

# GARDE-FOU CRITIQUE

## Vigilances essentielles lors de l'analyse des verrous

Ce document est destiné à être consulté régulièrement lors de votre travail. Il vous aide à maintenir une pensée critique et à éviter les pièges courants. C'est un outil de **vigilance permanente**, à revisiter à chaque avancée du groupe.

---

## I. QUESTIONS-PIÈGES À SE POSER RÉGULIÈREMENT

Ces questions doivent être posées à **haute voix** en groupe, en particulier quand vous êtes convaincu d'avoir raison.

### Sur la nature du problème

#### Q1. Sommes-nous certains que c'est un **VERROU** et non un simple frein ou obstacle ?

- Test : Si on change une loi/une circulaire, est-ce que ça change vraiment les pratiques ?
- Si oui → c'est probablement un obstacle
- Si non → c'est probablement un verrou

#### Q2. Ce verrou que nous identifions, est-ce que **NOUS** l'avons identifié ou est-ce qu'il était déjà nommé/su ?

- Si déjà connu et nommé depuis longtemps, sommes-nous en train de redécouvrir ce que d'autres savent ?
- Qu'est-ce qu'on ajoute comme nouvelles compréhensions ?
- Sommes-nous en train de refaire de l'analyse, plutôt que de passer à l'action ?

#### Q3. Avons-nous parlé à ceux qui sont "**dans**" le verrou (les insiders) ?

- Comment voient-ils le problème ?
- Que dire-on qui contredirait leur vision ?
- Comment expliqueraient-ils pourquoi rien ne change malgré les réformes ?

### Sur notre position et nos angles morts

#### Q4. Quelle est notre position par rapport au verrou que nous étudions ?

- Sommes-nous dedans, dehors, ou entre-deux ?
- Comment cette position influence-t-elle notre analyse ? Qu'est-ce qu'elle nous rend invisible ?

- Exemple : si on est chercheurs externes, on peut ne pas voir la complexité politique interne ; si on est insiders, on peut accepter le statu quo sans le questionner

**Q5. Avons-nous des "angles morts" - des questions qu'on pose JAMAIS ?**

- Quels acteurs on n'écoute jamais (parents de milieux populaires, élèves décrocheurs, personnels précaires) ?
- Quelles alternatives on ne discute jamais (tirage au sort de l'orientation, école sans notes, suppression des filières) ?
- Quels effets du système on ne nomme jamais explicitement (tri social, élimination) ?

**Q6. Avons-nous remis en question nos propres CROYANCES sur l'éducation ?**

- Croyez-vous vraiment que "le mérite c'est inné" ou que "l'égalité c'est donner la même chose à tous" ?
- Où avez-vous apprises ces croyances ? Qui en bénéficie ?
- Acceptez-vous sans y réfléchir que "les différences de résultats sont normales" ?

**Sur le changement**

**Q7. Avons-nous un plan pour ceux qui vont PERDRE dans le changement que nous proposons ?**

- Qui perdra quoi concrètement ?
- L'avons-nous écouté, compris, discuté avec lui ?
- Comment minimisons-nous ou compensons-nous sa perte ?
- Sans cela, il y aura résistance, et nous l'interpréterons comme "preuve que le système défend ses intérêts"

**Q8. Sommes-nous en train de chercher LA grande solution ("la clé qui ouvrira le verrou") ?**

- Si oui, c'est un piège classique : le système a plusieurs verrous
- Avons-nous cartographié les verrous multiples ?
- Y a-t-il un ordre d'urgence (certains verrous à toucher avant les autres) ?

**Q9. À quel moment changerons-nous de stratégie si celle-ci ne fonctionne pas ?**

- Avons-nous des indicateurs de suivi ?
- À quel signe saurons-nous que nous nous trompons ?
- Avons-nous la flexibilité de pivotter, ou sommes-nous rigidifiés sur notre diagnostic initial ?

**Q10. Avons-nous pensé les conséquences non intentionnelles ?**

- Si on ouvre ce verrou, quel nouveau verrou pourrait émerger ?
- Quels flux ou forces pourraient se libérer qu'on n'avait pas prévus ?
- Avons-nous des "soupapes" d'ajustement en place ?

---

## II. CHECKLIST DES ERREURS COURANTES

À passer régulièrement pour auto-vérifier que le groupe n'est pas tombé dans un piège.

### Erreurs dans la COMPRÉHENSION du problème

- **Confusion symptôme/verrou** : On traite les mauvais résultats PISA au lieu de chercher les mécanismes qui les produisent
- **Substance vs processus** : On parle du verrou comme d'un objet (chose qu'on peut enlever) plutôt que comme d'un processus de verrouillage continu
- **Oubli des acteurs** : On parle du "système" comme s'il était autonome, plutôt que comme le produit de choix politiques de gens identifiables
- **Inertie vs résistance active** : On pense que "rien ne change parce que personne ne bouge" au lieu de comprendre que "rien ne change parce que certains y ont intérêt et le défendent"
- **Un seul verrou** : On se concentre sur UN blocage et on ignore l'enchevêtrement des autres verrous

### Erreurs dans l'ANALYSE du verrou

- **Déterminisme** : On conclut "c'est si systémique que c'est impossible à changer"
- **Naturalisation** : On dit "c'est comme ça" au lieu de "c'est parce que des gens l'ont choisi et le maintiennent"
- **Ignorance des alternatives** : On ne discute que le changement à l'intérieur du système existant, pas les alternatives radicales
- **Analyse sans données** : On pose des diagnostics sans avoir vraiment écouté/observé les acteurs concernés
- **Universalisation** : On généralise une observation locale ("dans cet établissement...") au système entier
- **Anachronisme** : On analyse le système présent avec les catégories du passé (ex: dire "le collège unique c'était l'idée de 1975" sans remarquer qu'il a muté)

### Erreurs dans la STRATÉGIE de changement

- **Réformisme naïf** : On croit qu'une circulaire changera les pratiques profondément enracinées

- [ ] **Recherche de "la clé"** : On cherche LA solution au lieu de plusieurs leviers multiples
- [ ] **Oubli des perdants** : On propose un changement sans plan pour ceux qui vont en souffrir
- [ ] **Position non clarifiée** : On est dedans mais on agit comme dehors, ou vice versa → inefficacité
- [ ] **Absence de suivi** : On lance une action, on l'oublie, on ne sait pas si ça a marché
- [ ] **Isolation** : On travaille seul sans chercher les alliés potentiels (dedans, dehors, entre-deux)
- [ ] **Impatience** : On attend un changement en 6 mois alors qu'on parle de verrous cristallisés depuis 50 ans
- [ ] **Rigidité** : On s'est fixé sur un plan initial et on refuse d'ajuster quand on voit que ça ne marche pas

### Erreurs dans la COMMUNICATION

- [ ] **Jargon** : On parle de "verrous", "lock-in", "tipping points" sans traduire pour ceux qui ne connaissent pas la théorie
- [ ] **Vocabulaire qui réifie** : On dit "le verrou doit être ouvert" au lieu de "les mécanismes de blocage doivent être interrompus"
- [ ] **Narration de culpabilisation** : On met la responsabilité sur les gens ("pourquoi vous ne changez pas ?") au lieu de sur les structures
- [ ] **Absence de dissensus** : On présente une position unanime, cachant les doutes ou désaccords du groupe
  - Cela crée de la méfiance chez ceux qui nous écoutent

---

## III. IMPLICATIONS ÉTHIQUES ET POLITIQUES

Ces trois "rappels" doivent orienter votre réflexion. Ils ne sont pas des règles (aucune action est "pure"), mais des tensions à maintenir consciemment.

### RAPPEL 1 : Le verrou n'est jamais neutre politiquement

Chaque verrou sert quelqu'un et en désavantage d'autres.

#### Exemples :

- Le verrou de la filiarisation à 15 ans avantage les enfants de cadres (qui accèdent au général) et désavantage les enfants d'ouvriers (orientés vers le professionnel)

- Le verrou du "choix libre d'établissement" avantage les parents informés et riches, désavantage les autres
- Le verrou du "mérite individuel" avantage les enfants ayant du capital culturel et familial

**Implication** : Changer un verrou déplace toujours les bénéficiaires et les perdants. Il n'y a pas de changement qui avantage tout le monde.

**Vigilance requise :**

- Vous avez-vous demandé : qui va bénéficier de la fermeture de ce verrou ?
- Et : qui va en souffrir, concrètement ?
- Avez-vous imaginé un plan pour les seconds ?

**RAPPEL 2 : Vous avez du pouvoir et des aveugles**

Votre groupe a probablement plus de ressources, de légitimité académique, de temps pour réfléchir que beaucoup d'autres.

C'est un **privilège**. Et cela crée probablement des aveugles.

**Exemples d'aveugles courants :**

- Si vous êtes tous de classe moyenne aisée, vous ne voyez probablement pas les stratégies de survie des familles populaires
- Si vous êtes tous dans le système public, vous ne voyez probablement pas le monde du privé
- Si vous êtes tous "dans" le système, vous acceptez probablement comme normal ce qui est contestable
- Si vous êtes tous chercheurs/intellectuels, vous oubliez probablement la complexité de mettre en œuvre une idée en contexte de précarité

**Vigilance requise :**

- Qui n'est PAS dans le groupe ? Pourquoi ?
- Régulièrement, amenez des gens *différents* (background, expérience, position) à discuter votre diagnostic
- Écoutez vraiment. Ne pas chercher à convaincre, mais à être contredit

**RAPPEL 3 : Il y a une différence entre critique et action**

C'est plus facile d'identifier ce qui bloque que de construire l'alternative.

**Piège** : Investir 90% du temps à dire "voilà ce qui est bloqué" et 10% à dire "voilà comment on le change"

### **Vigilance requise :**

- À chaque verrou identifié, posez la question : "**Et ensuite ? Qu'est-ce qu'on ferait si ce verrou était ouvert ?**"
- Si vous n'avez pas de réponse claire, c'est peut-être que vous ne comprenez pas vraiment le verrou
- Ou que vous décrivez un problème intéressant mais pas un changement faisable

**Corollaire :** Être critique du système n'oblige pas à avoir LA solution. Mais cela oblige à chercher avec les gens affectés ce qui pourrait fonctionner mieux.

---

## **IV. CRITÈRES POUR CHANGER DE STRATÉGIE**

À un moment donné, vous devrez décider : continuons-nous dans cette direction, ou pivottons-nous ?

Ce ne sont pas des recettes. Mais des indicateurs qu'il est peut-être temps de reconsidérer.

### **Signaux d'alerte : CHANGEZ DE STRATÉGIE SI**

#### **Signal 1 : Diagnostic = consensus depuis longtemps, mais rien ne change**

- Si tous les rapports, tous les chercheurs disent depuis 10 ans "le verrou c'est X"
- Et que rien n'a bougé
- Alors : soit le verrou est plus dur à ouvrir qu'on ne le pense, soit on attaque le mauvais endroit
- À faire : Parler à ceux qui ont ESSAYÉ de l'ouvrir. Qu'est-ce qu'ils ont appris ?

#### **Signal 2 : Votre stratégie reproduit le verrou que vous critiquez**

- Exemple : Vous critiquez que le système laisse les voix des parents dehors, mais votre groupe n'écoute que les experts
- Exemple : Vous critiquez que le système est figé, mais vous refusez d'ajuster votre diagnostic quand les preuves contredisent
- À faire : Revenir à l'humilité. Questionner les processus du groupe lui-même

#### **Signal 3 : Vous avez perdu vos alliés potentiels**

- Si ceux dedans ont arrêté de vous écouter → peut-être vous semblez irréaliste
- Si ceux dehors ont arrêté de vous soutenir → peut-être vous semblez coopté
- À faire : Diagnostiquer ce qui a cassé. Recréer du dialogue

#### **Signal 4 : Les conséquences non intentionnelles deviennent visibles**

- Si votre stratégie a créé de nouveaux blocages que vous n'aviez pas prévus
- À faire : Auditer rapidement les effets. Corriger. Documenter pour apprendre

#### **Signal 5 : Les positions (dedans/dehors) se sont déplacées**

- Vous étiez dedans et vous êtes devenus dehors (ou vice versa)
- Cela change vos moyens d'action
- À faire : Recalibrer votre stratégie à votre nouvelle position

#### **Signal 6 : Vous faites la même chose depuis plus d'un an et ça ne bouge pas**

- Peut-être que cette stratégie était bonne mais elle est épuisée
- À faire : Chercher un nouveau levier, une nouvelle alliance, une nouvelle narration

### **Processus de changement de stratégie**

#### **Étape 1 : Diagnostic du blocage**

- Pourquoi la stratégie actuelle ne fonctionne plus ?
- Est-ce un problème de moyens (pas assez de ressources) ?
- Ou de stratégie (mauvaise direction) ?
- Ou de position (on n'a plus accès comme avant) ?
- Ou de contexte (le système a changé, nos diagnoses ne valent plus) ?

#### **Étape 2 : Requestionner le verrou initial**

- Notre compréhension du verrou était-elle juste ?
- Y a-t-il d'autres verrous qu'on n'avait pas vus ?
- Le verrou s'est-il déplacé ?

#### **Étape 3 : Chercher les nouveaux alliés**

- Qui pourrait être un allié maintenant (qui ne l'était pas avant) ?
- Qui avons-nous perdu comme allié ?
- Qui pourrait nous aider à comprendre ce qui a changé ?

#### **Étape 4 : Tester une nouvelle stratégie en petit**

- Avant de changer complètement, piloter en petit
- Apprendre rapidement
- Ajuster

#### **Étape 5 : Documenter le virage**

- Qu'avons-nous appris ?
  - Comment cela change notre compréhension des verrous en éducation ?
  - Comment cela change notre théorie du changement ?
- 

## UTILISATION DU GARDE-FOU

**Régularité :** À consulter **tous les 3-4 mois**, lors de réunions de groupe

**Modalité :**

1. Un animateur pose les questions (I) à voix haute
2. Chacun note ses réponses individuellement d'abord
3. Puis mise en commun
4. Discuter des écarts
5. Documenter les changements d'avis

**Pour les checklists (II) :**

- Auto-diagnostic : cocher ce qui s'applique
- Ne pas culpabiliser, mais prendre conscience
- Décider : est-ce qu'on corrige ce point, ou on l'accepte comme une limite inévitable ?

**Pour les rappels (III) :**

- Lire un rappel par réunion
- Donner du temps à sa digestion (ce ne sont pas des slogans faciles)
- Lier à votre contexte spécifique

**Pour les signaux d'alerte (IV) :**

- Y revenir si vous sentez que "quelque chose ne va pas" dans votre travail
- Utiliser comme cadre pour une "pause stratégique"
- Transformer la crise en apprentissage