour repenser le soutien à un « agir ensemble ».

## **2. D'une agentivité individuelle à une agentivité organisationnelle**

Selon la théorie sociocognitive de Bandura (1986), les sujets ne sont pas des organismes passifs déterminés par leurs environnements mais des agents proactifs qui co-construisent leurs actions dans l'interaction avec l'environnement. Les actions qu'ils mettent en œuvre participent en retour de leur propre transformation, à travers un processus itératif. Dans cette perspective agentive, la construction des pratiques enseignantes pourrait relever d'un processus de co-transformation qui s'opère dans l'interaction du sujet, du social et de l'environnement. Face aux évolutions sociétales qui bouleversent les pratiques d'enseignement-apprentissage, les enseignants cherchent à s'adapter, dans un besoin constant de retrouver une situation d'équilibre. Par exemple, ils vont chercher à développer davantage d'interactions en classe pour répondre à une problématique de diminution de la durée d'attention de leur public. Ils participent ainsi à transformer les pratiques d'apprentissage, ce qui peut contribuer en retour à une modification de leur propre rapport aux savoirs.

Dans le cadre de la transformation d'activités au sein d'une organisation, Engeström (2006) suggère de ne pas appréhender l'agent comme un individu singulier, mais de l'étudier dans ses modes de construction sociale et sa dépendance institutionnelle. Il convient, selon l'auteur, de développer une *interagentivité* pour dépasser les contradictions inhérentes à tout système d'activités. Pour ce qui concerne l'enseignement supérieur, une contradiction possible pourrait émaner d'attentes au niveau macro de collaborations plus importantes pour innover alors que le système semble renforcer la compétition entre les acteurs. Le développement d'une telle *interagentivité* supposerait une intention organisationnelle d'apprentissage expansif (Engeström et Sannino, 2013), qui favorise une distanciation et une remise en question de l'activité existante au travers d'une démarche de recherche collective.

Au regard de ces travaux, nous faisons l'hypothèse qu'une transformation durable des pratiques d'enseignement-apprentissage dans le supérieur suppose de soutenir une agentivité organisationnelle au sein des établissements, c'est-à-dire une agentivité qui transcende l'agentivité individuelle et collective au service du développement d'un pouvoir d'agir organisationnel. Développer une telle agentivité constituerait selon nous un enjeu majeur pour

une révision des normes et des règles d'action, ainsi que des postures. En effet, les pratiques pédagogiques sont ancrées dans un territoire d'action qui s'inscrit dans un contexte organisationnel spécifique. Elles ne sont pas figées pour autant mais évoluent constamment au gré des adaptations mises en œuvre par les acteurs de terrain, dans un processus d'auto-régulation. Passer de l'adaptation à une transformation durable des pratiques suppose un déplacement du point d'ancrage dans un nouveau territoire d'action qui correspond à de nouvelles normes et règles. Or ce déplacement du point d'ancrage implique un mouvement de l'ensemble des composantes du système. Ce déplacement ne serait alors possible que si se développe un « agir ensemble » aux différents niveaux de l'organisation (micro, méso et macro). Ainsi, comment soutenir le développement d'une dynamique systémique de la transformation pédagogique pour favoriser un « agir ensemble » ?

### **3. Présentation du terrain et méthodologie**

Notre étude s'inscrit dans une recherche doctorale qui avait pour objectif de saisir le processus de transformation des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur, à partir de l'expérience qu'en font les enseignants. Le terrain est celui d'une université française engagée dans un Projet Investissement d'Avenir, d'une durée de dix ans, qui vise, à travers une transformation pédagogique d'ampleur, une plus grande réussite des étudiants et une meilleure insertion professionnelle.

Nous avons mené une enquête anthropo-sociologique (Paillé et Mucchielli, 2012) afin de comprendre le processus tel qu'il est vécu par les acteurs de terrain. Une telle approche suppose une multiplicité d'analyses auprès d'une pluralité d'individus. Pour cela, plusieurs méthodes de recueil de données ont été mises en œuvre :

- Une étude longitudinale a été menée entre 2018 et 2020, auprès de deux équipes engagées dans le développement de l'approche par compétences (APC) ;
- Un questionnaire a été soumis à l'ensemble des enseignants de l'établissement pour recueillir des données de cadrage ;
- 34 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'enseignants-chercheurs et de membres de la gouvernance.

Nous avons procédé à une analyse quantitative et qualitative de l'enquête. Pour ce qui concerne les entretiens, nous avons réalisé un examen phénoménologique initial – qui consiste à faire abstraction de ses présupposés – avant de procéder à une analyse en mode écriture

(Paillé et Mucchielli, 2012). Les données recueillies auprès des équipes engagées dans le développement de l'APC sont venues nourrir de façon complémentaire nos analyses.

#### **4. Résultats de l'analyse**

L'analyse des données nous conduit à identifier des tensions intra-individuelles mais aussi des tensions entre les individus et le collectif, ainsi que des tensions entre les individus et l'organisation. Trois registres de tensions, bien qu'inhérents au processus de transformation des pratiques, peuvent venir freiner un agir ensemble s'ils ne sont pas pris en compte dans l'accompagnement des acteurs (enseignants, étudiants, gouvernances, personnels de soutien, etc.) au changement. Pour développer une dynamique systémique autour de la transformation pédagogique, et l'inscrire ainsi dans une perspective durable, l'enjeu consisterait à soutenir une convergence des trajectoires aux niveaux individuel, collectif et institutionnel pour une méta-régulation conjointe de ces tensions. Soutenir une agentivité organisationnelle favoriserait selon nous une telle convergence puisqu'elle reposerait sur la prise en compte des interactions entre les différentes composantes d'un système.

Nous proposons alors de repenser l'accompagnement à la transformation des pratiques d'enseignement-apprentissage, non plus seulement en termes d'accompagnement pédagogique mais en termes de soutien au développement d'une agentivité organisationnelle. A partir de nos analyses, nous considérons que l'accompagnement s'opèrerait à travers trois axes :

- Favoriser la projection dans de nouvelles pratiques autour de buts visibles, acceptables et accessibles. Il s'agirait par exemple de co-construire avec les acteurs une vision à long terme pour se donner un cap partagé ;
- Favoriser l'acceptation du changement au-delà de son acceptabilité à travers une sécurisation et un soutien à l'engagement. Cette sécurisation repose notamment sur le développement de communautés de pratiques propices à une distanciation et une réflexivité ;
- Anticiper une institutionnalisation du changement qui supposerait une légitimation des acteurs pour soutenir une convergence des trajectoires aux trois niveaux de l'organisation. Il s'agirait par exemple d'investir les acteurs engagés dans la transformation pédagogique d'un rôle de référents pour l'institution.

Pour chacun de ces axes, nous proposons des repères concrets pour favoriser le développement d'une agentivité organisationnelle.

## 5. Conclusion et perspectives

Pour soutenir une agentivité organisationnelle propice à une transformation durable des pratiques pédagogiques, il conviendrait d'appréhender l'accompagnement comme une démarche tridimensionnelle devant viser le développement d'un pouvoir d'agir aux trois niveaux de l'organisation pour une méta-régulation des tensions. Nous supposons ainsi que le développement de conditions favorables à la capacitation, en appui sur les principes d'une « organisation capacitante » (Véro & Zimmermann, 2018), participerait au soutien d'une agentivité organisationnelle et donc d'une dynamique systémique propice à un agir ensemble.

Appréhender la transformation pédagogique sous l'angle que nous proposons ici implique un changement de culture organisationnelle. Il s'agit notamment de développer la coopération entre les différents acteurs de l'enseignement supérieur pour une mise en sens collective du changement. La mise en place de démarches de recherche à visée coopérative (de type Design Based Research) ou d'apprentissage expansif réunissant une pluralité d'acteurs, pourrait selon nous contribuer à un tel changement culturel pour soutenir un agir ensemble dans les institutions d'enseignement supérieur.

### Références bibliographiques

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Engeström, Y. (2006). L'interagentivité orientée-objet : Vers une compréhension de l'intentionnalité collective dans les activités distribuées. In J.-M. Barbier & M. Durand (dirs.), *Sujets, activités, environnements : Approches transverses* (p. 135-173). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.barbi.2006.01.0135>

Engeström, Y., & Sannino, A. (2013). La volition et l'agentivité transformatrice : Perspective théorique de l'activité. *Revue internationale du CRIRES : innover dans la tradition de Vygotsky*, 1(1), 4-19. <https://doi.org/10.51657/ric.v1i1.41017>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>

Véro, J., & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : Quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs*, 47(2), 131-150.