



HAL
open science

L'instruction au sosie pour la transformation du travail : la conduite du conseil de classe par des chefs d'établissement

Hélène Veyrac

► To cite this version:

Hélène Veyrac. L'instruction au sosie pour la transformation du travail : la conduite du conseil de classe par des chefs d'établissement. Présent et Futur de l'Ergonomie, 52ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), Sep 2017, Toulouse, France. p. 319-323. hal-01596697

HAL Id: hal-01596697

<https://hal.science/hal-01596697>

Submitted on 28 Sep 2017

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.

L'instruction au sosie pour la transformation du travail : la conduite du conseil de classe par des chefs d'établissement

Hélène VEYRAC

Université de Toulouse Ecole Nationale Supérieure de Formation de l'Enseignement Agricole
UMR EFTS Education, Formation, Travail, Savoirs - Université Toulouse Jean-Jaurès
2, route de Narbonne - 31326 Castanet Tolosan – France

L'instruction au sosie est une méthode permettant d'approcher l'expérience vécue dans le travail. Sous forme de dialogue entre un instructeur et un sosie, elle ne nécessite pas de recours aux traces de l'activité. Elle est ici expérimentée dans un usage collectif : un chef d'établissement d'enseignement secondaire donne des instructions à son « sosie » (l'auteur de cette communication), écouté par 15 de ses homologues cadres de la fonction publique. Elle porte sur la conduite de réunion de type « conseil de classe ». L'intérêt et les limites de la méthode sont discutés sous trois angles : celui de la production de connaissances sur le travail des cadres (un dilemme professionnel est mis en évidence), celui de l'accessibilité à des éléments de l'activité et celui des régulations de l'activité envisagées par chacun des chefs d'établissement.

Mots-clés : Management, Education, Entretien, Utilisation de l'opinion des experts

Using «Instruction by the use of stand-ins» to transform the way secondary school principals work

“Instruction by the use of stand-ins” is a technique used to explore experience in the workplace. Taking the form of a dialogue between an instructor and a stand-in it does not rely on any documented record or trace of the activity discussed. The technique is tested here with a group: the principal of a secondary school gives instructions to his “stand-in” (the author of this paper) in front of an audience of 15 of his public service executive counterparts.

The subject of the exercise is how to conduct a “conseil de classe” which in French schools is a meeting where teachers and class representatives discuss the results and marks of each pupil. The merits and limits of the technique are discussed from three different perspectives: the knowledge produced regarding the occupational activities of a school principal (a professional dilemma is revealed), the level of accessibility to his own respective workplace practices the method offers to each of the participants and how, as a result of the exercise, each of the school principals plans to self-regulate the way he works in the future.

Keywords: Management, Education, Interviews, Use of expert opinion

INTRODUCTION

L'approche du travail par l'analyse de l'activité amène la formation professionnelle à se réinventer. Nombreux articles de la littérature ergonomique et de la formation rendent compte de ce mouvement qui met l'activité et sa « convocation » au centre de dispositifs de formation/transformation professionnelles (par exemple : Van Belleghem, 2016 ; Poizat, Durand, & Theureau, 2016). Basés sur des échanges à partir de traces de l'activité, principalement des traces vidéos et langagières, les enjeux de ces dispositifs sont une transformation des situations par un regard renouvelé des participants sur leur travail (Lussi Borer & Muller, 2014). Une des conditions inhérentes à ces dispositifs est une adhésion des participants à échanger sur le travail réel. Les raisons qui empêchent les participants à s'engager dans un dévoilement de leur activité sont nombreuses. Différentes contraintes, notamment celles liées au temps nécessaire à l'engagement dans ce type d'enquête collaborative, limitent leur recours (Mollo & Falzon, 2004). Dans ce contexte, nous proposons la description d'une séance de formation/intervention destinée à des cadres de la fonction publique, qui tente de palier à cette contrainte temporelle par le recours à la méthode « instruction au sosie ».

Plus précisément, il s'agit ici d'illustrer comment cette méthode peut être utilisée pour à la fois former aux concepts de l'ergonomie de l'activité et transformer le regard sur le travail, lorsque intervenant et participants ne disposent que de quelques heures en co-activité.

SITUATION

La situation analysée se situe en France ; la demande d'intervention/formation a été transmise par un service régional de formation continue de la fonction publique. Il s'agissait de former les chefs d'établissement d'enseignement à l'approche ergonomique du travail et à la conduite de conseil de classe. Elle a été elle-même formulée par un chef d'établissement participant à la conception d'un dispositif de vidéo-formation soutenu par l'Institut français de l'Éducation (« les Lieux d'Éducation Associés », 2017). Ce chef d'établissement est donc lui-même familier d'analyse de l'activité de travail. L'auteur de cette communication est l'intervenant. L'intervention/formation a eu lieu une courte journée, début 2017. Elle a réuni 16 proviseurs-adjoints de lycées professionnels.

Le travail des chefs d'établissement d'enseignement public en France

Le travail de ces personnels est en lien avec divers acteurs à statuts différents : élus locaux, parents, élèves, enseignants, supérieurs hiérarchiques, etc. Les injonctions de la hiérarchie en matière de politiques publiques éducatives (elles-mêmes largement inspirées de l'OCDE), les attentes des parents et les activités des élèves composent un ensemble qui ne converge pas nécessairement du point de vue des chefs d'établissement. Les proviseurs-adjoints sont potentiellement en tension entre des injonctions contradictoires. Leur travail peut ainsi en partie être décrit par l'analogie du cisaillement entre deux systèmes informationnels et injonctifs : « il faut imaginer les cadres cisailés entre ce qui descend [information de la direction, qu'il est censé faire passer dans son service] et ce qui remonte [informations qui remontent du terrain] » (Daniellou, 2017).

Instruction au sosie

L'instruction au sosie est une méthode permettant une mise en mots de l'expérience vécue. Il s'agit d'un type d'entretien dans lequel une personne (instructeur) donne les instructions pour que son sosie agisse comme elle. Pour Bulea et Bronckart, « Inventée il y a trois décennies dans les usines FIAT de Turin (Oddone, Re, & Briante, 1981), la technique de l'instruction au sosie visait à identifier «les règles de conduites» et «les stratégies individuelles» des travailleurs, de manière à accéder au «plan-programme» de chacun. Elle a été reprise et transformée par Clot et ses collaborateurs, dans une perspective à la fois de formation et d'analyse du travail. L'objet visé est l'activité de travail, à la fois dans sa globalité et dans ses menus détails ; elle porte en particulier sur les «ficelles du métier», les modes de comportements, les rapports aux collègues et à la hiérarchie, etc. L'intelligibilité visée est ainsi de l'ordre de la reconstruction de significations à propos de l'activité et du métier, mais sous une modalité planificatrice : c'est dans le cadre des instructions qu'il donne à un remplaçant fictif (ou «sosie») que le travailleur (ou «modèle») prend conscience de propriétés effectives ou possibles de son activité de travail. » (Bulea & Bronckart, 2010, p. 52).

Selon Bronckart (2012), elle comporte trois étapes successives : l'entretien, la transcription du texte et la production d'un écrit par le sujet exprimant le développement qui a pu se produire à la lecture de la transcription de l'entretien. Les deux dernières étapes précisément illustrées par Bournel Bosson (2006) prennent un temps important non compatible avec celui dont nous disposons pour l'intervention/formation. Seule la première étape a été menée. L'intervenant a animé un premier entretien de type instruction au sosie en jouant le rôle de sosie. L'instructeur a été joué par le proviseur-adjoint porteur de la demande de formation/intervention. Ce premier entretien a été conduit devant l'ensemble des 15 autres chefs d'établissement, qualifiés alors « d'auditeurs ».

QUESTION DE RECHERCHE

La méthode de « convocation de l'activité » (Van Belleghem, 2016) de type « instruction au sosie » amène-t-elle les cadres qui l'utilisent pour leur propre activité à prendre des décisions de modifications des conditions de travail ? Si oui, sur quoi ces modifications portent-elles : sur leur propre travail ou sur le travail qu'ils sont amenés à organiser ?

Les données recueillies sont des prises de notes de l'intervenant et des éléments issus d'un compte-rendu de la formation /intervention. Les résultats sont alors constitués (1) d'un aperçu de l'instruction au sosie menée devant les auditeurs, (2) d'un aperçu des échanges qui s'en sont suivis. Enfin, les effets des instructions au sosie (3) sont décrits à partir des verbalisations recueillies auprès de chaque cadre, en fin d'intervention/formation. Un enregistrement audio a permis de conserver une trace précise de ces verbalisations. Ces dernières sont analysées selon les régulations projetées par les cadres : régulations relatives à leur propre travail ou régulation sur l'organisation du travail d'autres personnels.

RESULTATS

Le contenu de l'instruction au sosie

L'instructeur donne divers éléments plus ou moins détaillés sur son activité lors de la conduite de conseils de classe : un espace (salle en U), des artefacts (liste des élèves annotée, mobilier), des actions (serrer la main des adultes seulement, veiller à un rituel d'accueil inférieur à 5 minutes, écourter les prises de parole trop longues, prendre des notes), des attentions (veiller à la non divulgation d'informations personnelles) et des justifications des actions. Son discours est ponctué de commentaires ; il est adressé, et en cela les auditeurs semblent en déterminer le contenu. Par exemple, l'instructeur argumente pourquoi il est important pour lui de donner une place privilégiée aux parents d'élève en tout début de conseil de classe en leur donnant la parole. L'instructeur semble supposer que la plupart de ses collègues reportent ce temps à la fin des conseils de classe. Il précise par ailleurs que la moyenne générale par élève n'est pas calculée dans son établissement, comme s'il affirmait une spécificité de son établissement et signifiait que la référence à cette moyenne est de mise dans les autres lycées.

Il semble ainsi que l'instruction au sosie menée en visibilité d'un groupe de pairs amène à des justifications de l'action. Elle donnerait ainsi à voir les perceptions réciproques supposées des activités des pairs : l'instructeur, lorsqu'il se justifie, lorsqu'il précise pourquoi il ne s'y prend pas autrement, indiquerait sa vision de ce que ses pairs s'attendent à ce qu'il dise.

Mise en évidence d'un dilemme professionnel dans la conduite d'un conseil de classe de lycée

A la suite de l'entretien, les participants (qui pour la plupart ne se connaissent pas) ont été invités à mener des entretiens de type instruction au sosie en binôme, sans auditeurs, de manière à permettre une réciprocité dans l'interaction (l'instructeur du binôme devenant à son tour sosie en fin de premier entretien). Cette disposition a visé par ailleurs à laisser le temps à chacun de mettre « son activité en mots » (le rôle du langage étant supposé déterminant dans la conceptualisation de l'action permise par l'entretien) et ainsi à s'exprimer dans un cadre relativement privé. La formation a ainsi pu se dérouler par la suite dans un cadre implicite d'analyse de pratiques réelles. Un indicateur de cette possibilité de parler de son travail réel est donné par le contenu d'une discussion ouverte. Précisément, il s'agit d'une discussion sur l'organisation, dans certains établissements, de réunions en dehors des conseils de classe, qui concernent un point important qui est censé être traité pendant le conseil de classe : il s'agit de l'orientation des élèves. En France, depuis près de cinquante années, représentants des parents d'élèves et délégués des élèves participent aux conseils de classe. Cette participation crée une "situation potentiellement sensible", selon des chefs d'établissement, notamment du fait de l'obligation de discrétion professionnelle à laquelle ne sont pas soumis les parents et élèves délégués. Un dilemme de métier est alors apparu clairement entre respecter le règlement en traitant de l'ensemble des décisions d'orientation en conseil de classe (ces décisions sont prises en présence de membres extérieurs à l'équipe pédagogique : les délégués parents et élèves) et garantir totalement la discrétion nécessaire à certaines situations individuelles.

Ainsi, les échanges qui ont suivi les différentes instructions au sosie ont permis au groupe de participants de suffisamment évoquer les situations réelles et se sentir en confiance pour évoquer des « situations sensibles » parce qu'à la limite du réglementaire, entre pairs ne se connaissant guère.

Les effets de l'instruction au sosie

Lorsqu'on lui demande ce qu'il retient de la formation/intervention, l'instructeur du premier entretien évoque une prise de conscience : il s'est rendu compte par l'instruction qu'il pourrait préparer davantage les conseils de classe.

S'agissant des autres chefs d'établissement, les résultats montrent que pour six d'entre eux les effets de l'instruction au sosie se portent, pour partie au moins, sur une volonté de cadrer les actions qui relèvent des enseignants lors des conseils de classe (fournir un vademecum aux professeurs, stabiliser le travail des professeurs-principaux). Deux avancent qu'ils envisagent de mieux préparer les conseils de classe, un se dit sensibilisé au contenu des bulletins adressés aux familles « *la dimension conseil a été oubliée, on n'apporte pas suffisamment de conseil sur les bulletins* ». Huit se disent rassurés de voir qu'ils agissent à peu près comme leurs collègues. Ils se sentent confortés dans leur façon de faire, tout en découvrant des variations possibles. A cela semble correspondre le besoin de se rassurer en se comparant entre pairs, à se reconnaître dans l'activité de l'autre dans un travail de cadre exercé en solitaire (aucun des 16 proviseurs-adjoints n'a d'homologue dans son établissement). Un proviseur-adjoint s'exprime ainsi « *on est tellement habitué à en faire des conseils, est-ce qu'on oublie pas des choses, notamment la préparation des conseils ?* ».

DISCUSSION

Production de connaissances sur le travail

L'instruction au sosie, lorsqu'elle s'adresse comme ici moins à soi-même pour prendre conscience de ses actions qu'à ses pairs en train de se co-former, met en évidence des éléments relativement génériques sur le travail. Ils relèvent de « l'action expérience » au sens de Bulea et Bronckart (2010, p. 55) : « La figure de l'action expérience constitue une saisie de l'activité sous l'angle de la cristallisation personnelle de multiples occurrences d'activités vécues : elle propose une sorte de bilan de l'état actuel de l'expérience de l'actant eu égard à la tâche concernée. Elle apparaît principalement dans des segments de discours interactif, mais avec un axe de référence temporelle non borné, marqué par des adverbes ou locutions à valeur généralisante (normalement, en général, etc.). Son organisation discursive procède par juxtaposition de procès qui tendent à reproduire l'ordre chronologique de l'activité, mais qui signalent aussi des points de bifurcation possible(s) de celle-ci, ou des éléments pouvant engendrer une réorientation du cours de l'activité ». Dans la formation/intervention, ces éléments peuvent alors être discutés et nourrir des débats sur les règles de métier. En ce sens, ils contribuent à rendre intelligible le travail, notamment en formalisant des dilemmes professionnels.

Accessibilité à l'activité

La méthodologie suivie lors de la formation/intervention décrite s'applique à une activité de cadre, ici la conduite d'un conseil de classe, activité relativement ritualisée, qui s'exerce en visibilité sociale (présence de représentants de parents, d'enseignants, etc.) mais sans le regard de pairs. Elle permet d'accéder par un entretien à des éléments de l'activité. En cela, elle s'apparente à l'entretien d'explicitation (Vermersch, 2014). Des différences entre ces deux modalités d'entretiens ont déjà été pointées (Saujat, 2002). S'en rajoute ainsi une nouvelle, celle de l'adressage de l'instruction au sosie lorsqu'elle se déroule devant des pairs. Si les discours produits lors de la formation/intervention relèvent de la « figure de l'action expérience » ceux produits lors des entretiens d'explicitation, qui sont basés sur l'évocation, la focalisation et la fragmentation d'un moment précis, s'apparentent à la « figure de l'action événement passé » (Bulea & Bronckart, 2010). Par l'instruction au sosie menée avec des

auditeurs pairs, il s'agit de mettre en mots une activité pour ses possibilités de « faire formation pour d'autres », davantage que de provoquer des prises de conscience accessibles par l'évocation d'une situation passée, voire par l'auto-explicitation.

Effets de l'instruction au sosie, auto-régulations envisagées

Les régulations envisagées et énoncées par les participants à la formation/intervention portent majoritairement sur un renforcement du cadre prescriptif des enseignants (6 sur 16). Elles portent donc majoritairement sur le travail qu'ils sont amenés à organiser. Aucun n'évoque une curiosité renouvelée à une meilleure connaissance du travail de ses collègues non pairs. La moitié des participants se disent rassurés de travailler comme leurs pairs. En cela, ils semblent alors s'auto-prescrire de ne rien changer à leurs habitudes. Deux cadres évoquent des auto-régulations qui semblent « copiées » sur celle d'un de leur collègue (préparer mieux les conseils).

CONCLUSION

L'intérêt de la diffusion des concepts de l'ergonomie de l'activité auprès des cadres est multiple. Il réside notamment dans le pouvoir transformationnel des situations de travail afférent aux fonctions occupées par les cadres. Au-delà de leurs propres aménagements des conditions de travail, l'organisation du travail d'autres acteurs est en jeu. Disposant nous-mêmes de peu de temps et d'aucunes traces de l'activité pour intervenir auprès de ces cadres, le pari qui est défendu ici est non pas celui d'une approche expositive des concepts de l'ergonomie, mais celui d'une prise de conscience, par une situation d'entretien de type « instruction au sosie », des enjeux liés à une approche qui prenne en compte le travail réel. Le recours à cette méthode peut sembler souple (peu de temps, pas de recueil de traces de l'activité) et permettre d'initier les personnels cadres à l'ergonomie par une expérience d'analyse de leur propre activité. Pourtant, menée comme elle l'a été là, elle laisse les chefs d'établissement dans un entre soi lors de la renormalisation des règles professionnelles. Coupées des effets de leurs activités sur les « bénéficiaires de leur action » (les résultats de leur travail), l'usage de cette méthode laisse prendre aux cadres le risque de diminuer l'efficacité des organisations qu'ils pilotent, de manager en réduisant les éléments d'analyse à leur seul métier, voire à leur seule activité. Les effets négatifs sur la qualité du travail des débats entre pairs ont déjà été montrés (Veyrac & Blanc, 2015). Afin d'y pallier, une introduction de données sur les « résultats » (par exemple le bien-être des élèves dans tel lycée, la qualité du processus d'orientation) dans l'analyse du travail apparaît nécessaire, introduction qui en matière de métier de l'éducation est rarement observée en France. Une fonction que l'ergonome peut prendre en charge réside à organiser les conditions d'une décentration de l'analyse du travail entre pairs. Concevoir des situations favorisant la compréhension inter-professionnelle des conditions de travail semble une voie de nature à atténuer les effets négatifs des "entre-soi professionnels" susceptibles d'être produits par des mises en place de co-analyses de l'activité trop brèves.

BIBLIOGRAPHIE

Les Lieux d'Éducation Associés - Analyse du travail de proviseurs-adjoints de lycées agricoles LÉA (2017). http://ife.ens-lyon.fr/lea/le-reseau/les-differents-lea/@annuaire_lea

Bournel Bosson, M. (2006). Analyse de l'activité et mouvements dialogiques dans le cadre de l'instruction au sosie. *Pratiques Psychologiques*, 12(1), 31-43.

Bronckart, J.-P. (2012). De l'activité de travail à l'action didactique. Communication présentée au Séminaire de l'Unité de Recherche Mixte Education, Formation, Travail et Savoirs, Toulouse, Janvier.

Bulea, E., & Bronckart, J. P. (2010). Les conditions d'exploitation de l'analyse des pratiques pour la formation des enseignants. *LINGVARVM ARENA*, 1(1), 43-60.

Daniellou, F. (2017). *Rompre avec le silence organisationnel : enjeu de sécurité industrielle, enjeu de culture organisationnelle*. Université Blaise Pascal. Repéré à <http://videocampus.univ-bpclermont.fr/?v=EOrWtnDBDiBG>

Lussi Borer, V., & Muller, A. (2014). Exploiter le potentiel des processus de renormalisation en formation à l'enseignement. *Activités*, 11(2).

Mollo, V., & Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied ergonomics*, 35(6), 531-540.

Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière : Vers une autre psychologie du travail ?* Paris : Editions sociales.

Poizat, G., Durand, M., & Theureau, J. (2016). The challenges of activity analysis for training objectives. *Le travail humain*, 79(3), 233.

Saujat, F. (2002). Quand un professeur des écoles débutant instruit son « sosie » de son expérience. *Les dossiers des sciences de l'éducation*, 7(1), 107-117.

Van Belleghem, L. (2016). Eliciting activity: a method of analysis at the service of discussion. *Le travail humain*, 79(3), 285.

Vermersch, P. (2014). *L'entretien d'explicitation*. Issy-les-Moulineaux : ESF.

Veyrac, H., & Blanc, J. (2015). [Relations professeurs-élèves en lycée Trois stratégies d'enseignants mises en débat](#). *Education et formations*, 88, 89, 185-200.