

Se raconter au travail



Présentation d'une ressource - Article paru dans l'ouvrage : De Geuser, F. et Guénette A.-M. (Dir.) (2021) Littérature et management - Le management à la lorgnette littéraire ou la littérature au prisme du management ? Entrecroisements synesthésiques - Paris, L'Harmattan. P. 137-149

Le travail comme un roman

Louis Durrive

Préambule : travail-projet et travail-aventure ¹

Parce qu'il est toujours une activité humaine, le travail se prête à une double lecture. C'est la réalisation d'une tâche conçue à l'avance, et en même temps c'est un moment de vie avec sa part d'incertitude. Enseignant et chercheur sur ce thème, nous avons régulièrement l'occasion d'accompagner des managers qui souhaitent comprendre et explorer la double réalité du travail, à la fois un projet et une aventure.

Ces formations ont pour objet l'animation de retours d'expérience avec des salariés, des agents du service public ou encore des alternants. L'objectif est ici d'encourager un « parler vrai » sur le travail : l'enjeu est celui d'une professionnalisation, dans la mesure où la restitution de l'expérience peut se jouer sur deux registres. La première approche aborde l'action sous une forme intellectualisée : la personne ayant réalisé la commande rapporte les circonstances, les moyens qu'elle a mobilisés, sa manière de procéder et les résultats obtenus. C'est le format habituel d'un rapport d'activité, bien adapté à la gestion des équipes dans une organisation. La seconde approche aborde l'action sous l'angle du vécu : il ne s'agit plus de raisonner à partir de l'aval, en retraçant la manière dont on a relié le point de départ et le point d'arrivée ; il est cette fois question de relater ce qui s'est réellement passé, la réalité telle qu'elle a été vécue. Cette modalité suppose de suivre au plus près la chronologie, ce qui nous rapproche de la forme du récit qui prend souvent les allures d'un roman, avec ses événements, ses sentiments, ses émotions, ses coïncidences... Et son grand intérêt est de déplacer l'éclairage sur le travail, en mettant en lumière l'acteur qui est derrière l'acte. En effet, tandis que le rapport d'activité va plutôt lisser la réalité en ne retenant que les généralités, le récit d'activité va au contraire restituer toute

¹ Merci aux cinq « travailleurs-auteurs » à l'origine de ces récits recueillis au cours de formations.

l'âpreté de certaines rencontres avec le réel. Celui-ci résiste à nos intentions de le transformer, en faisant surgir quantités de contraintes inattendues, autant de problèmes à résoudre.

Une telle démarche donne un relief inédit au travail, puisqu'il valorise les deux formes du génie humain : celui qui amène à concevoir les situations productives et celui qui permet de les mener à bien malgré l'adversité. Cela nous fait dire que le croisement du travail-projet et du travail-aventure nous engage dans un processus de professionnalisation au sens d'un développement continu des compétences, individuellement et collectivement.

Un florilège de récits d'activité

Bien entendu, l'encadrant qui espère un retour authentique concernant les épreuves du travail doit donner toutes les garanties de respect et de confiance vis-à-vis de ceux qui ont réalisé le prescrit. Il doit être convaincu que le travail n'est jamais une simple exécution des consignes, et manifester un intérêt constant pour l'aventure du travail, en se laissant instruire par ceux qui l'ont vécue. Car il s'agit bien de cela : l'action anticipée au moment de sa conception n'est qu'un pointillé et seule l'immersion dans la réalité peut en dessiner les vrais contours. Et lorsqu'un écrit est disponible à propos du travail réel, il devient un objet de réflexion du côté aussi bien du prescripteur que de l'opérateur. Nul ne peut prétendre avoir « raison » a priori, mais chacun a la possibilité d'exposer ses raisons d'avoir orienté les choses de telle ou telle façon.

Prenons maintenant des exemples d'aventure au travail. Dans un premier temps et faute de place, nous allons parcourir quelques récits sous forme abrégée, essentiellement pour en comprendre l'intrigue. Puis nous partirons d'un récit intégral de façon à analyser de plus près la structure de ce type d'écrit.

Lucie, assistante au Samu

Lucie est assistante de régulation médicale au SAMU dans un grand hôpital, avec une longue expérience du service. Elle évoque une fin de matinée, un vendredi, où elle se trouvait au poste de coordination des transports hélicoptérés. Un peu plus bas sous ses fenêtres se trouve la plateforme d'atterrissage des appareils qui se relayent toutes les vingt minutes environ pour acheminer les patients. Pour éviter que les hélices ne heurtent les toits tout proches, la drop-zone est limitée à deux places, le premier arrivé décollant en dernier.

La veille du weekend, le trafic s'intensifie en raison des transferts interhospitaliers. À 11h50 ce jour-là, Lucie attend l'arrivée d'un patient en réa cardio sur la seule place encore disponible, car l'appareil de l'hôpital stationne actuellement. L'hélicoptère s'annonce avec quelques minutes d'avance, Lucie lui donne le feu vert pour se poser. Au même moment, à sa grande surprise, elle entend un message radio d'un hélicoptère SAMU du département voisin qui s'apprête lui aussi à atterrir. Manifestement la procédure d'annonce d'une intervention n'a pas été respectée. Sur son écran de contrôle, Lucie voit l'ombre du premier hélico en train de se poser tandis que le bruit des pales du nouveau venu se fait déjà entendre. Lucie sent le stress monter en elle : « J'appelle aussitôt par radio le pilote pour l'avertir que je ne suis pas au courant de son arrivée et j'appelle en même temps au téléphone le SAMU départemental (qui a envoyé cet hélico) pour comprendre ce qui se passe. On m'explique qu'il s'agit d'un poly trauma. Je me dépêche de créer le dossier d'accueil (sans lequel aucune réception n'est possible) et je vérifie que le patient est bien attendu ». Elle voit simultanément que sur le parking, la prise en charge médicale a commencé et constate avec soulagement que les deux pilotes sont en communication.

Il est 12 heures et Lucie va pouvoir autoriser le deuxième appareil à se poser, quand un rebondissement se produit. La gendarmerie qui a prêté son hélico pour un transport d'urgence, annonce être en approche de l'hôpital avec vingt minutes d'avance et précise être pressée de repartir. « Le coordinateur (du centre d'appels) vient m'aider, j'en profite pour appeler la responsable des brancardiers, lui donner les informations sur les patients et accélérer la prise en charge. J'ai aussi cherché à déclencher l'équipe du SMUR pour libérer la place

au plus vite ». Sur son écran de contrôle, Lucie voit la gendarmerie qui peut enfin se poser et les brancardiers intervenir aussitôt. Elle termine sa vacation, épuisée.

Cédric, conseiller d'insertion

Cédric est en stage d'alternance dans une formation d'accompagnateur d'insertion aux environs de Strasbourg. Il se voit confier une mission dans le cadre du retour à l'emploi de personnes reconnues handicapées mentales. Le dispositif ne prévoit pas de financer l'étape de repérage d'une offre mais uniquement le temps de conseil au cours des démarches.

Cédric commence en rencontrant Frédéric qui a subi récemment un licenciement économique. Le premier moment est critique car cette personne n'a pas effectué la prospection préalable exigée pour prendre rendez-vous : faut-il la renvoyer ? Il s'agit d'un père de famille en situation précaire, n'ayant pas d'ordinateur à la maison, mais il est manifestement très motivé. « Je l'invite à s'installer à côté de moi pour regarder ensemble des offres sur Internet ».

Assez rapidement une annonce retient leur attention. Il s'agit d'un contrat intérim en tant que manutentionnaire dans la métallurgie, avec une perspective d'intégration définitive. Critère après critère, Cédric vérifie l'adéquation de la candidature du bénéficiaire avec cette offre et constate l'adhésion de l'intéressé à chaque étape. Nouvelle difficulté cependant : « L'entreprise n'est pas éloignée de son domicile, mais elle est de l'autre côté de la frontière. Et Frédéric ne parle pas l'allemand ».

Cédric ne voudrait pas renoncer avant de connaître l'avis de l'agence d'intérim. Cependant, ayant déjà une expérience auprès de personnes handicapées mentales, il sait que pour elles l'incertitude peut générer beaucoup d'appréhension. « Il craint de ne pas se faire comprendre, je lui propose donc d'appeler moi-même. J'explique à l'agence mon rôle d'intermédiaire ». La question linguistique n'étant pas un problème dans une équipe bilingue, l'agence demande à rencontrer Frédéric. Nouvel obstacle : se repérer dans la ville allemande de Kehl où se trouve l'agence. « Il n'ose pas y aller, il a peur de se perdre avec les panneaux en allemand ». Cédric mesure à la fois la déception du bénéficiaire qui a conscience de manquer une opportunité et en même temps sa panique devant l'épreuve. « Je décide alors d'emprunter une voiture de service et de le conduire jusqu'à la porte de l'agence. Je sais que ce n'est pas forcément stipulé dans notre mission, mais je veux lui assurer un soutien concret. J'accompagne une personne, pas un numéro ». Un contrat de 15 mois est proposé à Frédéric. « Quand je l'accompagne pour aller signer le contrat, je lui propose en sortant d'aller repérer les lieux puisque nous avons l'adresse. Je cherche à tout prix à éviter qu'il abandonne si près du but, or je sais qu'il a vraiment peur de s'égarer ». Cette dernière initiative est finalement bienvenue car à l'entrée de l'usine, la présence de Cédric s'avère indispensable. Il sert d'interprète auprès du concierge pour se mettre d'accord sur l'objet de la visite, l'équipe concernée et la personne à contacter. Frédéric, rayonnant, rejoindra cette fois sans difficulté ses nouveaux collègues le lundi suivant.

Chantal, infirmière anesthésiste

Chantal est infirmière anesthésiste (IADE) dans un grand hôpital. Elle intervient en fonction des besoins dans différents services : radiologie, endoscopie, cardiologie et bloc gynéco-obstétrique-pédiatrie. Selon les environnements, elle doit porter une tenue verte ou blanche. Son équipe est composée de trois infirmières qui sont affectées le matin suivant un planning tandis qu'elles sont en autonomie l'après-midi.

Le lundi matin à 7h45, Chantal arrive à son pavillon de base. Elle passe au vestiaire pour se changer. « Après quatre jours de repos, je ne sais pas où je suis affectée ce jour-là. Tout en prenant un café, je me rends à l'affichage du planning et je vois que je suis attendue en radiologie. Je sais que rien n'est programmé le lundi dans ce secteur et je peux donc être disponible pour aider des collègues. Je parcours le planning pour voir si je peux me rendre utile sans attendre d'être appelée ». Anticiper l'organisation est souhaitable dans la mesure

où les secteurs sont éloignés les uns des autres et exigent des tenues différentes. Chantal vérifie donc si tous les services ont bien deux IADE affectées.

Elle reçoit à ce moment-là un appel sur son portable. Une collègue la prévient qu'elle est en fait attendue en endoscopie. Elle téléphone à sa cadre de santé qui confirme l'information, le planning la concernant n'ayant pas été actualisé. Aussitôt elle se change pour avoir la tenue blanche requise et monte au 9e étage. Il est 8h20.

Chantal trouve là deux collègues dont celle qui l'a appelée. L'équipe entreprend d'ouvrir les quatre salles puis de se distribuer les rôles. « Je sais que le thoracique est intéressant pour une IADE tandis que l'option coloscopie est moins passionnante. Mais je n'exprime pas de préférence, je suis prête à prendre ce qui reste ».

Il est prévu qu'à 9 heures, Chantal intervienne en salle 4 pour un patient bronchique. Le malade n'est toujours pas arrivé à 8h40 alors qu'un patient digestif attend une intervention dans une autre salle et a besoin d'une IADE. Sachant que sa collègue est souvent affectée en endoscopie et qu'elle serait contrariée de ne pas avoir le thoracique, elle lui laisse la priorité et prend le digestif. « Il est important de veiller à l'équité et de préserver la bonne entente ». Ce faisant, l'équipe redistribue les affectations sur le planning.

Chantal se prépare et se rend dans la salle qui lui revient désormais. Elle va voir le patient, se présente et vérifie son identité, puis lui explique ce qui va se passer. Il s'agit d'un monsieur de 65 ans, détenu à l'hôpital-prison et qui est donc accompagné d'une escorte. Il vient pour une dilatation œsophagienne.

Avant d'intervenir, Chantal vérifie que l'anesthésiste est bien présent. La norme exige qu'il y en ait un pour deux salles. Celui-ci n'est pas encore arrivé.

« Je suis dans l'établissement depuis près de six ans, je sais d'expérience qu'il arrive qu'on annule les soins en dernière minute en endoscopie. C'est pour ça que je veux ménager le patient, je ne veux pas lui imposer prématurément la perfusion, parce que c'est un geste invasif. Même si ça peut retarder le plan d'action ».

Un anesthésiste arrive, mais le geste de Chantal est maintenant interrompu par le chirurgien digestif qui, en présence du patient, s'interroge sur l'opération à mener.

La délibération se poursuivant, Chantal continue de différer la perfusion. Le chirurgien repart et elle se trouve seule avec le patient. Elle met à profit ce temps d'attente imposé au malade pour entrer en relation avec lui. Le récit du patient l'amène à identifier une difficulté familiale qu'il est en train de vivre et qui génère chez lui beaucoup d'anxiété. « J'ai fait l'hypothèse que cette inquiétude pouvait être en cause dans sa problématique de dysphagie et mériterait une consultation de spécialiste ». L'opération a finalement été reportée et Chantal a donc bien fait d'être prudente en différant à plusieurs reprises l'anesthésie.

Comment sont structurés les récits d'activité

À lire ces témoignages, on reconnaît bien l'histoire en train de se faire. Certes le travail se distingue des autres activités humaines par l'effort d'anticipation qui le conditionne : tout est pensé pour éviter des surprises jusqu'au terme de l'action. Et pourtant la succession des étapes n'est en aucun cas linéaire, parce que la vie n'est jamais la « longue déduction monotone » (Canguilhem) d'un plan initial. Loin de se contenter d'appliquer un programme, les protagonistes entrent en scène avec une idée du rôle qu'ils vont jouer mais sans savoir précisément quels sont les événements auxquels ils doivent s'attendre. Ils savent qu'ils prennent en charge un prescrit pour le « réaliser », au sens fort de faire exister quelque chose, malgré les vents contraires – et il leur faut tenir bon : le réel me résiste, mais je vais lui résister à mon tour, je n'abandonnerai pas.

L'erreur serait de réserver le travail-aventure à quelques missions particulièrement difficiles et pleines d'imprévus. A contrario, cela voudrait dire que l'activité de travail ordinaire serait une sorte de redondance du

prescrit : rien à en dire, la plupart du temps. Or ce n'est jamais le cas, car tout est une question de distance avec la réalité. Le regard éloigné ne perçoit que des généralités, tandis qu'un regard de proximité reconnaît les micro-épreuves qu'il s'agit de surmonter en continu.

Nous allons à présent, à partir du texte intégral d'un récit d'activité, voir selon quelle logique il est construit. Ce sera précisément un exemple en apparence banal, anecdotique.

Ludivine, formatrice

Ludivine est stagiaire dans un organisme de formation réunionnais et doit répondre à une commande d'entreprise en animant un atelier de développement des compétences numériques. Un rapport d'activité classique résumerait en une ligne le propos : la formatrice a été gênée par une panne de wifi mais elle a résolu le problème. À l'inverse, le récit d'activité va donner du volume à l'action. Si nous nous replaçons en effet dans le moment de vie, le détail n'en est plus un. La jeune femme est débutante et cherche à réussir son insertion professionnelle. Un matin de bonne heure, elle se trouve dans les locaux de l'entreprise cliente avec une surprise de taille, compte tenu de sa raison d'être là : pas de connexion Internet. Le bâtiment est peu investi puisqu'il est encore très tôt. Le dilemme se pose dans les termes suivants. Annuler la séance et imputer le dysfonctionnement à l'entreprise qui s'est engagée par convention ? C'est le risque de perdre le client et de décevoir l'éventuel futur employeur de Ludivine. Laisser courir, en attendant la réparation ? Ce sont les salariés que l'on pénalise en réduisant leur temps de formation. Établir un rapport de forces avec les secrétaires déjà sur place, dans l'espoir de provoquer une décision ? Ludivine ne les tient pas pour responsables de l'incident. Que va-t-elle faire ?

« Après deux heures de route et d'embouteillage, des difficultés à trouver une place pour me garer et me rendre sur le lieu de formation à pied, en portant un carton contenant mon matériel de travail, j'arrive enfin dans les locaux où doit se dérouler la formation du jour – il est 8h20 et la formation commence à 9h00. Ce matin, j'attends cinq participants. À l'accueil de l'établissement, je me présente à la secrétaire qui m'oriente vers la salle de formation, celle du rez-de-chaussée. Après avoir allumé les lumières et ouvert les fenêtres, je commence à m'installer et la première chose que je compte faire, c'est de voir sur mon ordinateur et sur les tablettes numériques que nous utilisons, si j'ai bien une connexion wifi à la borne de l'entreprise comme cela est prévu dans le contrat. Je constate un premier dysfonctionnement. Je tente à nouveau de rentrer le wifi en vérifiant sur la borne qui s'éclaire si celui que j'ai rentré dans un premier temps est le bon. Je retente l'expérience. Toujours rien : "pas d'Internet sécurisé". Je fais le test sur une des tablettes, échec de connexion. Je retente encore une fois : toujours un échec. Je tente un partage de connexion avec mon smartphone, mais cela ne fonctionne pas davantage. Il est alors environ 8h30, je me dirige vers le bureau de la DRH, il n'y a encore personne. Je m'oriente vers l'accueil et signale le dysfonctionnement à la secrétaire pour éventuellement nous changer de salle ou prévenir un technicien. Cette dernière se charge de prévenir la secrétaire de direction. Je retourne à la salle et retente de me connecter. J'appelle également mon tuteur de stage dans l'idée de le tenir informé de la situation. Ce dernier me dit de prévenir la DRH et la secrétaire de direction.

Il est maintenant 8h45 et toujours rien. Je monte au bureau de la secrétaire de direction. Elle me dit qu'un technicien va venir. Je lui rappelle que la formation commence à 9 heures. Je lui dis également que pour le début de la formation, la première partie, je n'aurai pas besoin d'Internet, je peux commencer sans. Je retourne au rez-de-chaussée et m'installe en préparant le nécessaire pour mon début de formation.

J'accueille à 9h00 les arrivants et les informe que nous rencontrons des difficultés de connexion – que, pour le bon déroulement de la formation, nous avons besoin d'Internet et qu'un technicien va intervenir. Mais je précise que nous allons commencer la formation dans cette salle et que peut-être il y aura des changements dans la matinée... Pendant que nous faisons connaissance, un technicien intervient. Mais il m'indique que cela risque de prendre du temps : la réparation ne se fera pas dans la matinée. Après avoir terminé les

présentations, je fais patienter les apprenants et repars dans le bureau de la secrétaire de direction. Elle regarde son agenda pour nous changer de salle – et elle me dit que l'autre salle, au second niveau, peut être disponible – le temps d'en informer l'autre secrétaire pour qu'elle la prépare. Je lui dis que nous poursuivons la formation jusqu'à la pause au rez-de-chaussée, et que pendant la pause nous allons nous déplacer, cela me permettra de tout installer.

Je redescends, je remercie les apprenants pour leur attente et je les tiens informés du changement qu'on aura pendant la pause.

Arrivés à la pause, on s'est déplacés – j'ai même eu des apprenants qui m'ont aidé à tout porter et la formation a pu se poursuivre au second étage. Je les ai remerciés pour leur compréhension concernant les changements et désagréments. »

Comment s'y prend le « travailleur-auteur » pour nous conduire ainsi dans son histoire, jusqu'à nous faire partager le stress de l'horloge qui continue d'avancer alors qu'aucune solution ne se profile ?

En réalité le récit d'activité n'est pas soumis à une trame particulière de rédaction, mais il est l'aboutissement d'une méthodologie que nous allons exposer plus loin. Il n'empêche que nous retrouvons – dans la plupart des textes – la structure universelle des histoires, contes ou romans. Ce phénomène s'explique probablement par la discipline qui est demandée aux auteurs : celle de respecter scrupuleusement la chronologie de l'action.

Cette structure est celle du schéma narratif classique :

a) Le point de départ, la situation initiale. Ludivine se met en scène, avec le film de son arrivée laborieuse sur le lieu de la formation. En quelques lignes, elle suggère la course d'obstacles qui commence pour elle dès le départ, lorsqu'elle quitte son domicile de bon matin. Malgré ces aléas, le décor est planté. Le héros est désormais disponible pour remplir sa mission, piloter la situation.

b) L'élément perturbateur. Quelque chose va rompre l'équilibre entre ce qui était prévu et ce qui se réalise effectivement. C'est le grain de sable dans la machine, l'élément déclencheur d'une quête pour le héros : retrouver l'ordre des choses, la stabilité initiale. Cet événement sera l'absence de connexion wifi, qui trahit l'accord des deux parties, le prestataire et le client.

c) Les aventures du héros, les péripéties : une succession de contraintes (des « opposants ») qui surgissent comme autant de murs sur sa route, l'obligeant à imaginer des solutions, mobiliser des ressources (des « adjuvants »), prendre des initiatives. Le réel lui résiste : c'est d'abord une lutte seule avec les différents appareils électroniques ; c'est ensuite une course dans les couloirs et les escaliers pour trouver le bon interlocuteur. Avec en tête le tic-tac de l'horloge qui rythme son récit et la presse de trouver une issue.

Le suspense est aussi entretenu par les bouts de solution, une fois que le gong de 9 heures a sonné. Négocier avec les stagiaires, négocier avec le technicien, négocier avec les secrétaires présentes. Et malgré tout, tenir l'engagement d'assurer un cours intégralement...

d) Le dénouement avec les éléments de résolution. C'est la dernière étape de l'histoire, avec l'accès inespéré à une solution alternative, compte tenu de l'impossible réparation dans les temps : une salle jumelle, aussi bien équipée, deux étages plus haut et qui est libre.

e) Le retour à l'ordre stable, la situation finale. Le héros a repris la place qui lui revenait dans le programme, avec – cerise sur le gâteau – des stagiaires compréhensifs et généreux, qui ont donné un coup de main pour le déménagement. Un nouvel équilibre est trouvé.

Le récit d'activité restitue l'expérience totale

Comme on peut le constater, raconter son travail peut avoir quelques allures littéraires en rappelant les ingrédients du romanesque. Ce n'est toutefois pas la finalité que nous poursuivons (rappelons que nous visons la professionnalisation), même s'il n'est pas désagréable pour le travailleur-auteur de voir qu'il a éventuellement produit un texte captivant. Il est en revanche important pour nous de comprendre d'où vient cette proximité dans les formes d'écriture. C'est que le travail-aventure restitue dans son intégralité la personne humaine. Celle-ci ne se réduit pas à son expertise, elle est à la fois un être physique et un être psychique, un « corps » et un « soi » inscrit dans une histoire multidimensionnelle. Chaque fois qu'elle confronte son intention d'agir avec la réalité présente, elle met à l'épreuve son « corps soi » : une expression tellement chargée de sens qu'elle a été choisie par le philosophe Yves Schwartz pour désigner le sujet d'une action, le protagoniste au centre d'une situation. Le récit d'activité fait émerger cette réalité du corps-soi, au-delà des aspects techniques de la situation de travail rapportée.

Prenons un dernier témoignage de ce vécu émotionnel, parfois saisissant au point de nous rapprocher du ton romanesque.

Hélène, agent Pôle Emploi

« Cette matinée-là, je suis depuis 8h45 au service 'entreprise' de Pôle Emploi en observation pour voir comment on répond aux entreprises par téléphone et voir les tâches à effectuer dans ce service. Je sais que j'ai rendez-vous avec mon tuteur à 10h pour discuter d'un travail qu'il va me confier. L'heure se passe très bien, l'ambiance est agréable et studieuse avec les collègues. Mais j'ai toujours dans un coin de la tête ce rendez-vous, car je sais que ce qui va m'être demandé sera quelque chose que je n'ai jamais fait auparavant.

Arrive 10h, je me présente au bureau de mon tuteur qui m'invite gentiment à entrer. J'ai mon cahier dans les mains ainsi que mon stylo afin de prendre des notes. Je suis stressée car j'ai déjà une idée de ce qu'il va me demander et j'ai peur de ne pas savoir faire ce travail. Il prend la parole et m'explique que je vais devoir réaliser une cartographie des demandeurs d'emploi de l'agence. Et vu que je n'ai pas encore d'accès informatique interne, il va m'envoyer le fichier sur mon mail personnel. Il m'explique que je vais devoir effectuer une analyse statistique et la lui envoyer rapidement. Il me demande si je maîtrise Excel et les tableaux dynamiques croisés pour faire cette analyse. Je réponds que non. Alors il m'invite à consulter les tutos sur YouTube pour y arriver, ou toute autre solution. À ce moment-là, je commence à paniquer, car je ne maîtrise absolument pas cet outil ! Rien que le nom : "tableau dynamique croisé" me donne des sueurs froides. J'essaye par tous les moyens de ne pas perdre la face et acquiesce poliment. Je lui réponds que je vais déjà me débrouiller. Je retourne alors au service 'entreprise' et explique aux deux collègues présents ce que je vais devoir faire. Ceux-ci m'encouragent en me disant que je vais y arriver. Mais intérieurement, je suis en panique totale. J'ai peur de décevoir mon tuteur et de passer pour une personne incompetente.

Midi et demi arrive, je pars en pause tout en élaborant un plan d'action dans ma tête afin d'atteindre mon objectif. Je me pose des questions : à qui m'adresser pour avoir des informations sur comment doit se présenter une cartographie, où trouver des tutoriels simples mais efficaces pour réussir à faire mon analyse statistique. Je mange, mais cette idée ne me lâche pas. Il faut absolument que j'arrive à produire quelque chose. Il est treize heures passées lorsque je m'installe seule dans un bureau, conformément au planning. Je décide de commencer à travailler sur la cartographie car cela est devenu une idée fixe et je ne peux pas échouer. Je demande un ticket wifi à une responsable puis je m'installe dans le bureau en préparant mon ordinateur et mon téléphone afin d'avoir deux écrans : un pour mes recherches et l'autre pour travailler sur le fichier. Je commence par demander des conseils par mail à mes formatrices, puis je consulte les ressources qu'elles m'ont envoyées. C'est là que j'ouvre le fichier des demandeurs d'emploi sur Excel envoyé par mon

tuteur. J'ai la pression car si je n'arrive pas à maîtriser l'outil, il me sera impossible de faire toutes les extractions et les calculs manuellement. Le portefeuille est d'environ 10 000 demandeurs d'emploi !

Je commence à faire des manipulations et je me rends compte au fur et à mesure que j'arrive à faire les extractions. Je suis soulagée, rassurée et je me donne à fond car je suis sur ma lancée. Je travaille sans relâche pour ne pas perdre le fil – et aussi de peur de devoir tout recommencer à zéro. D'un coup, je regarde l'heure : il est 16h30, c'est déjà l'heure de partir. Je rentre alors chez moi confiante, me disant que je vais travailler à la maison et que finalement cette cartographie sera rendue rapidement. Les doutes que j'avais se sont dissipés. Oui, je vais être capable de rendre un travail de qualité ».

Comment sont fabriqués les récits d'activité

La méthodologie utilisée pour confronter entre eux le travail comme projet et le travail comme aventure, c'est la démarche ergologique initiée par Yves Schwartz (2000) à partir des années 1980. Il existe bien deux angles d'approche à propos d'une même situation de travail : selon celui qui voit et selon celui qui fait. La démarche prend en compte ces deux points de vue mais au lieu de les regarder séparément, elle les tient ensemble car ils offrent des éclairages complémentaires, en restituant les écarts entre le travail prescrit et le travail réel comme autant de bosses et de creux. Sous ce double éclairage, le récit d'activité n'est plus écrasé par la succession linéaire des événements, mais il prend tout son relief.

La perspective de l'observateur correspond à celle du rapport d'activité. Après avoir décrit les objectifs et le contexte de l'action, on déroule le programme des tâches à accomplir jusqu'au résultat attendu. Le descriptif de la mise en œuvre permet de repérer les solutions apportées aux différents problèmes. Le travail est appréhendé ici avant tout comme un projet, avec sa conception et sa réalisation. Même s'il s'exprime en première personne, l'auteur du rapport se place uniquement dans le registre intellectuel, celui qui enregistre des faits observables pour les interpréter selon la logique rationnelle du plan d'action.

La perspective de l'acteur, celle du récit d'activité, est bien différente – alors qu'elle porte sur la même situation de travail. L'action n'est pas rapportée d'emblée comme une élaboration conceptuelle, elle est avant tout une expérience du monde bien concrète, physique, à un moment donné : rien n'est joué d'avance, c'est une aventure. La personne qui s'apprête à agir évalue les différentes circonstances – au sens où elle leur attribue une valeur, une importance, une priorité – en les qualifiant ou non de « contraintes » en fonction des initiatives qu'elle envisage. L'auteur du récit se place par conséquent dans le registre de la vie réelle, qui croise plusieurs logiques selon ce que le raisonnement prend en compte : ce qui est demandé mais aussi ce que ça demande, *hic et nunc*.

Les deux éclairages sur le travail privilégient soit l'objet, soit le sujet – ou encore : plutôt l'acte ou plutôt l'acteur. Bien sûr, l'un ne va pas sans l'autre – mais il y a effectivement deux manières pour l'humain d'appréhender le monde, comme nous l'avons appris de Georges Canguilhem (1966) : indirectement par la pensée conceptuelle et directement par l'expérience vitale. Rendre compte d'une réalité humaine en prenant comme point de départ le projet d'agir, c'est ce que nous appelons ici : le rapport d'activité. Le faire en prenant comme point de départ le monde comme problème, cela correspond pour nous au récit d'activité. Il est clair que ce sont deux perspectives qui se tiennent puisque qu'un problème n'apparaît comme tel que s'il existe un projet, et réciproquement. Toutefois le type d'écrit issu de chacune de ces approches n'est pas le même. L'approche conceptuelle met en évidence les savoirs contenus dans l'action (« travailler, c'est penser »), alors que l'approche vitale – ou encore expérientielle – met en évidence les choix, donc les valeurs (« travailler, c'est vivre »).

Ce qui précède nous permet d'expliquer la méthode proposée aux « travailleurs-auteurs » dont nous venons de lire les écrits. Dans une première étape, nommée « le repérage », il leur est demandé de restituer une expérience de travail (choisie selon leurs critères propres) en prenant l'entrée habituelle des rapports

d'activité. Nous obtenons alors une première image du travail, relativement linéaire : c'est l'action telle qu'elle est modélisée, généralisée. L'information véhiculée ici est précieuse, puisqu'elle met en évidence ce qu'il faut prendre en compte. C'est le prescrit bien entendu, mais pas uniquement. Ce qu'Y. Schwartz appelle des « normes antécédentes » recouvre toutes sortes d'exigences préalables à l'action, implicites bien souvent mais connues de l'acteur. C'est notamment « l'inscrit », les données spatiales, partiellement déterminantes : c'est pourquoi nous encourageons à dessiner sommairement un plan des lieux dans lequel la scène se déroule (si possible en précisant qui « théoriquement » devrait se trouver où).

Dans une deuxième étape, appelée « l'ancrage », les auteurs du récit d'activité vont reprendre l'action rapportée à partir du début, en s'aidant du dessin des espaces. Désormais, le moindre des actes évoqués dans l'ancrage se prête à une intelligibilité nouvelle : nous pouvons le considérer « par rapport à » ce qui était en principe prévu, puisque nous disposons avec le repérage d'un descriptif de l'action modélisée. La seule consigne lors de l'ancrage est de respecter le plus rigoureusement possible l'ordre de succession des événements, autrement dit la chronologie. Dès lors qu'il s'appuie sur celle-ci comme sur la main courante d'un escalier, le « héros » de l'histoire n'a pas besoin de suivre un plan dans l'exposé, il est ré-immersé dans la vie. Chose remarquable à ce moment-là, c'est qu'il est amené à se décentrer. L'action ne démarre plus par lui, par son projet d'agir ; l'action commence par ce qu'il a pris en compte avant d'opter pour une initiative et trancher. Ainsi viennent au premier plan « les autres » – ses semblables humains qui sont aussi des êtres d'initiatives, et qui à ce titre vont poser des actes autour de lui continuellement. C'est cela qui change la donne pour le héros, l'obligeant à revoir sa stratégie régulièrement. La variabilité de la situation est largement imputable à ce que font les autres et qui ne peut pas s'anticiper la plupart du temps. Les micro-choix vont se multiplier, ce qui explique que le récit offre une troisième dimension : la confrontation entre ce qui devait se faire et ce qui s'est réellement passé, avec la prise de position du sujet.

C'est la dernière étape : « l'arbitrage ». Le sujet a désormais sous les yeux les deux versions de l'action dont il souhaitait rendre compte : comme projet et comme aventure. La différence correspond à l'écart « prescrit - réel » que chacun doit gérer grâce à un point de vue, au sens de ce qui lui importe en tant que sujet singulier. C'est précisément le terme « activité » que l'ergonomie et l'ergologie proposent pour désigner l'effort de gestion de cet écart. La réflexion qui s'ouvre lorsque le « travailleur-auteur » exprime cet arbitrage est vaste et profonde, c'est la voie de la professionnalisation.

Conclusion

En passant du compte-rendu selon la logique rationnelle de l'action au récit d'activité, la personne qui travaille met en évidence, y compris à ses propres yeux, qu'elle ne se contente pas de produire : elle se produit elle-même en faisant. Au-delà de sa maîtrise des actes professionnels (« voilà ce que je fais »), elle peut s'affirmer comme sujet, auteur de sa vie professionnelle (« voilà ce que je fais de moi »). En encourageant la forme du récit d'activité dans ce qu'elle a de plus spécifique, les managers gagneront à entrer régulièrement avec leurs équipes dans le dialogue à propos des deux défis du travail : pour les uns, concevoir avec rigueur des situations viables en gérant ce qui est prévisible – et pour les autres, réaliser avec sérieux les missions qui en découlent en gérant l'incertitude.

Bibliographie

Canguilhem, G. (2005) [1963-1966]. Nouvelles réflexions sur le normal et le pathologique. Dans *Le Normal et le pathologique* (pp. 169-222). (10e éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Durrieu, L. (2015). *L'expérience des normes : comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*. Toulouse : Octarès éditions.

Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Toulouse : Octarès éditions.