



HAL
open science

Faire travailler : de l'agir avec à l'agir à travers autrui

Kim Vu

► **To cite this version:**

Kim Vu. Faire travailler : de l'agir avec à l'agir à travers autrui. Biennale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles 2015: "Coopérer?", Association Biennale, Conservatoire national des arts et métiers, Jun 2015, Paris, France. hal-01182403

HAL Id: hal-01182403

<https://hal.science/hal-01182403>

Submitted on 31 Jul 2015

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.

- Biennale Internationale Education, Formation, Pratiques professionnelles 2015 – Coopérer ?
- Table ronde : Agir pour, sur et avec autrui
- Titre et sous-titre complets : Faire travailler : de l'agir avec à l'agir à travers autrui
- Nom et prénom de l'auteur : VU Kim, doctorante
- Affiliation complète de l'auteur : Axe 2 : Activité, Expérience, Apprentissage, Centre de recherche sur la formation (CRF) Ecole doctorale Abbé-Grégoire, Cnam.

Résumé

Faire travailler autrui est l'une des tâches quotidiennes des managers. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale et vise à décrire comment les novices apprennent la façon de mener cette tâche et comment leur manière de se comporter est influencée par les expériences vécues. Nous sommes inspirés par les travaux de Jean-Marie Barbier, Christian Chauvigné et Marie-Laure Vitali (2011) sur le travail des dirigeants. L'objectif de cet article est de présenter une expérience dans laquelle nous testons les méthodes de l'entretien d'explicitation de Pierre Vermersch (2010) et de l'entretien de décryptage de Nadine Faingold sur l'apprentissage des compétences « douces » des managers.

Mots clés : agir, autrui, apprendre, compétence, diriger, soft-skill

1 Introduction

Dans la vie d'entreprise, quand une personne est choisie par l'organisation ou par son supérieure hiérarchique pour le poste du Manager, pour diriger un groupe, elle passe d'une étape professionnelle relativement simple à une nouvelle étape où elle prend en charge la responsabilité d'autres personnes. Selon Jean-Marie Barbier : « diriger c'est agir sur l'engagement d'activité d'autrui » (p.59) ou « On peut même penser que ces métiers supposent spécifiquement une « expérience de l'expérience d'autrui »¹ (p.7). Autrement dit, la personne passe de la relation « directe » dans le couplage : sujet – environnement (objet de son travail) à la relation « indirecte » : sujet – autrui (autres sujets) – environnement. C'est la raison pour laquelle, nous considérons le métier de manager est un travail non pas seulement avec autrui, mais aussi sur autrui et à travers autrui.

Le sens de responsabilité de l'équipe est un élément très important pour le passage d'employé à manager. Imaginons qu'une jeune diplômée, qui a été nommée, pour la première fois, responsable d'une équipe, comprenant des personnes, qui sont plus âgées et plus expérimentées qu'elle. Ses collègues d'hier sont devenus ses subordonnés aujourd'hui. Afin d'exercer cette nouvelle fonction de responsable, comment fait-elle?

Pour mener une recherche sur l'apprentissage des managers, j'ai collecté un large panel de situations signifiantes choisies par la personne elle-même, comme les origines de ses attitudes managériales au travail. Par exemple : l'esprit de l'équipe, respect, sens de responsabilité etc.

La difficulté opérationnelle de cette recherche est ce que les situations signifiantes sont souvent des souvenirs de la vie privée et le chercheur doit avoir toute la confiance de la personne interviewée, pour accéder jusqu'à ses souvenirs d'enfance. Beaucoup d'entre eux n'ont pas pris conscience du lien entre certaines situations du milieu familial, qui se sont

¹ BARBIER, J.-M. CHAUVIGNE, C., VITALI M.-L. (2011) *Diriger : un travail*, Paris : L'Harmattan

passées entre les membres de famille ou entre les amis... et leur attitude au travail. De telles situations ne sont pas faciles, voire impossibles à observer. C'est pourquoi l'entretien d'explicitation ou plutôt l'entretien de décryptage est utilisé pour évoquer les souvenirs de la personne sur les événements sources, d'où la personne a puisé ses « principes ».

La conclusion que j'ai retirée de ce travail est que c'est très important de développer et adapter ces techniques d'entretiens pour l'analyse des activités mentales, intangibles et inobservables dans le domaine du management ainsi que dans le domaine de la formation en management.

2 Objectifs

Dans ce document, nous allons présenter le déroulement et les matériaux recueillis des entretiens faits dans le cadre de recherche sur l'apprentissage des attitudes au travail des managers.

D'une part, les attitudes que les managers appliquent au travail ne sont pas faciles à décrire avec des mots. L'entretien d'explicitation est la méthode utilisée pour aider la personne à prendre conscience de sa manière de travailler, quand et comment elle l'a appris à adopter cette attitude, qui influence sur sa façon de faire ?

D'autre part, les éléments implicites comme les sentiments, les sens, les valeurs et les convictions lorsque la personne exerce sa fonction de manager sont très souvent cachés derrière des mots ou des images spécifiques. Donc l'entretien de décryptage est utilisé pour aider l'interviewé à verbaliser ce qui s'est passé en elle à ce moment et à « mettre en évidence des analogies structurelles entre les moments choisis, identifiables par des récurrences de mots, de thèmes, et [...] de gestes » de la personne. (Faingold, 2011)²

Afin d'atteindre ces objectifs, tous les entretiens sont organisés en 3 phases :

Phase 1 - Explorer l'expérience de la personne, recueillir le maximum d'informations sur les attitudes que la personne adopte afin de diriger une ou plusieurs personnes dans une situation choisie comme signifiante. Faire expliciter les principes que la personne applique dans cette situation.

Phase 2 – Remonter dans le passé pour aller plus loin vers d'autres événements-sources de ces principes. C'est-à-dire, avant cette expérience, la personne, a-t-elle déjà appliqué ces principes ? Si oui, quand, où, avec qui. Qui ou ce qui a pu l'influencer?

Phase 3 – Demander dans l'avenir, comment la personne appliquera-t-elle ces principes?

3 Déroulement

3.1 Les consignes :

3.1.1 Pour la mise en place d'une relation de confiance :

Expliquer l'objectif de la recherche, demande l'autorisation d'enregistrer en audio la conversation. Éviter d'utiliser la prise de notes pendant l'entretien pour concentrer sur les

² Faingold, N. (2011, 12), « L'entretien de décryptage : le moment et le geste comme voies d'accès au sens », *Explicititer* N°92, pp. 24-47.

mots, les gestes et l'état d'évocation de la personne. (La prise de notes peut être faite dès que possible après l'entretien.)

3.1.2 Pour l'entretien

Etape 1 : Demander à la personne de raconter une situation professionnelle récente, dans laquelle elle doit diriger un groupe. Demander à la personne de choisir un moment précis durant lequel elle a appliqué son principe.

Etape 2 : Demander à la personne de retrouver autre situation dans le passé, au cours de laquelle, pour la première fois, ce principe lui est venu à l'esprit.

Etape 3 : Demander qui a l'influencé sur la personne et ses attitudes.

Etape 4 : Demander, comment la personne transmettra ce principe aux autres dans l'avenir ?

3.2 Réalisé :

3.2.1 La mise en place d'une relation de confiance :

L'entretien a été fait avec une collègue, donc le contrat de confiance est facilement mis en place par une simple explication de l'objectif de l'entretien et le thème de recherche.

3.2.2 L'entretien :

Explication des signes:

.... : silences dans le récit

[...] : parties omises

[texte] : notes de l'intervieweur

A : l'intervieweur

B : l'interviewé

Le chiffre correspond à la réplique

Etape 1 :

1-A : Peux-tu me raconter une situation dans laquelle tu dirigeais les autres. C'était quand ?

2-B : C'était il y a long temps, quand j'avais 22 ans et que je travaillais dans un hôtel. J'étais serveuse, mais le chef a vu que je parlais anglais et je étais polyvalente et dynamique, il m'a donné plus de responsabilité, donc j'ai commencé à diriger, avec une femme de chambre et un cuisinier.

3-A : Donc tu dois donner des ordres. [L'intervieweur a décidé de choisir ce terme, assez fort : « donner des ordres » pour faire revenir les événements significatifs]. Qui était la personne la plus difficile à diriger ?

4-B : C'était la femme de chambre, car elle était plus âgée que moi, elle était là avant moi et elle voulait ce poste mais elle ne l'a pas eu, car elle ne parlait pas anglais comme moi, elle ne savait pas gérer les documents comme moi...

5-A : Qu'est-ce qui s'est passé ?

6-B : Un jour, un client est venu se plaindre que sa chambre n'est pas bien faite, donc je dois lui dire de refaire la chambre.

7-A : Comment tu fais ?

8-B : Je lui demande de revenir dans la chambre avec moi et je lui montre ce qu'il faut refaire. Je l'ai aidé. Donc tout s'est bien passé.

9-A : Tout s'est bien passé, comment tu le sais ?

10-B : Ça ne se répète pas. On s'entend assez bien entre elle et moi...après.

11-A : Qu'est-ce qui est plus important pour toi dans cette situation ?

12-B : La relation...oui...la relation humaine...oui. Je faisais la chambre avec elle et je lui montrais comment il fallait faire. Je ne disais pas « faire ci, faire ça, ça... » [Elle fait des gestes]

13-A : D'accord, tu as fait la chambre avec elle. Comment savais-tu que ça va marcher ? Comment tu pouvais faire tout ça ? Tu peux faire la chambre, tu peux rédiger les documents... Quand as-tu appris à faire tout ça ?

14-B : J'étais comme elle, je fais tout. Je suis polyvalente. Je sais faire des choses, depuis très longtemps. Tu sais, j'ai quitté très tôt ma famille, à 16 ans. Ma famille est très modeste. On a plein de soucis, de problèmes. Mes parents ne parlent pas français. Donc je les connaissais... les soucis, dès l'enfance... [Un peu émue]

Etape 2 :

15-A : Peux-tu me raconter un peu cette situation, quand tu as appris à faire des choses comme ça, très tôt comme tu as dit. [Vu la signe de l'émotion, l'intervieweur a décidé de faire une relance pour remonter dans le passé de l'interviewée]

16-B : Tu es sûre ? Tu veux que je te raconte ça ? [Étonnée]

17-A : Oui, si tu es d'accord ? [L'intervieweur laisse la personne décider pour renforcer le sentiment de confiance]... Comment tu arrives à comprendre les soucis de ta famille si jeune ?

18-B : ... Des lettres. [L'image des lettres est venue brutalement à son esprit.]. Comme mes parents ne parlaient pas français, c'était moi et ma sœur, plutôt moi, qui lisaient les lettres et les traduisaient pour eux.

19-A : Donc maintenant on va revenir au moment où tu vois des lettres. C'était quand ? [L'intervieweur a l'intention d'appuyer sur la technique « d'explicitation »]

20-B : J'avais 12 ans... J'étais petite. Donc j'avais 12 ans. Je me souviens. [Le regard s'est éloigné, l'interviewée a rentré dans l'état d'évocation]

21-A : [Reprise des mots pour maintenir l'état de l'interviewée]. T'avais 12 ans. C'était dans la journée ? Le matin ou l'après-midi ?

22-B : Je rentrais après l'école. Donc c'est la journée. C'est après l'école. C'est l'après-midi... 16h30 – 17h. Ma sœur et moi, quand on rentrait de l'école, on regardait le courrier. Ce jour, ma sœur n'était pas là. J'ai vu beaucoup de lettres.

23-A : D'accord, tu vois beaucoup de lettres ? Elles sont où ? [Pour maintenir l'interviewée dans l'état d'évocation]

24-B : Ben oui, derrière la télé [rire, elle retrouve ses souvenirs]. Dès qu'on a des lettres, on posait là [geste]. Je me souviens très bien... Car normalement on peut sortir s'amuser... mais... Il y a souvent des lettres. Ça peut être la lettre HLM, les lettres administratives, les papiers dans les enveloppes...

25-A : [Reprises des mots pour maintenir l'état] Les lettres HLM, administratives, les papiers dans les enveloppes...

26-B : C'est pourquoi chez moi... c'est comme ça [geste de la main, comme pour ranger les choses dans l'étagère]

27-A : [Reprise du geste et des mots] C'est comme ça. ... Et tes parents, ils sont là ?

28-B : Oui, mon père, c'est lui qui me donne des lettres. « Tu me lis ça. Qu'est ce qu'ils disent ? » [Le regard s'éloigne encore, le rythme de sa voix se ralentit]. Il y a des mots qu'à 12 ans on ne comprenait pas... J'essayais d'expliquer en arabe à mes parents. Je traduisais et après je répondais... Il y a des fois il y a des réponses, en disant : qui a écrit ? C'est un enfant ou quoi ?... J'écris à la main, j'écris avec les termes d'enfant [le rythme de sa voix s'accélère].

29-A : Tu écris à la main [reprise des mots pour ralentir]. Tu te souviens d'un moment précis ou d'une lettre précise ?

30-B : Oui. Hum... C'est la lettre de l'aide familiale ? Ils avaient retiré un peu d'argent... Donc je devais aller avec mes parents... au centre pour expliquer... La fille était étonnée de voir moi, un enfant.

Etape 3

31-A : Peux-tu revenir au moment où vous avez reçu le relevé... et vous avez découvert que...

32-B : ...mon père...

33-A : Ah donc ton père... [L'image de père]

34-B : Tous ce qui est argent, banque, c'est mon père. Les chiffres sont faciles... On a vu la différence.

35-A : D'accord, donc vous avez vu la différence et...

36-B : Et moi j'appelle, je téléphone... « Qu'est-ce qui se passe, pourquoi il manque de l'argent » ? Puis elle a dit « passe moi ton père ou ta maman ». J'ai lui dit que ça ne sert à rien, car ils ne parlent pas français », elle a dit : « vous êtes jeune », mais je lui ai dit que je connaissais...et après on a pris un RDV.

37-A : Peux-tu rester là, ce moment là, qu'est-ce qui s'est passé ? [L'interviewer a supposé que c'est un moment important pour voir l'influence de son père sur la personne]

38-B : Il faut que je me souviene, car c'était il y a longtemps.

39-A : Oui, prends ton temps.

40-B : Je lui ai dit...Hum... J'ai un père très nerveux. Et donc après, j'ai lui dit que [...]

41-A : Qu'est-ce qu ton père t'a dit ? [L'intervieweur voulait faire revenir l'interviewée à l'influence de son père]

42-B : Je me souviens parce que mon père, il n'est pas content. Il a cru que j'ai mal fait mon travail. Que j'ai pas bien expliqué. Il ne comprend pas très bien. Il ne peut pas s'exprimer mais, mais il est très exigeant. Ma mère, elle ne parle pas. Tu connais un peu la culture musulmane, marocaine,... la femme ne disait rien... [L'interviewée a rentré dans le « contexte », donc l'intervieweur a décidé de passer à l'entretien de décryptage]

43-A : Qu'est-ce qui est important pour toi ? Qu'est-ce que tu as appris après ça?

44-B : Qu'est-ce que j'ai appris ? [Sur un ton un peu étonné] J'apprends déjà...hum... trop vite, tous les soucis d'adulte. Les soucis qu'on a maintenant, quand on est adulte.

45-A : Les soucis [reprise des mots pour maintenir la personne à ce moment].

46-B : Je n'ai pas eu des soucis d'enfance.

47-A : Ah d'accord.

48-B : J'ai appris très vite le problème de l'argent, les problèmes de la vie...et les systèmes aussi. Les systèmes administratifs. Tu apprends tout de suite comment elle est la vie concrète. Parce que nous, quand on a 12 ans, c'est l'école, les devoirs... mai pas des trucs concrets...

49-A : D'accord, et qu'est-ce que ça représente pour toi. Qu'est-ce que ce système représente pour toi ?

50-B : A ce moment là ou maintenant ?

51-A : A ce moment là.

52-B : A ce moment là : c'est très compliqué, et...je me disais c'est dégoûtant, ce n'est pas juste, car c'est à mes parent de faire tout ça, pourquoi moi, un enfant. Ce que j'ai appris sur l'administration. Je me disais plus tard quand je serai plus grande, je vais faire bien les choses, au bon moment, pour que tout passe... Si tu oublies quelque chose..., car t'es obligée...tu perdes beaucoup de temps avant de revenir dans l'ordre. C'est pourquoi maintenant, je suis très carrée là dessus. On doit être rigoureux. La rigueur, j'ai appris très vite et bien suivi, les suivis...suivis des dossiers...

53-A : D'accord. Maintenant, si tu penses à transmettre ça à tes enfants, comment tu vas faire ?

54-B : Oui mais pas à 12 ans comme mes parents. Vu que j'ai tout de suite confronté à pleine de choses, de responsabilités. C'est fort quand-même, pour un enfant. Des fois il y a des trucs des huissiers...des choses comme ça, donc j'ai appris très vite qu'on pouvait avoir des

problèmes de l'argent. Je ne pensais pas qu'on pouvait avoir le problème de l'argent. Même à 12 ans, on est un bébé encore. Bien sûr qu'on a entendu parler à l'école, mais quand ça touche toi, ce n'est pas pareil.

55-A : Tu sens quoi ?

56-B : La valeur, la valeur d'argent, de travail, et...les valeurs d'avoir un toit sur la maison. On avait beaucoup de soucis. Si on n'a pas payé à temps...Si on n'a pas payé le loyer, l'électricité est coupée tout de suite, il y a la banque, il y a des découverts [...]

57-A : Donc à 12 ans tu sais déjà qu'il y a la banque, il y a des découverts...

58-B : Il y a des découverts, des dettes, de la procédure...des lettres de relance : 1er relance, 2e relance, 3e relance [tape sur la table] et après tu as les mises en demeure...

59-A : Et maintenant, si tu es dans la même situation...qu'est-ce que tu sens ?

60-B : Comment t'expliquer... [Ralenti pour chercher ses mots]. Moi maintenant, quand je prends des lettres. Je fais en sorte que je fais attention que tous soient en ordre, car ils peuvent créer des problèmes graves après.

61-A : Ah, d'accord.

62-B : C'est ça, en fait, il n'y a pas de bagarre chez moi. Sur le bureau, tout est carré ; à sa place, par priorité. Comme je t'ai dit que j'ai appris aussi... à hiérarchiser.

63-A : Ah, à hiérarchiser.

64-B : Oui, qu'est-ce qui est important. Qu'est-ce qu'on peut mettre à côté.

65-A : Qu'est-ce que tu regardes en premier quand tu reçois les lettres.

66-B : Ah oui, l'entête de l'enveloppe. Quand je vois la tête de Marianne, je sais que...

67-A : Qu'est-ce que tu fais ?

68-B : Je l'ouvre tout de suite. Je regarde tout de suite.

69-A : Qu'est-ce que tu regardes en première, quand tu ouvres la lettre ?

70-B : L'entête. L'ordre de mise en demeure...J'apprends de décrypter tout de suite ce qu'écrit la lettre. L'objet, de quoi ça parle. En 2 seconds, si je la prends ou ...poubelle.

71-A : D'accord. Donc ça reste dans ta mémoire...

72-B : Ouais, je devrais, parce que j'avais une pression, parce-que c'est pour mes parents. [L'interviewée a repris son souvenir de l'enfance sans que l'intervieweur la demande]. Il faut que ça soit fait...tu comprends ce que je veux dire...car quand il y a une lettre ...je veux la réponse. Je rentrais de l'école et je vérifiais s'il y a des réponses. Si je vois la réponse, je dis à mon père : regarde, ça a marché. On a réussi

73-A : Et ton père, il a dit quelque chose ou pas ? C'est important pour toi ?

74-B : Ouais, c'est important, parce que c'est bien, tu as réussi quelque chose

Etape 4 :

75-A : C'est super ; c'est bon. As-tu quelque chose à ajouter ?

76-B : La valeur

77-A : C'est quoi

78-B : Ça m'a appris très tôt que la vie n'est pas si géniale qu'on le croit. A 12 ans, c'est là, je me fichais un peu, je pensais que tout va très bien. Mais j'ai appris des soucis, des problèmes...On s'en est bien sorti, on a réussi, mais...

79-A : Qu'est-ce que tu penses à transmettre à tes enfants ?

80-B : Ah, pour mes enfants je ne ferais pas ça. Qu'ils s'amuse. Je ne les mettrai pas les soucis sur mes enfants...Jusqu'à quand ils me demandent comment faire ? Par contre, je vais apprendre à mes enfants les responsabilités...

3.4 Bilan :

L'entretien transcrit ci-dessus était un des premiers entretiens que j'ai fait, quelques jours après le dernier cours avec Nadine Faingold. Au début, j'avais un doute très fort sur la

compatibilité entre l'entretien d'explicitation comme méthode de recueil des données de l'expérience vécue et mon objet de recherche (l'apprentissage du leadership). Puisque les exemples qu'on avait au cours étaient plutôt les exercices pour analyser les activités observables. Tandis que l'apprentissage du leadership est lié aux activités mentales, intangibles et inobservables. « L'activité d'encadrement ne se mesure pas par des piles de dossiers traités. Même la « réussite » n'y est pas aisée à évaluer, car l'appréciation d'une décision prise ou d'un projet mis en œuvre, varie selon que l'on adopte une vue à court, à moyen ou à long terme. » (Milspeblom, 2010)³. Cependant, après cet entretien, je suis assez convaincue par la richesse et la qualité des informations collectées.

Premièrement, avec les techniques de l'entretien d'explicitation, l'intervieweur arrive à aider l'interviewée à évoquer des situations précises et signifiantes dans sa vie professionnelle et personnelle. Les situations comme celles-ci distinguent une personne à l'autre. Elles font partie des éléments, qui constituent les principes de vie de la personne au travail ainsi qu'en famille.

Deuxièmement, je suis aussi considérablement étonnée par le résultat de la méthode d'entretien de décryptage, car même si je ne l'ai pas exactement appliqué cette méthode pour décrypter le sens des gestes, je constate qu'elle marche aussi bien pour les mots et les images des objets signifiants que pour les gestes. L'image précise des lettres administratives a fait émerger les « systèmes », les « soucis », les « valeurs », les « responsabilités ». Ces informations m'ont montré le processus d'apprentissage d'une enfant pour comprendre la complexité de la vie d'adulte avec des soucis, avec des responsabilités. Elles sont une source très riche pour l'analyse du processus d'apprentissage de la vie quotidienne. A partir de ces informations, on pourra expliquer beaucoup de chose sur la manière de travailler et les attitudes de la personne aujourd'hui et à l'avenir.

4 Conclusion

C'est assez étrange que les méthodes comme l'entretien d'explicitation ou l'entretien de décryptage ne sont pas beaucoup, voire pas du tout, utilisées dans les formations en management. Pourtant, elles sont déjà bien connues par les éducateurs dans l'éducation scolaire ou par les formateurs dans les formations professionnelles.

Aujourd'hui, face à un monde des affaires, qui est très complexe et qui change du plus en plus vite, le développement de la personnalité, du leadership, de l'éthique du manager est devenu inévitablement important ... Les méthodes traditionnelles utilisées pour développer les compétences techniques (planification, organisation, coordination, contrôle...) dans les formations MBAs (Master of Business Administration)⁴, sont-elles aussi efficaces pour le développement de ces compétences non-techniques (les pensées critiques, le sens de responsabilité, le leadership, l'éthique, la communication interpersonnelle...) ?

A partir de l'hypothèse que ces compétences non-techniques s'apprennent dans la vie, mais ne s'enseignent pas dans les cours traditionnels, donnés par les professeurs, la conclusion que j'ai retiré de ce travail est que c'est très important de développer et adapter ces techniques d'entretiens pour l'analyse des activités mentales, intangibles et inobservables dans le domaine du management ainsi que dans le domaine de la formation en management .

³ Milspeblom, F.B. (2010). *Encadrer un métier impossible* (2^e édition). Paris: Armand Colin

⁴ Master de l'administration des affaires

Bibliographie

BARBIER, J-M. CHAUVIGNE, C., VITALI M-L. (2011) *Diriger : un travail*, Paris : L'Harmattan

FAINGOLD, N. (2011, 12), « L'entretien de décryptage : le moment et le geste comme voies d'accès au sens », *Expliciter N°92*, pp. 24-47

MISPELBLOM, F.B. (2010). *Encadrer un métier impossible* (2^e édition). Paris: Armand Colin

VERMERSCH, P (2010), *L'entretien d'explicitation* (6^e édition). Paris : ESF