

Didactique Professionnelle – Quatrième Colloque International

**ENTRE PRESSIONS INSTITUTIONNELLES ET AUTONOMIE DU SUJET :
QUELLES ANALYSES DE L'ACTIVITE EN SITUATION DE TRAVAIL EN
DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE ?**

Organisé par l'Association RPDP en partenariat avec le laboratoire CIREL (EA 4354)
Les 6, 7 et 8 juin 2017 - Université de Lille - Sciences et Technologies, France

**Quelques effets non prémédités de l'analyse du travail sur les
compétences de tutorat du chef de très petite entreprise.**

Sarah MACLER

Doctorante, Université de Bourgogne Franche-Comté,

Agrosup Dijon, UP DPF

26, boulevard du Dr Petitjean,

21000 Dijon - France

0650505851

sarhmacler@gmail.com

Thème 3 : Analyse de l'activité en situation de travail pour la formation et l'apprentissage :
entre contraintes institutionnelles et potentiels pour les apprentissages professionnels ?

Contribution au symposium 3300 : Usages de la didactique professionnelle : rapport entre les
enjeux, les conditions, les contenus et les méthodologies de l'analyse de l'activité

*Séminaire doctoral de l'équipe Développement Professionnel et Formation – UBFC-
Agrosup-Dijon*

Résumé

Cette communication est issue d'une recherche en cours sur les chefs de très petite entreprise, qui consiste à analyser leur parcours, leur travail et leurs compétences, selon une approche de didactique professionnelle. La méthode a été conduite de manière à enrôler le chef d'entreprise dans la construction de résultats. Dans cette communication, nous soumettrons à discussion la proposition d'un certain nombre d'effets non prémédités de l'analyse du travail sur les compétences de tutorat du chef de très petite entreprise lorsqu'il exerce une fonction de tutelle. Nous concluons sur le potentiel d'apprentissage de la méthode de recherche déployée.

Mots-Clés : Chef de très petite entreprise – fonction de tutelle – analyse du travail

Introduction

Cette communication est issue d'une recherche en cours sur les chefs de très petite entreprise, qui consiste à analyser leur parcours, leur travail et leurs compétences, selon une approche de didactique professionnelle. (Mayen, Olry, Pastré, 2017). Ce travail de thèse a une visée éducative, sa finalité comprend un triple objectif :

- Apporter des connaissances sur le travail de chef de très petite entreprise.
- Pour la formation initiale, sensibiliser les jeunes en formation professionnelle, à la création d'entreprise.
- Pour la formation continue, permettre aux futurs et actuels chef d'entreprise de maintenir et/ou au développer leurs compétences.

Ce travail de thèse s'articule autour d'une problématique qui est celle de l'apprentissage : Comment le chef d'une TPE a-t-il construit ses compétences au cours de son parcours ? : qu'a-t-il appris ? avec qui ? selon quelles modalités ? Quelle(s) situation(s) à potentiel d'apprentissage a-t-il rencontré ?

Dans son travail actuel, continue-t-il d'apprendre ? Selon quelles modalités ?

Le chef de TPE cherche-t-il à son tour à proposer des situations à potentiel d'apprentissage ? A qui, et selon quelles modalités ?

Dans cette communication, nous soumettrons à discussion la proposition de quelques effets de l'analyse du travail sur les compétences de tutorat du chef d'entreprise lorsqu'il exerce une fonction de tutelle. Dans un premier temps, nous présenterons quelques éléments du cadre théorique sur lesquels nous nous appuyons pour définir la fonction de tutelle, ainsi que les formes d'interaction de tutelle. Puis, dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur la méthode de recherche déployée. Enfin, dans un troisième temps, nous présenterons quelques résultats relatifs à l'objet de la communication en nous appuyant sur quelques extraits de données pour conclure sur le potentiel d'apprentissage de la méthode d'analyse du travail réalisée.

Eléments du cadre théorique

Dans cette communication, nous nous intéressons à la fonction de tutelle exercée par le chef d'entreprise. Pour cela, nous nous appuyons sur la notion d'échafaudage, définie par Jérôme Bruner (Bruner, 1983). Dans son ouvrage *Le développement de l'enfant : Savoir faire, savoir dire*, à partir de l'analyse d'une situation expérimentale, Jérôme Bruner introduit deux concepts : l'échafaudage et le format, qui rendent compte des processus de régulation des interactions de tutelle. Le principe du concept d'échafaudage « *consiste essentiellement pour l'adulte « à prendre en main » ceux des éléments de la tâche qui excèdent initialement les capacités du débutant lui permettant ainsi de concentrer ses efforts sur les seuls éléments qui demeurent dans son domaine de compétence et de les mener à terme* » (Ibid. p.263). D'après Bruner, l'échafaudage est réalisé à travers des formats : « *Le mécanisme général de ces interactions entre adultes et enfants est la construction de formats qui encadrent les actions des enfants et rendent possible la transformation de leur niveau actuel en relation avec leur niveau potentiel.* » (Ibid. p.288). Bruner identifie plusieurs fonctions d'échafaudage dont certaines relèvent de la stimulation (enrôlement, soutien, contrôle de la frustration), et d'autres de l'orientation (différents niveaux de consigne de la tâche, maintien de l'orientation, rectification, validation, démonstration, explication, prise en charge d'une partie de l'activité, attention donnée aux informations pertinentes, etc.). La notion d'échafaudage est à rapprocher de la zone de développement potentiel de Vygotski : dans les deux cas, un tiers plus expérimenté

est responsable de la mise en place d'une situation de médiation, visant l'acquisition de nouvelles compétences.

Bruner a identifié plusieurs caractéristiques au processus d'étayage et aux formats qui le réalisent. Parmi celles-ci, on trouve les interactions de tutelle, des co-constructions où les deux protagonistes agissent ensemble dans la situation. A partir de ses recherches sur les maîtres d'apprentissage, Patrick Kunégel propose une typologie de l'intervention de tutelle en identifiant plusieurs formes de l'intervention de tutelle (Kunégel, 2011) :

- La sélection de la tâche : « *Il s'agit des choix qu'opèrent les tuteurs concernant les tâches qui doivent (peuvent) être confiées et/ou commentées* » (Ibid. p. 57). Les tuteurs sélectionnent la tâche selon le niveau de difficulté de la tâche, selon le niveau de compétence présumée de l'apprenti, selon les impératifs de production, selon le niveau d'engagement du tuteur dans sa mission.
- La consigne : Il s'agit d'un « *acte directif par lequel on assigne à l'autre ce qu'il doit faire* » (Ibid. p.58). La consigne remplit différentes fonctions telles que valider la pertinence de la sélection initiale de la tâche, circonscrire les limites de l'action en définissant le degré de latitude dans l'exécution, fournir les renseignements utiles à l'exécution en *guidant* avant, replacer la consigne dans son contexte en contextualisant la tâche, communiquer un sentiment de confiance (notion de dévolution) et enrôler dans la tâche celui qui apprend.
- Le laisser-faire : « *Le maître dit, l'apprenti fait* ». Le laisser-faire s'apparente à une forme de désengagement du tuteur dans la tâche. Ce désengagement peut être passif, l'apprenti est en proie à la *débrouillardise* ou actif et relève d'une intention formative de la part du tuteur.
- Le guidage : Il s'agit de « *l'ensemble des séquences dans lesquelles le maître produit des énoncés lorsque l'activité est conduite par l'apprenti* » (Ibid. p. 66). Il existe quatre types de guidage : guidage instrumentalisant, guidage des opérations d'exécution, guidage par énonciation de conseils, guidage par questions interposées.
- La monstration : Il s'agit de « *séquences dont le but est de produire ostensiblement une action-modèle ou un commentaire sur l'action en cours lorsque le maître d'apprentissage a la main sur l'activité* » (Ibid. p. 71).
- L'évaluation : Il s'agit d'une « *fonction qui traverse l'ensemble de l'exercice de tutelle* » (Ibid. p. 79). L'évaluation peut prendre trois formes : l'évaluation-mesure, axée sur l'évaluation du niveau de connaissance de l'apprenti, l'évaluation-jugement, axée sur l'évaluation de la prestation de l'apprenti et l'évaluation-débriefing à la suite d'un événement passé.

Nous nous appuyerons, dans notre exposé, sur certaines de ces formes d'intervention de tutelle pour montrer comment l'analyse du travail réalisée semble avoir fait évoluer l'intervention du chef d'entreprise auprès de la personne qui apprend.

Méthode de recherche

Pour présenter la méthode de recherche déployée, nous livrerons quelques-unes de nos *ficelles* pour reprendre Howard Becker :

« *Ces ficelles sont (...) des manières d'aborder ce que nous connaissons, ou désirons connaître, et qui nous aident à formuler de*

nouvelles questions sur la base de ce que nous avons découvert. Elles nous aident à tirer le meilleur de nos données en mettant en lumière certaines facettes du phénomène que nous étudions, auxquelles nous n'avions pas préalablement pensé ». (Becker, 2002, p.27).

Nous n'avions pas préalablement pensé et prémédité les éventuels effets de l'analyse du travail sur les compétences de tutorat des chefs d'entreprise impliqués dans ce travail.

En plus d'être doctorante, nous sommes chef d'une très petite entreprise. Nous avons donc nos propres représentations de l'activité de chef d'entreprise dans un domaine qui est le nôtre (sans salarié, sans fournisseur, avec plusieurs types de clientèle, parfois sous-traitant, etc.) et relatives à notre propre expérience. Pour rester maître de nos représentations, nous avons cherché un échantillon diversifié.

De cette manière, nous avons défini un échantillon pour « *maximiser les chances d'apparition d'au moins quelques cas capables de perturber notre système et de nous pousser à remettre en question ce que nous croyons savoir* » (Ibid. p.31)

Pour cela, la méthode de recherche a été conduite de manière à enrôler le chef d'entreprise dans la construction de résultats. Elle a consisté à proposer des entretiens semi-directifs et des temps d'observation à chacun d'eux.

Avec chacun des chefs de TPE français, nous avons donc réalisé :

- Deux ou trois entretiens, préalables aux temps d'observation autour de différentes thématiques : leur parcours (apprentissage, construction de leurs compétences, projections, préoccupations), l'organisation du travail (horaires, répartition des tâches, conditions de travail, zone d'intervention), les personnes qui gravitent autour du chef d'entreprise (salariés, clientèle, fournisseurs, concurrence, milieu familial), leurs modes d'action, la prescription.
- Des entretiens concomitants au temps d'observation, relatifs à la situation en cours.
- Un entretien, réalisé à posteriori de l'observation pour valider nos résultats et/ou réinterroger le chef d'entreprise sur des points observés qui nous ont étonnés.

Pour les temps d'observation, nous avons souhaité nous immerger une ou deux journées dans chaque entreprise, en n'imposant aucune thématique d'observation. Notre but était de nous laisser surprendre par les situations professionnelles rencontrées.

Ainsi, les résultats de l'analyse réalisée ont été soumis au chef d'entreprise pour validation à chaque rencontre et utilisés comme moyen, soit d'approfondir ces résultats obtenus, soit d'en co-construire de nouveaux. Nous nous sommes appuyés sur la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 2010) pour construire ces résultats.

Concernant la fonction de tutelle, chaque fois que nous avons pu observer une évolution des manières de faire du chef d'entreprise lorsqu'il occupe cette fonction, nous lui avons demandé de valider et d'étayer nos résultats.

Principaux résultats : quelques effets de l'analyse du travail sur les compétences de tutorat du chef de très petite entreprise

Les analyses menées montrent que le chef de très petite entreprise peut exercer cette fonction de tutelle auprès de :

- ses salariés : Nicolas, chef d'entreprise coiffeur, donne la consigne à Josette sa salariée, de rappeler une cliente pour lui donner le RDV d'une cliente qui s'est désistée. Il la guide avant, avec l'intention de la faire progresser dans sa prise d'initiative : « *Josette, vous pouvez rappeler Mme X, voire si elle serait disponible pour reprendre le RDV de Mme Y ? Vous lui précisez bien l'horaire de 15h30 parce qu'habituellement elle vient le matin* »,
- ses apprentis : Cyrille, chef d'entreprise coiffeur utilise la monstration : il montre le geste du « coup de ciseau » pour réaliser un carré décoiffé et commente son action en explicitant comment il se place et pourquoi il se place de cette manière,
- son associé : Isabelle, chef d'entreprise pharmacienne, utilise le guidage des opérations d'exécution à la demande d'Adeline, son associée, en difficulté sur une situation nouvelle : l'enregistrement dans leur logiciel informatique d'une ordonnance dont le remboursement d'un certain type de pathologie est pris en charge à 100% par la sécurité sociale,
- son repreneur dans certains cas : Joël, chef d'entreprise pépiniériste sélectionne la tâche pour son fils, futur repreneur de l'entreprise : « *je vais demander à mon fils d'aller négocier un contrat de « taille de haie » avec un nouveau client, il ne l'a encore jamais fait et je pense qu'il est prêt. J'irai avec lui* »,
- son prédécesseur : Patrick, chef d'entreprise sanglier utilise l'évaluation-jugement pour faire connaître son sentiment quant à la prestation de son père venu l'aider : « *Regarde, tes sangles ne sont pas toutes de la même taille, fais attention sinon je ne pourrai pas les utiliser* ».

Les résultats montrent que cette fonction de tutelle préexiste et fait partie intégrante du travail de chef de très petite entreprise lorsqu'il a matière à pouvoir l'exercer. Les exemples cités pour les salariés et pour le prédécesseur montrent que la frontière entre la fonction de tutelle et la fonction de direction est floue. Cette fonction de tutelle, le chef d'entreprise l'exerce donc tout en exerçant une fonction de direction et tout en étant inscrit dans un système de contraintes : des prescriptions règlementaires très nombreuses, un environnement dynamique qu'il a lui-même constitué, parfois imprévisible et non contrôlable. Pour certains chefs d'entreprise, leurs manières d'agir s'apparentent à une forme de management où la formation en situation de travail prédomine, que l'analyse du travail réalisée semble avoir contribué à rendre possible : l'analyse du travail semble avoir produit un effet d'élargissement du périmètre de travail du chef d'entreprise.

Pour détailler d'autres effets non prémédités de l'analyse du travail réalisée sur les compétences de tutorat du chef d'entreprise, prenons l'exemple d'une situation : l'arrivée d'une cliente très exubérante, difficile à canaliser dans le salon de coiffure de Cyrille et Nicolas, chefs d'entreprise coiffeurs associés. L'analyse du travail réalisée a permis de rendre visible aux yeux de Cyrille et Nicolas, leurs manières d'agir avec ce type de clientèle, à savoir anticiper l'arrivée de cette cliente, la prendre en charge dès son entrée dans le salon, placer les autres clientes présentes de manière à tenter d'isoler celle-ci : le but étant pour Cyrille et Nicolas de maintenir l'homéostasie du salon de coiffure qu'ils ont réussie à installer.

Dans cette situation, l'intervention de tutelle se limitait principalement à une consigne succincte : « *Vous pouvez prendre le manteau de Madame et l'installer au bac* », dit Cyrille à sa salariée. L'analyse du travail a d'abord produit ici un effet de dévoilement des actions de Cyrille et de ses manières d'agir en tant que tuteur. L'implicite de son activité rendu explicite

a ensuite produit un effet de maturation qui a eu pour conséquence un effet sur les formes d'intervention de tutelle.

Nous avons pu observer, quelques semaines plus tard, que Cyrille, intentionnellement, pratiquait différemment la consigne en faisant évoluer cette forme d'intervention de tutelle vers une consigne avec explication : « *Cette cliente, il faut l'accueillir et la prendre en main de manière particulière si on veut éviter qu'elle ne dérange les autres clientes du salon et qu'elle vienne perturber notre travail. Pouvez-vous prendre son manteau et l'installer au bac pour vous occuper d'elle tout de suite ? Je prendrai le relais ensuite.* », dit Cyrille à sa salariée. L'analyse du travail réalisée semble avoir eu un effet de transmission.

Conclusion

Enrôler le chef d'entreprise dans la construction de résultats semble lui avoir permis de développer de nouvelles compétences de tutorat. Cela ne faisait pas partie des attendus de cette recherche, toutefois, cela a contribué à définir le travail et les compétences du chef de très petite entreprise. Les traces relevées de ce développement chez plusieurs d'entre eux laissent entrevoir le potentiel d'apprentissage de la méthode d'analyse du travail déployée ici.

Bibliographie

Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris : La Découverte & Syros.

Bruner, J. (1983). *Le développement de l'enfant : Savoir faire, savoir dire*. Paris : PUF.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : A. Colin.

Kunégel, P. (2011). *Les maîtres d'apprentissage : analyse des pratiques tutorales en situation de travail*. Paris : l'Harmattan.

Mayen, P., Olry, P., Pastré, P. (2017). L'ingénierie didactique professionnelle. Dans P. Carré & P. Caspar (dir.). *Traité des sciences de la formation* (p. 467-482). Paris: Dunod.