

## **ECRITURE DE SITUATIONS ET PRODUCTION DE COMPETENCES PROFESSIONNELLES**

*Eric AUZIOL,*  
**Université Montpellier 3, France**  
**Paule BOURRET,**  
**Institut de Formation des Cadres de Santé - CHU de Montpellier, France**

Dans deux contextes différents, la formation initiale pré-professionnelle d'étudiants en communication et la formation de cadres de santé travaillant dans le secteur hospitalier, les auteurs expérimentent un dispositif voisin, original, reposant sur l'écriture de situations liées à un événement vécu, induisant une problématique d'analyse. Un corpus d'une quarantaine de courts récits a ainsi pu être constitué dans un cadre de production homogène mis en œuvre dans des séances de formation.

La présente étude tente d'exploiter une vingtaine de récits issus de ce corpus. Elle vise à établir un recensement analytique des situations évoquées par les participants à partir d'une étude du contenu des récits. Elle débouche sur une appellation (sorte de titre explicite) attribuée à chaque récit. A partir d'une grille d'analyse, nous essayons de repérer les situations susceptibles d'être transformées en cas, utilisables dans des situations de formation.

Faisant l'hypothèse que la capacité d'analyse des situations est parente avec la capacité à résoudre les difficultés au moment où elles surviennent, nous tentons de préciser les compétences professionnelles sous-tendues par la résolution de ces difficultés.

Nous allons d'abord présenter les 2 dispositifs et les titres des situations retenues. Ensuite, nous expliciterons l'analyse qui permet de faire le tri entre les situations. Enfin nous tenterons de préciser l'intérêt du dispositif dans une perspective professionnalisante. En annexe, un échantillon des résumés des récits les plus significatifs est fourni afin de rendre la démarche mise en œuvre dans cette communication plus intelligible.

### **I - LES DISPOSITIFS DE PRODUCTION DES RECITS DE SITUATIONS PROFESSIONNELLES**

Comme ces dispositifs présentent des différences importantes nous avons choisis de les présenter successivement.

#### **I - 1 Le dispositif utilisé avec les étudiants cadres de santé et la caractérisation des situations**

Nous proposons, lors de travaux réalisés dans des groupes de 12 personnes, d'écrire une histoire vécue au travail. Les étudiants sont des personnels para médicaux, ils ont une expérience professionnelle de 12 à 18 ans et effectuent une formation diplômante de 10 mois axée sur le management et la pédagogie. La consigne volontairement très ouverte est de décrire une situation de travail dans laquelle ils sont impliqués en tant qu'acteurs (infirmiers, techniciens de laboratoire, cadres). L'histoire se présente comme un récit avec une mise en intrigue et des éléments délimitants de début et de fin. Cet écrit est utilisé pour un travail de groupe, le narrateur lit son histoire ce qui correspond à une première forme de socialisation de son expérience personnelle. L'histoire de chacun est reprise dans un but de compréhension collective. Certains récits retiennent davantage l'attention par leur caractère perçu comme exceptionnel (1), étonnant, voire ludique (11).

Dans un deuxième temps l'histoire est travaillée dans un but d'analyse collective. Le narrateur de sa propre initiative ou à la demande de ses collègues à élucider les questions qui surgissent dans le déroulement du récit. Il s'agit d'instruire la situation et de préciser son action, les choix que l'on a faits. Dans cette phase se développe une discussion sur les choix réalisés par le protagoniste de l'histoire, sur ses intentions et sur les autres options possibles. Les référents théoriques convoqués sont ceux de la sociologie et de la psychodynamique du travail dans une perspective d'approche clinique. Le matériau recueilli permet de travailler sur des situations de travail dans lesquelles la personne est engagée, cela permet d'éviter les discours pragmatiques et les rationalisations à posteriori entravant la démarche d'analyse. Cela oblige à travailler sur des actions qui se sont produites de manière non réflexive dans l'urgence et l'évidence de l'action. En même temps ce corpus est plus facile à obtenir que des séances filmées de travail par exemple. De plus il présente l'intérêt pour des professionnels étudiants qui ne sont pas en activité professionnelle d'accéder à du matériau sur leur travail en mobilisant l'expérience antérieure à la formation. Le passage par une histoire autorise des façons de dire sans passer par les codes en vigueur dans l'institution scolaire ou dans les formulations du savoir prescrit. Cette modalité organisée de mise en mots se rapproche des modalités spontanées d'expression.

12 situations sont retenues que nous résumons ainsi :

- 1) Un subterfuge inventé dans l'urgence par un cadre pour récupérer un dysfonctionnement jugé grave
- 2) Différent entre un cadre et son subordonné à propos de l'interprétation d'une règle de métier
- 3) Une action engagée de management pour sortir d'une situation de crise avec un agent
- 4) La prise en compte du rapport circonstancié d'un cadre face à la réclamation inattendue d'une malade
- 5) Un cadre se mobilise pour empêcher l'action d'un chirurgien ne respectant pas les règles d'organisation de l'hôpital
- 6) La position du cadre, lors de l'introduction d'un nouvel outil de suivi des soins, crée une rupture avec les opérationnels
- 7) Un cadre intervient lors de l'agression physique d'un agent
- 8) Un cadre se décharge sur un futur collègue d'une action difficile et impopulaire
- 9) Tentative vaine d'un cadre pour intégrer un nouvel agent
- 10) Une équipe se sent trahie par la direction et lâchée par son cadre
- 11) Suite à un incident exceptionnel les cadres sauvent la face devant la direction en renforçant les interdits et les contrôles
- 12) Un cadre soutient son équipe débordée émotionnellement par une urgence médicale

### I - 2 Le dispositif de formation initiale pré-professionnelle d'étudiants en communication

En Licence de communication, les étudiants accomplissent un stage de 4 semaines avec un double objectif :

- ◆ découvrir le contexte professionnel de la communication dans les organisations. Dans cette perspective, ils participent à des activités touchant à des opérations de communication dans l'entreprise qui les accueille ;
- ◆ observer une situation de communication afin de conduire une analyse mettant en œuvre les connaissances et capacités acquises en formation.

A leur retour de stage, les étudiants devront rendre un court mémoire (environ 6 à 8 pages dactylographiées) présentant et analysant une situation de communication observée durant le stage. Des séances fournissent une aide pour la réalisation de cette tâche. Dans le cadre d'un travail en groupe d'analyse, les étudiants présentent une situation vécue.<sup>27</sup> C'est le document rendu à l'issue de ces séminaires, comportant un récit de situation que nous exploitons ici.

On constate donc que, contrairement à ce qui se passe pour les étudiants en formation dans les Instituts de Cadre de Santé, les étudiants de Licence Communication effectuent le travail d'écriture après un travail d'analyse collective mené à l'oral.

Nous avons retenu 11 situations numérotées de 13 à 23 :

- 13) Mise en évidence publique d'un différent interne à la tête d'une organisation
- 14) Durant le déroulement d'une réunion, réponse de l'animateur à une sollicitation externe qui interrompt le fil des travaux
- 15) Une action d'un responsable résout un problème là où les procédures normales s'avéraient infructueuses
- 16) Le comportement d'un agent apparemment contradictoire avec ce qu'on imagine être sa mission
- 17) L'influence décisive d'un acteur pour résoudre un problème qui semblait insoluble
- 18) Les effets de la rencontre en groupe sur des acteurs qui ne se connaissaient pas au par avant
- 19) L'appropriation illégale par un professionnel du travail d'auteur d'un étudiant en stage chez lui
- 20) Une remarque critique d'un subordonné vis à vis de son directeur en dehors de sa présence
- 21) Proposition d'une procédure hors normes pour faire accepter à son supérieur un changement
- 22) L'introduction d'une obligation non réglementaire comme facteur de cohésion dans une organisation
- 23) Disputes entre responsables d'une association à propos de la répartition des tâches

### I - 3 L'analyse de contenu des récits et la formulation du titre résumé

La démarche d'analyse qui débouche sur la formulation des 23 titres rappelés ci-dessus consiste en un travail en 2 phases :

- ◆ le point de départ est un récit intégral soit oral soit déjà écrit comme une narration. On cherche à repérer l'événement autour duquel se cristallise la situation. C'est lui qui fournit la base d'intérêt

<sup>27</sup> Nous avons eu l'occasion de présenter de manière détaillée ce dispositif à l'intérieur d'un ouvrage collectif présenté en bibliographie cf. Auziol, 2000.

et qui permet de construire le récit de manière problématisée. C'est ce qui est fait dans un bref résumé dont on trouvera pour exemple, 2 exemplaires en annexe ;

♦ dans un deuxième temps, le résumé est encore une fois condensé afin de ne retenir que ce qui fait la particularité du récit en essayant néanmoins de donner à la formulation une tournure suffisamment générale pour qu'on puisse y reconnaître une question qui dépasse le contexte local où elle a pris naissance.

Bien évidemment, cette démarche n'est pas sans difficultés et les risques d'une interprétation par trop subjective existent. Pour y remédier, nous nous efforçons d'envisager ce travail de manière collective en introduisant, par références aux méthodes de la psychologie expérimentale une épreuve des juges. Ici, les 2 auteurs ont choisi de mener ce travail de manière indépendante et de comparer les résultats. Les récits sur lesquels il y avait divergence dans la formulation du titre résumé ont été éliminés de l'étude.

## II – ANALYSE DU CORPUS ET TRI DES SITUATIONS

Nous avons volontairement choisi des critères à partir des aspects saillants qui ressortaient de la lecture des 23 titres. Les situations sont donc classées au regard de 2 critères :

♦ **la singularité et l'imprévisibilité de l'événement.** L'événement introduit une discontinuité, « il advient dans le réel quelque chose qui est en rupture avec le déroulement régulier des phénomènes et auquel nous accordons de l'importance » Zarifian, (1996). Il est toujours interne à une situation mais il a un caractère instantané même s'il n'est saisi qu'après coup ; cet imprévu met en cause le flux des actions et commande de nouvelles activités. Il se situe en dehors de la norme qui prévaut dans la situation ;

♦ **l'implication du narrateur autrement dit l'importance qu'il accorde à cet événement** car il n'est événement que parce que le sujet le « fait événement ». Un événement est à la croisée de 3 mondes, un monde objectif celui des objets, un monde subjectif celui du sujet et un monde social le groupe professionnel, les acteurs ou le réseau d'acteurs impliqués dans la situation. Par exemple dans le monde industriel la panne représente le type de l'événement mais c'est l'individu ou le groupe qui lui accorde attention ou pas. En ce sens l'événement peut avoir une origine dans le monde physique mais sa constitution en tant qu'événement est une construction sociale.

En faisant le croisement de ces 2 critères, nous obtenons la matrice heuristique suivante, dans laquelle les numéros désignent les titres précédemment énoncés :

	Engagement faible	Engagement fort
Singularité faible	3 - 6 - 8 - 9 - 10 - 14 - 15 - 23	2 - 5 - 18 - 20 - 22
Singularité forte		1 - 4 - 7 - 11 - 12 - 13 - 17 - 19 - 21

La mise en tableau fait tout de suite apparaître des cases plus « encombrées » que d'autres. On constate la très forte rareté des situations à engagement faible et singularité forte, ce qui n'est pas vraiment étonnant. Les narrateurs choisissant les situations vécues qu'ils évoquent, se trouvent fréquemment très impliqués dans les situations à forte singularité. La case située au croisement d'un fort engagement et d'une singularité faible doit retenir notre attention car elle est un peu plus représentée en terme de fréquence et propose un contexte pédagogique intéressant sur lequel nous allons revenir.

## III - INTERET DU DISPOSITIF DANS DES FORMATIONS A VISEE DE PROFESSIONNALISATION

Au de là des aspects stratégiques évoqués lors de la présentation du dispositif, nous voulons souligner la visée de professionnalisation à travers l'écriture et l'analyse de ces histoires. Dans l'étude des méthodes utilisées pour la méta réflexion Y. Clot, (2000) et G. Jobert, (2000) tracent une ligne de partage entre deux types d'approches dans les rapports entre la pensée, l'action et l'interaction sociale. Les uns considèrent que la verbalisation produite serait une « reconstitution ex post de l'action passée effective..., la présentification d'informations mémorisées mais non disponibles à la conscience... », exonérant le narrateur de toute intention rhétorique présente vis à vis de lui-même et d'autrui. Les autres considèrent que toute mise en mots de l'action passée est « une action à part entière doublant le déroulement évoqué de l'action passée par les intentions et les opérations de l'action présente... ». C'est dans cette deuxième perspective que nous nous situons en postulant que le discours sur l'action produit une autre action et enrichit ainsi le rayon et le pouvoir d'action de chaque étudiant sur les situations professionnelles à venir.

Par rapport à l'écriture de ces récits tant du point de vue de la singularité que de l'engagement de soi peu nous importe la fidélité aux faits réels. Nous ne cherchons pas à débusquer la part symbolique, imaginaire, les stratégies de présentation de soi. A partir de l'idée que tout texte (comme tout discours) au-delà de sa structure présente un intérêt d'analyse dans l'arrangement du matériau, et qu'il est élaboré en fonction de ses destinataires, il est intéressant d'analyser les récits. A partir de notre tableau croisé nous avons constaté la valeur didactique des situations à singularité faible et à engagement fort (2 - 5 - 18 - 20 - 22). Dans le travail de co-analyse les membres du groupe

n'ont pas les mêmes étonnements, les mêmes questions, ils réagissent à la situation en prenant des options radicalement différentes. Le narrateur, les participants se trouvent entraînés dans des questionnements distincts, des confrontations vives. La dissonance devient une ressource pédagogique.

On peut entendre cela de 2 manières. La première consiste à utiliser le récit et l'analyse dans la perspective (après explicitation de la tâche et analyse) d'une élucidation et d'une meilleure compréhension de l'action vécue à l'aide des référents théoriques convoqués. La visée est une perspective de remédiation de l'erreur, de mise en évidence des opérations pertinentes et des solutions d'expertise. La deuxième approche que nous privilégions est dans une perspective plus intentionnelle ; elle considère que le récit et les discours sont adressés, orientés - même inconsciemment - par les destinataires. L'analyse de l'activité est dirigée vers ce qui s'est passé, le déroulement de l'action, mais elle est aussi orientée par ce qui se joue présentement en formation lorsque le narrateur dialogue avec plusieurs personnes. La situation de formation n'a pas pour but de replacer le sujet dans les meilleures conditions d'explicitation et d'analyse de la situation vécue, mais de faire passer par le regard d'autrui sa propre activité. « *Le but n'est pas de retrouver le déroulement procédural de l'action mais de s'exposer à plusieurs actions possibles... Ce qui est formateur pour le sujet c'est de parvenir à changer le statut de son vécu : d'objet d'analyse le vécu doit devenir le moyen de vivre d'autres vies... L'exercice transforme les opérations de l'action analysée non pas en instrument de référence pour les reproduire ou les corriger mais en instrument de découverte des alternatives diverses dont l'action est hérissée* ». (Clot, 2000)

En ce sens, les **situations à singularité faible et engagement fort**, parce qu'elles sont moins consensuelles que lorsqu'il y a adéquation entre la singularité et l'engagement, constituent un matériau intéressant. La singularité faible de la situation permet aux participants de se référer à un modèle commun et implicite de l'activité, Ce sont des situations courantes qui ont des chances de se reproduire fréquemment et fonctionnent comme des exemples familiers pour les membres du groupe. Elles n'entraînent pas systématiquement un engagement fort. Celles qui présentent en plus la particularité d'être l'occasion d'une forte implication du narrateur sont certainement les plus intéressantes car elles suscitent le débat. La motivation pour l'étude est renforcée, Il y a un plus fort engouement pour la démarche d'analyse. Les hypothèses se révèlent multiples, le narrateur peut ainsi introduire « plus de possible dans le réel ».

A ce titre l'histoire 2, « *Différent entre un cadre et son subordonné a propos de l'interprétation d'une règle de métier* » (cf. annexe 1) est particulièrement illustrative. Elle permet :

- ◆ de repérer qu'il n'y a pas d'activité de travail qui ne soit traversée et agie par les propres valeurs de l'individu ( ici le rapport à la technique et les habitus en matière d'hygiène ) ;
- ◆ d'identifier que la renormalisation du milieu par l'individu atteste de son engagement dans la situation et pose la question de la reconnaissance de ses compétences ;
- ◆ d'aborder le remaniement identitaire des futurs cadres et leur déplacement d'une identité de métier à une identité d'entreprise.

La situation présentée est pourtant banale, issue directement de l'activité professionnelle. Elle est néanmoins fortement contextualisée ce qui permet d'en préserver le sens. Elle se révèle être une situation de référence féconde.

De même l'histoire 22, « *L'introduction d'une obligation non réglementaire comme facteur de cohésion dans une organisation* » (cf. annexe 2) comporte des caractéristiques voisines. Elle fournit l'occasion :

- ◆ d'étudier un cas qui se présente sous un angle assez banal et non critique ;
- ◆ de repérer la construction de normes de fonctionnement d'une collectivité sociale ;
- ◆ de réfléchir sur les fonctions « cachées » de ces instances qui se présentent sous un angle convivial mais dont le caractère obligatoire et répétitif trahit une intention bien réelle.

En conclusion, nous voulons souligner que parler du travail et des pratiques professionnelles autrement qu'en terme de prescription ou de procédures n'est certainement pas une activité simple en formation, mais qu'il s'agit bien d'une activité nécessaire. En effet, les histoires permettent d'accéder à une mise en mots de l'expérience difficilement partageable socialement. Parce qu'elles offrent l'opportunité de raconter ce que l'on n'est pas supposé vivre, elles permettent d'oser dire ce que l'on a fait même si ce n'est pas ce que l'on est supposé faire. Elles constituent aussi une trappe d'accès à des compétences incorporées mises en œuvre par le sujet aux prises avec la réalité, dans sa recherche d'efficacité. Nous tentons de préciser les compétences professionnelles sous tendues par la résolution de ses difficultés. Le passage par une histoire autorise des façons de dire qui sont celles d'hommes et de femmes engagées dans l'expérience du travail réel sans passer par les codes en vigueur dans l'institution scolaire.

Enfin, la comparaison entre les récits des étudiants à propos des situations rencontrées en stage de formation alternée et ceux des professionnels en formation évoquant leurs pratiques permet de distinguer les préoccupations et surtout de repérer des situations types fonctionnant comme de véritables cas pédagogiques. Au de là des différences superficielles, on constate un commun intérêt pour une recherche d'intelligibilité. Dans tous les cas, le dispositif introduit à une meilleure compréhension de la complexité du réel et se prête particulièrement à la mise en œuvre de formes d'analyse multi-référentielle.

## BIBLIOGRAPHIE

**AUZIOL, E.**

(2000) - « *La formation à la communication par l'analyse de situation* » In : *L'impossible formation à la communication*. Université de Poitiers. Collection Communication et Civilisation. L'Harmattan : Paris.

**BRONCKART, J-P.**

(1999) - « *La conscience comme analyseur des épistémologies* » de Vygotski, à Piaget,. In : Clot, Y. (s/d). Avec Vygotski,. *La dispute* : Paris.

**CLOT, Y.**

(2000) - « *La formation par l'analyse du travail, pour une troisième voie* ». In : Maggi, B. (s/d). *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*. PUF : Paris.

**DE FORNEL, M., QUERE, L.**

(1999) - « *La logique des situations* ». Ed. de l'EHESS : Paris.

**JOBERT, G.**

(2000) - « *Travailler, est ce penser ?* ». In : Hubault, F. (s/d). *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Octarès : Toulouse.

**MELIANI, V.**

(2001) - « *Etude de dispositifs d'analyse de situations de communication* ». Mémoire de maîtrise. (s/d E. Auziol.).

Département des sciences de la communication. Université Montpellier 3.

**ZARIFIAN, P.**

(1995) - « *Le travail et l'événement* ». L'Harmattan : Paris.

## ANNEXE 1

Cela se déroule dans un bloc de neurochirurgie un week-end. L'équipe d'astreinte opère en urgence une personne pour anévrisme intracrânien. Ils utilisent deux plateaux d'instruments. Il en reste un complet et un incomplet. L'équipe chirurgicale informe l'équipe paramédicale qu'un « *second anévrisme chauffe* ». La stérilisation centrale est fermée le week-end

Une procédure d'urgence est prévue pour le week-end sur l'Hôpital. Cette procédure doit être choisie avec parcimonie. L'infirmière doit nettoyer le matériel sur place et envoyer les instruments reconditionnés prêts à être stérilisés. L'infirmière décide d'envoyer les plateaux d'instruments selon la procédure d'urgence. Le second patient n'est finalement pas opéré et elle n'envoie pas les plateaux.

Le lundi matin, cette même infirmière récupère les plateaux, les déconditionne et les envoie à la stérilisation pour suivre un circuit habituel de nettoyage. Une fois informée, j'interviens auprès d'elle pour comprendre sa démarche qui ne me semble pas cohérente. Elle a nettoyé les instruments (qui sont des instruments fragiles) manuellement et n'est pas sûre de l'efficacité de son nettoyage. Je lui demande pourquoi elle a fait stériliser les instruments, si elle pense que les instruments ne sont pas propres. « *Pour assurer l'intervention du second anévrisme* ». Je lui demande si elle était prête à utiliser des instruments dont la propreté était douteuse (la stérilisation n'est efficace que sur des instruments propres). Elle me répond que la priorité était d'opérer le patient et que le problème ne vient pas d'elle mais de la stérilisation qui n'assure pas sur place un service en continu. Je lui réponds que le nettoyage manuel mécanique est efficace avec des produits adaptés et qu'elle n'avait pas de raison de douter de son souci porté aux instruments. Dans le doute, il vaut mieux en faire deux fois plus me répond l'infirmière qui trouve que je fais des histoires avec pas grand chose.

Une partie de l'équipe est intervenue en faveur de cette infirmière, d'autres sont restées plus critiques. Je leur ai expliqué les relations établies avec la stérilisation qui ne pouvait admettre de stériliser du matériel non propre et que ce principe de double précaution était incohérent dans une logique d'hygiène, et d'un point de vue éthique (ou déontologique) par rapport au patient potentiellement opérable. (histoire écrite par une étudiante cadre 10 mois après les faits, alors qu'elle exerçait en tant qu'infirmière faisant fonction de cadre)

## ANNEXE 2

Une entreprise est divisée en deux parties : imprimerie et PAO, chacune est dirigée par un des deux frères. L'entreprise emploie au total 9 personnes. Le gérant de l'imprimerie a installé une habitude, tous les vendredis vers 18h, c'est l'occasion pour tous les employés présents et le patron de boire l'apéritif.

L'apéritif se déroule dans l'atelier qui se situe à l'entrée de l'imprimerie, un panneau indique qu' « il est obligatoire de boire le pastaga du patron le vendredi soir ».

L'épouse du patron qui quitte le travail à 16h30 et le comptable sont les seuls toujours absents. Les clients qui passent sont aussi invités à boire un verre. Chaque vendredi après-midi, il y a toujours quelqu'un qui s'inquiète de faire les courses pour le soir, aux frais du patron. Que le patron soit présent ou non, l'apéritif commence toujours à 18h. C'est une réunion qui se prolonge parfois tard dans la nuit. Chacun y participe par fractions de temps plus ou moins longues selon le travail. Les employés de la PAO font également des apparitions. Tout le monde peut continuer son travail selon le rythme imposé par les tâches. Le vendredi est un jour particulier dans l'imprimerie, il n'y a pas d'heure pour arrêter son travail. Quand le travail est terminé, il est fréquent que la soirée se prolonge autour d'une pizza ou au bar-restaurant voisin.

La plus grande liberté règne dans le ton et les thèmes abordés. Les sujets de conversation passent du domaine professionnel à la sphère privée. C'est le moment où chacun dit ce qu'il pense. L'alcool aidant, la bonne humeur est toujours de rigueur, même si le ton d'un employé peut monter pour se plaindre, celui du patron est toujours égal : gai et courtois.