



HAL
open science

Place et rôle des dimensions émotionnelles et socioaffectives dans les dispositifs de formation. Le cas de “ l’École des Managers ”, université d’entreprise à La Poste

Simon Mallard

► **To cite this version:**

Simon Mallard. Place et rôle des dimensions émotionnelles et socioaffectives dans les dispositifs de formation. Le cas de “ l’École des Managers ”, université d’entreprise à La Poste. Education. Université Rennes 2, 2017. Français. NNT : . tel-01930056

HAL Id: tel-01930056

<https://hal.science/tel-01930056>

Submitted on 21 Nov 2018

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.



**UNIVERSITE
BRETAGNE
LOIRE**

THESE / Université Rennes 2
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire
pour obtenir le titre de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ RENNES 2
Mention : Sciences de l'Éducation
École doctorale Sciences Humaines et Sociales (ED SHS 507)

présentée par

Simon Mallard

Préparée à l'Université Rennes 2

Unité de Recherche n° EA 3875

CREAD, Centre de Recherche sur l'Éducation, les
Apprentissages et la Didactique

**Place et rôle des
dimensions
émotionnelles et
socioaffectives dans
les dispositifs de
formation**
**Le cas de « l'École des Managers »,
université d'entreprise à La Poste**

Thèse soutenue le 27 janvier 2017
devant le jury composé de :

Brigitte Albero

Professeure, Université Rennes 2

Laurence Cornu-Bernot

Professeure, Université de Tours

Laurence Durat

Professeure, Université de Haute Alsace / *rapporteuse*

Jérôme Eneau

Professeur, Université Rennes 2 / *directeur de thèse*

José González Monteagudo

Professeur, Université de Séville / *rapporteur*

Laurence Van Asten

Professionnelle invitée

Sommaire

Remerciements	3
Introduction générale	9
1. Approche sociohistorique de La Poste et (re)configurations des expériences managériales	13
1.1 Introduction du chapitre.....	14
1.2 Une logique bureaucratique ancrée dans les pratiques historiques	15
1.3 Du changement de statut aux changements attendus	19
1.4 Une responsabilisation accrue des acteurs de l'organisation.....	21
1.5 Les managers, des sujets au centre des recompositions de l'entreprise.....	24
1.6 La subjectivation de l'expérience managériale.....	29
1.7 Les émotions au quotidien, au travail et en formation	31
1.8 De la question initiale à la question de recherche : construction de l'objet dans une recherche partenariale.....	33
1.9 Subjectivation au travail et en formation dans une bureaucratie libérale en changement	37
2. Les dimensions émotionnelles et socioaffectives dans les dispositifs de formation	41
2.1 Introduction du chapitre.....	42
2.2 Les dimensions émotionnelles et socioaffectives : une approche biopsychosociale	43
2.3 Une entrée par les dispositifs de formation.....	74
2.4 Expérience managériale et dimensions émotionnelles : travail et formation	94
2.5 Éléments de synthèse pour une compréhension de la construction de l'expérience managériale.....	123
3. Méthodologie de recherche : structuration du recueil et de l'analyse des données	133
3.1 Introduction du chapitre.....	134
3.2 Contextualisation des pratiques de terrain.....	135
3.3 La démarche d'ethnographie organisationnelle : pluralité des outils de recueil	148
3.4 Instrumentation du recueil de données : entre le prescrit et l'usage.....	151
3.5 Modalités d'analyse : interpeller les données	164
3.6 Biais, limites et apports de la recherche	169

4. Principaux résultats : les dimensions émotionnelles et socioaffectives en formation managériale	171
4.1 Introduction du chapitre.....	172
4.2 Des données de masse : questionnaire attitudinal.....	173
4.3 Présentation du dispositif de formation et description du terrain	180
4.4 Description des terrains d'enquête : les campus et les journées de « cours ».....	182
4.5 Les données issues de l'observation en salle	186
4.6 Les données issues d'un traitement informatisé.....	207
5. Discussion et interprétation	243
5.1 Introduction du chapitre.....	244
5.2 De l'importance des émotions au travail et en formation	245
5.3 Le rire en formation	249
5.4 Entre intérêt et désengagement en formation.....	254
5.5 Le partage émotionnel en formation	256
5.6 Le dispositif de formation traversé par les dimensions émotionnelles et socioaffectives.....	257
6. Perspectives et ouvertures	265
6.1 Introduction du chapitre.....	266
6.2 Perspectives pour la recherche en formation des adultes	267
6.3 Perspectives pour la pratique et l'ingénierie de formation	272
Conclusion générale	275
Références bibliographiques	279
Table des matières	303
Annexes	309
Résumé	332

1. Approche sociohistorique de La Poste et (re)configurations des expériences managériales

Ce chapitre présente la contextualisation de ce travail de recherche. Tout d'abord, nous évoquons les logiques historiques à La Poste. Cette ancienne administration est fréquentée de tous les citoyens français. Comme de nombreuses organisations, elle n'échappe pas aux troisième et quatrième révolutions industrielles. Le rapport au courrier est ainsi fondamentalement renouvelé par les nouveaux outils de traitement de l'information, par la robotisation et la numérisation.

La modernisation de l'outil industriel débute dès les années 1960. Dans les années 1980, La Poste entame sa mue en intégrant progressivement la culture commerciale et en développant l'action publique. Côté formation, les intentions de transformations de l'outil formation ont été conjointes à celles de l'organisation du travail. La formation accompagne les changements souhaités tout en entretenant les pratiques en place. Les agents sont incités à être des acteurs de l'organisation.

Les modifications de statut, en 1991 puis en 2011, prolongent ces transformations. Le modèle historique, bureaucratique, est partiellement renouvelé à partir du modèle de la « bureaucratie libérale ». Le Nouveau Management Public se met en place progressivement, exigeant une implication plus grande des agents.

Ce nouvel engagement professionnel favorise la subjectivation de l'expression au travail. Côté formation, l'apprenant doit désormais être sujet et responsable de ses apprentissages et de son développement professionnel. Une implication du sujet social est ainsi demandée, voire implicitement exigée.

Les situations de formation sont rendues plus sensibles et délicates car la participation imposée et souhaitée des agents les expose à une nouvelle « mise en scène » d'un soi professionnel. La question de recherche proposée à la fin de cette première partie tente alors de saisir la façon dont les dimensions émotionnelles et socioaffectives se dévoilent dans les dispositifs de formation et comment elles contribuent à la (re)configuration de l'expérience managériale.

2. Les dimensions émotionnelles et socioaffectives dans les dispositifs de formation

Cette recherche abordant les dimensions émotionnelles et socioaffectives dans les dispositifs de formation tente d'approcher une réalité sensible en formation d'adultes par la construction d'une approche biopsychosociale. Les émotions, l'affectivité, l'humeur, sont des éléments constitutifs des dimensions émotionnelles et socioaffectives. Le déploiement et le dévoilement de ces dimensions répondent, par ailleurs, à une « mécanique sans mécanique », c'est-à-dire qu'aucun processus n'existe a priori pour les analyser. Il n'y a donc pas de vérité en la matière ; ce point a incité le chercheur à adopter un positionnement constructiviste. Une mise en scène sociale organise leur manifestation aux niveaux d'organisation (micro, méso et macro), c'est-à-dire aux niveaux de l'individu, du groupe de travail, du groupe professionnel, de l'organisation et plus largement de la société.

Selon l'approche biopsychosociale développée, les émotions sont incarnées et proviennent d'un contexte sociohistorique plus large que la situation dans laquelle elles se déploient. Elles favorisent un rapport à soi, aux autres et une capacité ou une incapacité à se mettre en action. Le déploiement stratégique de ces dimensions émotionnelles et socioaffectives s'effectue par différents canaux : émotion, travail émotionnel, empathie, contagion émotionnelle, affectivité en groupe et partage social des émotions, notamment.

Le concept de dispositif de formation permet de saisir la réalité en formation notamment par son agencement technique, sa dimension stratégique ou le recours au groupe. Le choix a été de recourir à une approche ternaire du dispositif pour appréhender les principes directeurs, les principes d'action, la subjectivité ou l'intersubjectivité dans le dispositif.

En ce qui concerne les métiers de la formation, les dimensions émotionnelles et socioaffectives agissent sur les activités d'enseignement et d'apprentissage. Elles contribuent, plus largement, dans les situations de travail et de formation, à la construction de l'expérience managériale.

Enfin, cette revue de littérature questionne la façon dont ces dimensions émotionnelles et socioaffectives se déploient *dans* et *par* le dispositif de formation de l'École des Managers à La Poste et « en quoi ces dimensions émotionnelles et socioaffectives contribuent à la construction de l'expérience de ces managers ».

3. Méthodologie de recherche : structuration du recueil et de l'analyse des données

Cette partie permet de clarifier le cadre méthodologique utilisé pour le recueil de données. Tout d'abord, la contractualisation en CIFRE, entre un doctorant, un laboratoire et une entreprise, entraîne une intégration spécifique du chercheur dans les terrains de recherche. Dans ces conditions, il est nécessaire d'expliquer les caractéristiques épistémologiques, la méthodologie d'accès au terrain, les conditions de scientificité et les apports dans la production de connaissances.

Afin de recueillir des « situations ordinaires » de formation, l'ethnographie organisationnelle a été choisie pour récolter les données. La triangulation méthodologiques (questionnaire, observations et entretiens), doublée par une triangulation des données recueillies, devrait permettre de garantir la pertinence des résultats. De plus, la question de la distanciation aux acteurs du terrain se pose car je suis salarié doctorant et doctorant salarié de l'organisation dans laquelle la recherche se déroule. J'évolue dans le monde postal de la formation et ne côtoie pas quotidiennement les formateurs enquêtés et les participants. La double triangulation et la position d'*insider* doivent permettre d'éviter au maximum les biais « d'élitisme » et « d'assimilation ».

Enfin, l'analyse par *Théorisation ancrée* ou *enracinée* est privilégiée dans le cadre de l'analyse des données. Elle consiste en une approche empirique, inductive et itérative. Afin d'analyser les données, les logiciels d'analyse informatisée Nvivo et Alceste ont été mobilisés pour affiner, de manière complémentaire, les principaux résultats.



4. Principaux résultats : les dimensions émotionnelles et socioaffectives en formation managériale

Cette partie présente les principaux résultats de la recherche. Ceux-ci favorisent la compréhension du monde de la formation, à La Poste, par une description des terrains de recherche sélectionnés. Les données issues du questionnaire, des entretiens et des observations sont exposées les unes après les autres afin de rendre compte des résultats obtenus grâce à chaque outil de recueil.

Tout d'abord, les résultats issus du questionnaire mettent en lumière la conscience des enquêtés concernant le rôle des émotions sur leurs attitudes. Les formations, et de manière spécifique les formations initiales au management, influencent la perception qu'ont les enquêtés sur le lien entre leurs émotions et leurs attitudes. Enfin, le « vécu managérial » semble être un vecteur, dans l'apprentissage, de l'influence des émotions sur leurs attitudes en formation.

En ce qui concerne les observations, elles décrivent de nombreuses scènes teintées d'affectivité, de travail émotionnel, de rire ou de contagion émotionnelle et s'apparentent sous certains aspects à la « mise en scène » scolaire. Parfois, il est possible de souligner aussi le surgissement de l'agressivité en formation, entre continuité et rupture de l'activité.

Enfin, les données issues des traitements informatisés reprennent l'ensemble des entretiens. D'un engagement contraint, pour une grande majorité, les individus des deux groupes ont appréhendé de manière différenciée la formation. Les participants évoquent le rôle du groupe, de la réciprocité et de l'expérience collective dans la vie du dispositif. Les dimensions émotionnelles et socioaffectives sont ainsi évoquées par des ressentis, des sentiments, des partages et par la place spécifique qu'occupe le rire en formation.

5. Discussion et interprétation

Ce chapitre a pour ambition de discuter des principaux résultats obtenus par une triangulation des données recueillies. Cinq éléments essentiels se dégagent.

Tout d'abord, premier élément, les dimensions émotionnelles et socioaffectives sont essentielles au travail et en formation. Elles contribuent à de nombreux phénomènes favorisant les dynamiques collectives et individuelles. Les émotions agissent sur leurs attitudes et les managers en sont conscients. L'expression des émotions et plus largement des dimensions émotionnelles et socioaffectives semble répondre à des impératifs socio-organisationnels et contextuels car s'il existe des règles partagées, chaque situation de formation reste spécifique.

Un second élément apporté par les résultats, concerne la place spécifique du rire en formation. Le rire est également une manifestation complexe et singulière. Il peut tout à la fois servir à stopper une activité, l'interrompre, la ralentir ou marquer une position sociale. Le rire permet, par ailleurs, d'éclairer la mise en scène groupale et socioprofessionnelle.

Le troisième élément concerne l'intérêt car il est essentiel en formation d'adultes pour maintenir l'engagement de l'apprenant. L'intérêt peut constituer un liant entre les individus et renforcer l'implication de chaque individu.

Le partage social des émotions, quatrième élément, favorise l'insertion sociale des managers dans leur communauté professionnelle. Il contribue également, à sa façon, à la mise en scène du soi professionnel.

Enfin, le cinquième élément concerne l'articulation entre les dimensions émotionnelles et socioaffectives, dans le dispositif. Le déploiement et le dévoilement de ces dimensions suivent une « mécanique sans mécanique », où l'écart entre intentions premières et réalisations persiste. La mise en scène de la formation répond aux exigences du formateur et des apprenants ; tous voudraient en « sortir gagnant ». Il y a pourtant, parfois, des « dégâts collatéraux ». La confrontation entre savoir et pouvoir est au cœur de ce déploiement. Dans ces conditions, le capital émotionnel du formateur semble essentiel dans la dynamique de la formation.

