

UN ERGO REFERENTIEL : « UN EXERCICE NECESSAIRE POUR UNE QUESTION INSOLUBLE »

Rémy Bernardi

Introduction

Un « ergo référentiel » : impossible et indispensable

Un référentiel métier a pour vocation d'apporter des informations en nombre limité permettant à des professionnels d'exercer leur activité, de remplir leur mission. Ces informations sont le plus souvent exposées sous forme d'un déroulé de tâches qui indique ce qu'il faut faire, dans quel ordre et comment il faut s'y prendre. Le référentiel métier appartient alors à ce que l'on appelle le travail prescrit. Le travail prescrit, au-delà des procédures, est tout ce qui définit par avance le travail, qui l'oriente vers une voie plutôt que vers une autre.

Mais le travail, on le sait depuis longtemps, ne se réduit pas au prescrit et à ce que l'on peut anticiper. Le travail, c'est aussi l'activité concrète. Pour l'ergologie, l'activité c'est toujours une personne qui, dans une situation donnée, va adapter la procédure, ici et maintenant, de manière toujours singulière, toujours inédite. Une personne ou un collectif qui renormalise la procédure. Le concept de renormalisation remet au cœur de l'activité un fait anthropologique : la nécessité de choisir, de modeler son environnement.

Dans ces conditions, parler d'ergo référentiel ou de référentiel ergologique semble contradictoire. En effet, comment faire rentrer cette renormalisation, par définition singulière et imprévisible, dans un référentiel ? Comment inclure l'écart à la norme dans un document normatif ? Et pourtant, si le référentiel a pour vocation de guider un

professionnel dans l'exercice de son métier, peut-on se référer uniquement à une description détaillée mais anticipée de l'activité ? L'activité de « renormalisation » n'est-elle pas un ingrédient indispensable de la compétence ?

Dans cet article, je vais tenter de transposer cette problématique théorique sur le terrain de la pratique professionnelle à partir de ma propre expérience. Je suis salarié dans une association, les Compagnons Bâisseurs Provence, qui m'a donné pour mission de réaliser un référentiel autour de leurs nouveaux métiers. Pour répondre à cette commande, il m'a fallu renormaliser la manière de réaliser un référentiel.

Le texte qui suit est donc un témoignage sur mon activité : une expérience forcément contextualisée, singulière. Il ne s'agit pas de proposer un modèle d'ergo-référentiel mais tout simplement de donner à lire une tentative en cours autour de cet « *exercice nécessaire pour une question insoluble* »¹. Ce témoignage a un double objectif : questionner la création d'un ergo référentiel et montrer mon activité de création d'un ergo référentiel Compagnon Bâisseur. Donc dans une première partie je vais présenter le contexte de ma mission, les enjeux autour de ce référentiel et donner à voir la nécessité d'articuler référentiel et ergologie. Et dans une seconde partie, j'exposerai comment, de manière concrète, j'ai tenté d'élaborer une méthodologie fondée sur une approche ergologique et qui respecte néanmoins le genre du référentiel.

1. Pourquoi un référentiel pour les Compagnons Bâisseurs ?

1.1. Qui sont les Compagnons Bâisseurs ?

Les Compagnons Bâisseurs (que nous désignerons dorénavant par leurs initiales CB), est un mouvement associatif qui a soixante ans et qui lutte contre le mal logement. La démarche des CB consiste à réaliser des chantiers chez les habitants et avec eux. C'est là notre principe du compagnonnage : être aux cotés de, faire avec, faire ensemble dans une position d'égalité. Les CB en Provence, ce sont trente-cinq salariés, des volontaires, des bénévoles et des habitants.

¹ Cette expression est empruntée au titre d'un article d'Yves Schwartz (1997).

1.2. Le métier de référence chez les CB : « animateur technique »

Le métier de référence chez les CB est « animateur technique » : celui-ci doit réaliser un chantier chez un habitant en veillant à améliorer l'habitat, à faire participer l'habitant, faire ce que ce chantier soit le projet de la personne. Ni maçon, ni travailleur social, l'animateur technique doit accompagner l'habitant dans la conception et la mise en œuvre d'un projet sur son habitat. L'animateur technique va visiter le logement, écouter, discuter, etc., se faire accepter au sein de la famille, faire accepter l'idée de réaliser un chantier qui va tout chambouler, un chantier où chacun mettra la main à la pâte.

Et puis tout le monde se retrouve avec une truelle ou un pinceau à la main. Et ce « faire ensemble » va créer durant quelques jours une complicité, une dynamique collective. Mais il s'agit aussi de réaliser des travaux dans les règles de l'art. L'animateur technique doit assurer la mission d'un chef de chantier tout en restant compagnon. Cette manière de faire pour rester compagnon, c'est ce que nous allons nommer le genre professionnel CB. Je me réfère en cela à Yves Clot et Daniel Faïta pour qui :

« le genre est en quelque sorte la partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient et redoutent ; (...) ce qu'ils savent devoir faire grâce à une communauté d'évaluations présupposées » (Clot, Faïta, 2014).

1.3. De nouveaux métiers

Depuis quelques années, de nouveaux métiers émergent chez les CB : ce sont des chargés de mission diagnostiqueurs, experts et contrôleurs autour de la lutte contre la précarité énergétique ou contre l'habitat indigne. Il s'agit encore d'accompagner de nouvelles catégories d'habitants : jusqu'ici, nous avons travaillé avec des locataires ; à présent, nous accompagnons aussi des propriétaires occupants modestes.

Ces nouveaux métiers émergent en corrélation avec l'apparition de problématiques nouvelles : un parc immobilier qui se dégrade ; le coût de l'énergie qui augmente considérablement ; la

politique du logement favorisant dans la France des années 70 l'accès à la propriété et la crise économique qui va fragiliser une partie des nouveaux propriétaires.

Ces problématiques prennent de l'ampleur, sont médiatisées et deviennent objets de politiques publiques. On parle alors de « Lutte contre l'Habitat Indigne », de « Lutte contre la Précarité Énergétique ». Les CB, soutenus par la Fondation Abbé Pierre et suivis par les pouvoirs publics, vont tenter d'apporter sur place des solutions concrètes auprès des habitants les plus pauvres et donc les plus vulnérables face à ces fléaux officiellement reconnus.

1.4. Les enjeux du référentiel

1.4.1. Respecter le genre professionnel CB

Ainsi, pour lutter contre le mal logement, les CB doivent se diversifier tout en conservant leur identité, leur manière de faire que nous qualifions de « compagnon ». Les nouveaux métiers doivent se construire en respectant ce genre professionnel. Or, d'une part nous l'avons vu, le métier de référence est celui d'animateur technique. Ce métier bénéficie d'une histoire et d'un collectif importants. D'autre part, l'animateur technique accompagne l'habitant avec un support concret : le chantier qu'on réalise tous ensemble, les techniques qu'on partage, l'expérience commune de l'effort et du plaisir de réussir.

1.4.2. Expert et compagnon à la fois

Les nouveaux métiers ne peuvent s'appuyer sur un collectif ancien et important en nombre de personnes. Par ailleurs, pour remplir leurs missions, ils se spécialisent et se construisent un savoir d'expert ; leur activité centrale est le diagnostic et les préconisations, et non plus le chantier convivial et concret. Comment, dans ces conditions, rester compagnon ? De fait, l'expert, c'est celui qui sait, qui impose son savoir à un non sachant. Cela s'oppose à la posture compagnon où l'on fait ensemble, où chacun apporte sa propre contribution. Cette mise en tension de deux logiques opposées amène les protagonistes à renormaliser à la fois leur fonction d'expert et le genre CB.

1.4.3. Un genre remis en question par une double renormalisation

Il convient alors d'étudier les nouveaux métiers CB sous l'angle de cette double renormalisation. Le référentiel doit rendre compte de ce processus délicat et permettre à l'ensemble de l'équipe CB de « mettre en patrimoine » un genre interrogé par de nouvelles pratiques. Il s'agira d'une mise en travail du « lien enracinement / émergence », d'un « travail sur les projets-héritages », selon les termes d'Yves Schwartz (2014).

1.4.4. Mais pourquoi un référentiel ?

S'il s'agit de mettre en patrimoine un héritage, pourquoi choisir de réaliser un référentiel ? Après tout, les CB n'ont pas attendu un référentiel pour faire parler leur genre. Ce genre se construit, se nourrit tous les matins autour du café que l'équipe prend au bureau avant de se rendre sur les chantiers. Moment privilégié où chacun raconte l'histoire du chantier de la veille.

Cette « mise en récit » s'effectue autour d'un enjeu : se faire accepter par l'habitant, amener l'habitant à participer aux travaux, convaincre l'habitant que la réparation de la prise électrique est prioritaire, etc. Comment chacun va-t-il parvenir ou non, à surmonter l'obstacle, telle est l'intrigue. Le récit expose donc le travail comme une aventure sans cesse renouvelée, jamais gagnée à l'avance, où le compagnon va devoir redoubler d'astuce. Une histoire avec de nombreux rebondissements ...

C'est ainsi que les compagnons qui interviennent chez les habitants se constituent un répertoire d'expériences qui leur permet de juger entre eux si la manière de résoudre le problème est acceptable pour le collectif ou non. Mais ce répertoire d'expériences qui se constitue de manière orale et informelle, s'il nourrit le collectif, ne peut répondre à certains besoins de l'institution. Coucher par écrit du savoir sur le travail permet de capitaliser un nouveau savoir faire détenu par un petit nombre de personnes. Ne pas perdre ce nouveau patrimoine, savoir le transmettre, bref, l'inscrire dans la durée. Tel est le besoin de l'institution pour qui le référentiel représente la réponse adaptée.

Le besoin de capitaliser et de transmettre un nouveau savoir faire est légitime, logique. Mais je me dois d'articuler cette commande avec la question du genre CB posée de manière inédite par le développement de la fonction d'expertise. Il me faut donc à la fois mettre en forme un document descriptif et prescriptif (voilà ce que fait / ce que doit faire un expert compagnon) et interroger l'activité pour découvrir les manières possibles d'être expert et compagnon. Me voilà donc confronté à la difficile question de départ : comment articuler référentiel et ergologie ?

2.1. Un référentiel CB pour faire parler le genre CB

Comment s'y prendre concrètement pour construire un référentiel qui donne à lire les renormalisations du genre par les titulaires des nouveaux métiers CB ? C'est à cette question que je vais consacrer ce second point.

2.1. Mise en intrigue

Mon travail consiste à aller sur le terrain et à rédiger des comptes rendus. Ces comptes rendus seront du matériau pour construire le référentiel. De fait, il est impossible d'approcher les renormalisations sans aller sur le terrain et les chercher au cœur même de l'activité. Mais l'activité est une réalité qui à première vue est confuse. Rendre compte de l'activité, c'est la « *mettre en récit* », et, plus précisément la « *mettre en intrigue* ». En effet, l'intrigue permet de « *configurer la réalité (...) confuse, informe et à la limite muette* » (Ricœur, 1986, p 25). Rendre compte c'est donc réaliser un récit où la mise en intrigue donne à voir comment chacun en situation parvient à résoudre un problème, à faire face à un aléa, bref, à renormaliser. C'est faire parler le genre.

2.2. Mise en discussion

J'organise ensuite des séances collectives durant lesquelles le compte rendu est commenté par des pairs, ma méthodologie s'inspirant de la méthode d'auto-confrontation croisée :

« Des controverses professionnelles peuvent alors s'engager, portant sur les styles des actions (...). Les écarts stylistiques étant évalués par rapport aux formes génériques propres au groupe

professionnel, ce sont alors le genre professionnel et ses variantes que les sujets font entrer dans une zone de développement » (Clot, Faïta, Fernand et et alii, 2000).

Ces séances permettent donc au collectif d'évaluer si les manières de travailler des experts compagnons correspondent bien à des variantes du genre CB ; et si tel est le cas, cela va permettre d'apprécier ces variantes comme un enrichissement, un développement du genre.

Je vais à présent tenter de voir, à travers une situation concrète, comment une juriste compagnon essaie lors d'une visite chez un habitant d'articuler la posture de juriste avec celle de compagnon. Et ce faisant, je vais tenter de faire partager au lecteur ma propre activité de travail, je vais avancer avec lui en tâtonnant à la recherche d'une manière de réaliser un ergo-référentiel.

2.3. Un cas concret : une intervention de la juriste CB

A travers ce cas concret, nous allons observer consécutivement ma propre activité d'observateur et celle de la juriste observée dans son activité.

2.3.1. Présentation du cadre de l'intervention de la juriste

Il s'agit de l'intervention d'une juriste Compagnon Bâtitseur qui a pour mission de seconder un avocat en charge de défendre un locataire modeste dans un litige qui l'oppose à son propriétaire. Cette intervention s'inscrit dans l'action P.AD.L.L. (Permanence d'Accès au Droit Liée au Logement) initiée par un partenaire : la Fondation de l'Abbé Pierre. Cette mission s'inscrit dans le cadre de la Lutte contre l'Habitat Indigne. Voici comment la juriste présente elle-même sa mission :

« Nous intervenons à la demande de la F.A.P. (Fondation Abbé Pierre). La F.A.P. a constaté que les locataires les plus fragiles se sentaient démunis face à la justice. Elle crée alors des actions pour aider ces personnes à surmonter leurs craintes. L'enjeu est de développer une jurisprudence favorable à ces locataires ».

En effet, les locataires démunis ne vont que rarement en justice car ils sont craintifs et n'en ont pas les moyens financiers. Cette situation est à l'origine d'une jurisprudence peu favorable aux locataires.

Ce jour-là, la juriste précise :

« je travaille pour un locataire assigné pour dettes. L'avocat des locataires mandate les Compagnons Bâisseurs pour pouvoir contre-attaquer sur des défauts du propriétaire. Le but de la F.A.P., c'est de lutter contre le mal logement. Forcer les propriétaires à faire des travaux est une façon de faire avancer cette cause ».

Elle se rend chez le locataire avec un collègue technicien dans le bâtiment afin de recueillir un maximum d'informations que l'avocat ne peut obtenir lors d'un entretien avec le plaignant dans son cabinet. Sa mission consiste donc d'une part à accompagner l'habitant dans une démarche juridique qui lui est peu familière, et d'autre part, à apporter un éclairage complémentaire et précieux à l'avocat.

2.3.2. Le travail de l'observateur sur le terrain

Avec l'accord des habitants et des intervenants CB, je vais observer une telle visite auprès d'un couple d'habitants dans le Var. Il s'agit d'une observation où je prends des notes sur ce qui se passe et ce qui se dit. Après la visite, je réalise un compte rendu soumis et validé par les deux intervenants. La négociation avec les collègues de travail ne pose aucun problème : ils me connaissent de longue date et m'ont déjà vu à l'œuvre. Pour se faire accepter comme observateur, il convient de préciser le cadre méthodologique et de donner des assurances d'ordre déontologique : un regard naïf et bienveillant, aucun écrit diffusé sans validation par les intéressés, etc.

Les collègues ont prévenu le couple d'habitants. Sur place, je me présente : *« je vais prendre des notes sur le travail de mes collègues pour faire un référentiel afin de former plus de personnes à faire le même travail »*. Une note d'humour sur *« mon travail qui consiste à regarder les autres travailler »*, et hop, les habitants m'oublient, préoccupés par leur propre situation.

Ce jour-là, locataires et habitants vont rapidement s'asseoir et discuter. Je note à toute allure ce qui se dit, sans avoir de fil conducteur. Il me faut accepter de prendre des notes sans trop comprendre, il me faut accepter de me laisser mener par des acteurs qui en savent bien plus long que moi sur l'histoire. Par ailleurs, si ce que je vois, ce que j'entends peut me dérouter ou créer chez moi des

émotions, je ne dois ne rien laisser paraître. Il ne s'agit pas de perturber le travail de la juriste ni celui de l'habitant par un froncement de sourcils ou un sourire. Il me faut aussi faire taire une petite voix intérieure qui me dit : « Oh la la ! Qu'est-ce que vais pouvoir faire de ça ? ».

De retour au bureau, il me faut transformer mes notes manuscrites en compte-rendu de l'observation à faire valider.

2.3.3. Extrait du compte rendu de la visite

A titre d'exemple, voici un extrait du compte rendu qui relate le début de la visite, l'entrée en matière².

La visite se déroule à Draguignan, dans une résidence composée de villas entourées d'un petit jardin. Le locataire (M) nous attend devant le portail et nous introduit dans la maison.

M, prévenant : « *Installez-vous* ».

Sa femme (Mme) se tient à ses côtés. Une télévision à écran géant diffuse les images d'un feuilleton, le son est coupé. Nous nous installons autour de la table où sont posées des piles de papiers, preuve que les locataires ont préparé notre visite.

Mme nous propose du café tandis qu'AC explique :

« *Comme nous intervenons dans le cadre d'un préjudice, je vais vous interroger précisément. On va procéder par ordre chronologique. Ça va être long et un peu pénible, mais c'est nécessaire* ».

AC : « *Je n'ai aucune information sur ma fiche, donc je vais vous poser beaucoup de questions* ».

Mme : « *On est habitués* ».

AC : « *Vous avez une avocate hors pair, elle ne lâchera pas l'affaire. Je travaille pour elle et le rapport que je vais rédiger à partir de cette visite d'aujourd'hui, elle va le mettre en avant* ».

² Dans cet extrait, X est l'expert technique compagnon bâtisseur ; AC est l'experte juridique compagnon bâtisseur ; M et Mme sont les habitants visités.

Mme : « *J'aimerais vraiment que les choses s'arrangent* ».

AC : « *Mon rôle, avec Xavier, est de vous mettre en garde. Le juge s'appuie sur des courriers, sur le respect des obligations des locataires. Je dois donc vérifier aussi si vous vous êtes mis dans une situation qui risque de ne pas vous être favorable, qui serait un frein* ».

La locataire revient sur ses frustrations mais AC l'interrompt et lui rappelle l'enjeu : le respect de la loi.

Mme : « *Un moment, on s'est senti fautif. On a même failli partir sans rien demander. On aurait été bête* ».

AC : « *On va voir ça tout à l'heure* ».

AC s'adresse à M : « *Avez-vous communiqué à l'avocat tous les documents ?* ».

M : « *Oui* ».

AC : « *Bien* ».

2.3.4. Du compte rendu au référentiel : premières tentatives

Ce premier texte va servir de matériau pour construire le référentiel « Juriste CB », ce qui va me confronter au problème de l'exposition de l'activité. D'un côté, le compte rendu de la visite suit le fil de l'activité réelle, avec ses longueurs, ses méandres, ses répétitions, ses aléas etc., et d'un autre côté, le référentiel est censé mettre de l'ordre, exposer des faits qui s'enchaînent, exposer des faits qui s'intègrent dans des catégories.

Derrière le problème de mise en forme se cache un problème de fond : le passage du « texte récit » au « texte mis en case » efface quelque chose d'essentiel dans l'approche même de l'activité de travail. Nous avons vu que le récit met « en intrigue » un vécu, raconte une histoire. L'intrigue, dans le travail, c'est l'incertitude face à la difficulté à surmonter, face à l'aléa. Si le référentiel doit mettre en valeur le genre professionnel, il est impossible de supprimer totalement le récit au profit d'une présentation purement algorithmique du travail.

A partir de l'extrait du compte rendu, voyons comment nous pourrions passer du compte rendu au référentiel. Pour cela, nous allons procéder progressivement, par étapes. Nous partirons de la forme d'un référentiel qui ne prend en compte que la procédure pour approcher d'une forme de référentiel qui serait capable de ne pas sacrifier l'activité de renormalisation. A travers ces étapes, je montrerai ainsi ma manière de renormaliser le référentiel en essayant de libérer l'activité de sa « mise en case » par le prescrit.

Le référentiel classique

Le référentiel classique ne conservera de cet extrait que des éléments généraux, valables dans toutes les situations : la procédure. Les « acteurs » (intervenants compagnons et habitants) seront dépersonnalisés ; les éléments du contexte seront effacés.

Phase 0	Entrer chez l'habitant
Phase 1	Expliquer aux locataires quel est l'enjeu de l'intervention, Présenter le déroulé
Phase 2	Interroger le locataire sur : <ul style="list-style-type: none">• sa situation sociale• les documents communiqués à l'avocat• le rapport avec le bailleur,• la consommation énergétique• les sources d'allergie et autres problématiques de santé liées au logement ...

Ici, la procédure efface totalement l'activité comme aventure : on est dans un prescrit lapidaire du genre « y a qu'à ... ».

Le référentiel illustré

Un premier compromis entre situation réelle et procédure consisterait à illustrer la procédure avec quelques petits extraits de la situation observée.

Procédure	Ce jour-là
Première phase : le juriste explique aux locataires quel est l'enjeu de son intervention, comment il va procéder.	Ce jour-là AC explique : <i>« Comme nous intervenons dans le cadre d'un préjudice, je vais vous interroger précisément. On va procéder par ordre chronologique. Ça va être long et un peu pénible, mais c'est nécessaire ».</i> AC : <i>« Vous avez une avocate hors pair, elle ne lâchera pas l'affaire. Je travaille pour elle et le rapport que je vais rédiger à partir de cette visite d'aujourd'hui, elle va le mettre en avant ».</i>

Cette illustration apporte au lecteur un peu de chair, lui donne à voir comment la procédure peut se traduire dans les faits. L'intitulé « ce jour-là » inscrit l'action dans un contexte et réintroduit un peu de l'épaisseur narrative.

Du référentiel illustré aux points clé en situation

Mais le « référentiel illustré » laisse de côté un extrait du texte :

Le locataire (M) nous attend devant le portail et nous introduit dans la maison. M, prévenant : <i>« Installez-vous ».</i>

Sa femme (Mme) se tient à ses côtés. Une télé à écran géant diffuse les images d'un feuilleton, le son est coupé. Nous nous installons autour de la table où sont posées des piles de papiers, preuve que les locataires ont préparé notre visite. Mme nous propose du café.

Ce passage peut sembler ne rien apporter. C'est que ce jour-là, nous avons à faire à un couple de locataires qui joue les rôles attendus : un rôle d'hôte (qui accueille, propose du café) et un rôle de locataire qui coopère activement (en préparant à l'avance les papiers). Que doit faire le juriste quand ce n'est pas le cas ?

De manière paradoxale, le cas particulier, pour un peu qu'on l'interroge, éclaire en creux d'autres situations, prend en compte les contextes différents auxquels le travailleur sera forcément confronté. Entre l'opération à effectuer sous forme d'une tâche prescrite et la situation singulière observée ce jour-là, nous intercalons des « points clés » :

Phase	Opération à effectuer	Point clé en situation	Ce jour-là
Phase 0	Entrer chez l'habitant	Respecter l'intimité de la personne, Veiller à se faire accepter : avoir un comportement d'invité	
Phase 1	Expliquer aux locataires quel est l'enjeu de l'intervention Présenter le déroulé	Veiller à ce que la personne comprenne et accepte l'intervention, Prendre le temps, Insister sur le caractère intrusif mais nécessaire de ce qui va suivre	Ce jour-là AC explique : <i>« Comme nous intervenons dans le cadre d'un préjudice, je vais vous interroger précisément. On va procéder par ordre chronologique. Ça va être long et un peu pénible, mais c'est nécessaire. »</i> <i>AC : Vous avez une avocate hors pair, elle ne lâchera pas l'affaire. Je travaille pour elle et le rapport que je vais rédiger à partir de cette visite d'aujourd'hui, elle va le mettre en avant. »</i>

Ici, le point clé est comme une « mise en intrigue sous-entendue » : veiller à se faire accepter, c'est indiquer de manière implicite que cela ne va pas de soi, qu'il s'agit peut-être d'un obstacle qu'il va falloir surmonter. Une manière de dire que le prescrit va peut-être se heurter à un réel qui résiste.

2.3.5. Passer de la mise en intrigue implicite à l'explicitation de la renormalisation

La mise en intrigue sous-entendue, implicite, cela renvoie encore à une caractéristique de toute activité : le résultat du travail cache le processus de renormalisation. Ainsi :

« L'évidence première masque tout un pan de la réalité : le résultat fait écran et empêche de voir le processus qui l'a produit. Accorder tout son poids à l'acte, c'est donc s'obliger à aller chercher dans le fait d'une situation de travail la part de réalité qui n'est pas directement visible » (Durrive, 2015, p. 90).

Pour parvenir à réaliser un ergo-référentiel, il nous faut passer de la mise en intrigue implicite à l'explicitation de la renormalisation. Il faut donc aller voir derrière l'évidence de l'acte visible le processus de renormalisation qui reste dans l'ombre. La juriste CB ne fait pas qu'entrer chez un habitant, lui présenter la démarche et l'enjeu puis l'interroger. Elle tente constamment d'articuler les postures d'expert et de compagnon, d'inventer une posture expert-compagnon. Elle le fait notamment à travers son activité langagière.

2.3.6. L'analyse de l'activité à travers la manière de dire

Dans la version du « référentiel normal » nous avons décrit l'activité langagière à travers un mode (l'interrogatoire) et à travers un contenu (sur quoi l'interrogation porte). Rien n'est dit sur la manière de parler. A présent, ce sera donc à travers une certaine manière de parler de la juriste que nous allons mettre à jour les renormalisations expert / compagnon.

Pour cela, nous allons nous appuyer sur la théorie du dialogisme. Le dialogisme est un concept développé par le philosophe et théoricien de la littérature, Mikhail Bakhtine, pour étudier l'œuvre de Dostoïevski (Bakhtine, 1970). Pour Bakhtine, le dialogisme est

l'interaction qui se constitue entre le discours du narrateur principal et les discours d'autres personnages, ou entre deux discours internes d'un personnage. Ainsi analysé, le discours de la juriste CB donne à entendre un dialogue, au sein du même locuteur, entre deux personnages professionnels.

2.3.7. « *On verra ça tout à l'heure* »

La locataire revient sur ses frustrations mais AC l'interrompt et lui rappelle l'enjeu : le respect de la loi.

Mme : « *Un moment, on s'est senti fautif. On a même failli partir sans rien demander. On aurait été bête* ».

AC : « *On va voir ça tout à l'heure* ».

Quand on entre dans la composition du dialogue, on découvre une juxtaposition entre deux discours : celui de la juriste qui interroge selon la logique juridique, et celui de l'habitante qui cherche à raconter son histoire malheureuse.

« *On verra ça plus tard* », « *on verra ça tout à l'heure* » : ces formules répétées plusieurs fois lors de la visite révèlent que la juriste doit réorienter sans cesse le discours de l'habitant, contrarier le rôle que ce dernier voudrait jouer.

Voici encore d'autres précautions oratoires relevées lors de la visite, et dont le but est de canaliser le discours de l'habitant :

- « *Je vais vous poser beaucoup de questions* ».
- « *Je vais vous poser des questions d'usage. Je vais les poser franchement* ».
- « *Je vais être agaçante. Je vous interromps* ».
- « *Je vais être indiscret. Vous n'êtes pas obligée d'y répondre* ».
- « *Est-ce que je peux vous demander ...* ».

Cette manière de dialoguer nous apprend diverses choses. La juriste doit savoir ce qui sera pertinent pour un avocat et ce qui ne l'est pas, donc faire le tri dans le récit. Elle dispose d'un temps limité et sait

d'expérience que l'habitant va évoquer un vécu d'une manière subjective, là où la scène juridique attend des faits objectivables et démontrables. Éviter le récit du vécu est une nécessité. Mais cette stratégie d'évitement est en opposition avec le genre compagnon : la manière « normale » de dialoguer chez les Compagnons Bâisseurs consiste tout au contraire à permettre à son interlocuteur, dès la première rencontre, de mettre en récit sa vie d'habitant.

C'est pourquoi la juriste compagnon va alors se sentir obligée de multiplier les excuses auprès de l'habitant. Et, durant la séance d'auto confrontation, elle va se justifier ainsi devant ses collègues :

- « *Nous sommes dans le cadre d'une assignation juridique et je suis obligée, ici, de prendre le rôle du sachant* ».

- « *C'est vrai, c'est un peu sec et ça me dérange. Mais il faut faire un lien avec la mission générale des Compagnons Bâisseurs : la lutte contre le mal logement. Seulement, nous ne travaillons pas sur le même terrain. Nous, nous cherchons à faire avancer les choses sur le terrain juridique* ».

La confrontation entre normes de compagnon et normes juridiques provoque donc un débat de valeurs, entraîne un « usage de soi » entendu comme « *un engagement effectif dans l'enfer de la situation* », comme « *une certaine façon de gérer un donné qui ne dépend pas de nous.* » (Durrive, 2015, p. 92). Un usage de soi qui ici crée un certain malaise.

Voyons maintenant comment la juriste va se débrouiller en présence de l'habitant avec cette tension interne.

2.3.8. La phrase « bivocale »

Au milieu de la visite, alors que l'habitant a bien perçu la manière de faire de la juriste, celle-ci dit : « *Je vais vous demander ... Bon, je vais arrêter de vous demander* ». Et elle pose sa question. Il convient d'analyser la composition de cette formule : une composition binaire qui balance entre deux pôles :

- Pôle 1 : demander l'autorisation de poser une question, d'interrompre

- Pôle 2 : ne pas demander l'autorisation

A ces deux pôles, on peut faire correspondre deux figures professionnelles

- Figure 1 : le compagnon qui s'excuse d'être intrusif

- Figure 2 : le juriste qui s'autorise à interroger sans s'excuser.

Ainsi, nous pouvons qualifier cette phrase de « bivocale » : j'emprunte cette notion à Bakhtine qui parle de « *mot bivocal* » et le définit ainsi : « *dans chaque mot, on entendrait une discussion (le micro dialogue)* » (Bakhtine, 1970, p. 120) ; « *dans chacun se dispute deux voix* » (ibid, p 123). Dans la phrase citée, nous pouvons entendre deux voix qui dialoguent, entendre la renormalisation à l'œuvre.

2.3.9. Un petit « bon » pour un grand bond dans la relation

Mais comment la juriste passe-t-elle d'un pôle à l'autre ? Ce jour-là, toute l'habileté se cristallise dans un petit mot charnière : « *je vais vous demander, bon, je vais arrêter de vous demander* ». Ce « bon » fait entendre que les places changent dans la relation qui se construit entre professionnel et habitant.

On peut remarquer que les excuses et autres précautions oratoires correspondent à ce qu'Erving Goffman appelle les réparations :

« Lorsque ceux qui participent (...) à une rencontre ne parviennent pas à prévenir un événement qui, par ce qu'il exprime, est incompatible avec les valeurs sociales défendues, (...) le plus fréquent est qu'ils reconnaissent cet événement en tant qu'incident (...) et s'efforcent d'en réparer les effets » (Goffman, 1974, p 20).

Ainsi, normalement, quand on va chez quelqu'un, dans sa maison, on est censé se comporter en invité. On attend d'un invité qu'il suive les codes de bonne conduite : écouter avec attention son hôte, éviter de l'interrompre, éviter d'être trop intrusif. Or l'expert juridique à travers son interrogatoire va devoir déroger au code commun et pour que cela soit acceptable, il faudra mettre en œuvre un rituel de réparation.

Le « *Bon, je vais arrêter de vous demander* » correspond à une évaluation de la juriste qui estime que la relation nouée jusque-là avec l'habitant est suffisamment solide pour que l'on puisse se passer

d'excuses répétitives. C'est encore et surtout une façon implicite de mettre l'habitant de son côté, dans une posture de compagnon qui a bien compris l'enjeu et avec qui on va pouvoir travailler main dans la main, sans « chichi ». On y retrouve le « faire ensemble », la complicité et la convivialité du genre CB.

La renormalisation juriste / compagnon s'actualise à travers une phrase d'un locuteur où chaque composante entre en dialogue avec l'autre. C'est pourquoi il convient de se pencher sur l'activité langagière de la juriste pour apprécier la renormalisation à l'œuvre, la manière d'articuler (au sens propre et au sens figuré) les deux composantes de son nouveau métier.

2.3.10. Quand l'expert glisse du côté de l'habitant

Voici un dernier extrait du dialogue entre la juriste et l'habitant qui se situe en fin de visite.

AC : « *Qu'est-ce que vous attendez de la procédure ?* ».

M : « *Prouver qu'on est dans notre bon droit* ».

Mme : « *Prouver qu'on n'est pas des voleurs* ».

Mme revient encore une fois sur le terrain du vécu : « *On ne se fait pas de plaisirs, on ne va pas au restaurant* ».

AC jongle entre deux postures (une écoute humaine et une posture d'experte judiciaire) : « *Oui, je vous comprends* », tout en consultant les documents.

Mme : « *Ce sont des gens sans cœur.* »

AC : « *Je vous écoute et je vous comprends. Mais en même temps, je travaille pour que le juge soit devant un dossier en béton. Je peux faire une photo de ça ?* ».

Mme : « *Je suis excédée et fatiguée. Je ne sais pas dans quelle case on nous met* ».

AC regarde Mme dans les yeux et déclare avec chaleur et conviction : « *Faut pas culpabiliser. Pour moi, votre dossier est parlant. Je vais faire intervenir ma collègue. Tout mon travail consiste à tourner les choses pour que le juge prenne ça en considération, tout en respectant la loi. Je veux que vous apparaissiez comme des locataires irréprochables* ».

On trouve dans ce passage :

- 1) L'habitant qui veut parler de son vécu : « *On ne se fait pas de plaisirs, on ne va pas au restaurant* » ; « *Ce sont des gens sans cœur* ».
- 2) La juriste CB qui tente de canaliser le discours de l'habitant mais qui veut rester compagne : « *Je vous écoute et je vous comprends. Mais en même temps, je travaille pour que le juge soit devant un dossier en béton* ».
- 3) Le compagne qui soudain lève les yeux des documents et regarde Mme dans les yeux et déclare avec chaleur et conviction : « *Faut pas culpabiliser. Pour moi, votre dossier est parlant* ».

Le troisième point nous donne à voir au détour d'un micro-événement comment se cristallise avec force l'empathie du compagne. Cette fois-ci, ce n'est plus la place de l'habitant qui glisse du côté de l'expert, mais l'expert qui glisse du côté de l'habitant.

A ce moment précis, ce qui saisit l'observateur c'est avant tout un ton de voix, un rythme des mots, les temps des pauses, l'éclat d'un regard, les traits d'un visage, tout le corps tendu vers l'interlocuteur. Bref, c'est l'ensemble d'un corps qui se mobilise. Comme si les valeurs humaines retenues jusqu'alors s'exprimaient à un moment précis, de manière brève mais intense, à travers un langage verbal et corporel qui contraste avec une posture et un questionnement neutres, une mise à distance toute professionnelle. Bien entendu, il y aurait bien plus à en dire, mais il nous faut revenir à notre question de départ : comment intégrer cela dans le référentiel CB ?

2.4. Retour au référentiel : vers un référentiel « dialogique »

Notre dernière mouture de référentiel donnait à lire la renormalisation de manière implicite : d'un côté la procédure indique le référentiel du juriste ; de l'autre le point clé parle de la renormalisation CB du travail de juriste. Cette forme d'exposition pose problème, elle peut laisser croire qu'il suffirait d'additionner les deux postures pour réaliser le travail. Or l'analyse du discours que nous venons de réaliser montre à quel point cette renormalisation ne

va pas de soi : elle engage le locuteur dans une activité langagière particulière qui ressemble à un travail d'équilibriste ; elle provoque une certaine gêne de la juriste.

Cette renormalisation façon « compagnon » est un vrai travail, un travail à part entière, un ingrédient essentiel, un enjeu fondamental. Il importe de ne pas l'effacer, de trouver un mode d'exposition de l'activité qui mette tout cela en relief. C'est ici que le caractère « dialogique » de l'activité doit inspirer une forme « dialogique » du référentiel. Commençons par présenter côte à côte les deux personnages :

Référentiel du juriste (procédures)	Référentiel du compagnon (points clé CB)
Interroger l'habitant, Orienter les réponses, Canaliser le discours, Trier dans les réponses ce qui sera pertinent ou non pour l'avocat.	Préciser à l'habitant la démarche et l'enjeu par avance, S'excuser autant que nécessaire de couper la parole, de poser des questions intrusives, Montrer à l'habitant qu'on entend son point de vue.
Le but est d'être efficace : obtenir les informations qui vont permettre à l'avocat de convaincre un juge avec des arguments qui appartiennent au référentiel juridique.	Le but est de rester « humain » : le compagnon doit reconnaître le drame humain de l'habitant tout en l'aidant à remettre en forme son récit pour le rendre recevable auprès d'un juge.

Tout le travail de la juriste compagnon va consister à « former » l'habitant à toute allure. Nous sommes là au cœur de l'activité d'accompagnement CB. Le compagnon c'est celui qui forme l'habitant à être son propre avocat, à faire évoluer la jurisprudence. Comment ? En traduisant le récit du vécu, le compagnon lui montre la forme audible susceptible de lui faire gagner son procès, et, au-delà, de faire bouger la jurisprudence. L'expert habitant retrouve sa place centrale : entre la norme juridique et le vécu, il y a une renormalisation qui n'appartient finalement qu'à l'habitant.

La juriste CB prête son savoir à l'habitant et, ce faisant, devient compagnon. De manière concrète, elle prête sa voix, sa manière de dire. La juriste compagnon est une interprète. Ce qui intéresse au plus haut point le référentiel, c'est ce prêt ; ce qui est au cœur du travail du compagnon se trouve là. C'est ce passage, ou plus exactement ce partage de savoirs entre l'habitant et l'expert, qui est essentiel. Le référentiel pourrait alors prendre la forme suivante :

Référentiel du juriste (procédures) / Référentiel du compagnon (points clé CB)
<p>Juriste CB : Articuler juriste et compagnon.</p> <p>Trouver un équilibre, un juste milieu entre le vécu de l'habitant et son expression pour un juge.</p> <p>Traduire sans trahir.</p>

2.4.1. Passer du singulier au pluriel

Pour montrer ce processus, on peut partir de notre exemple et y apporter l'analyse linguistique que nous venons de réaliser. Il faudra veiller à présenter cela sous une forme plus succincte, mais sans pour autant en perdre le sens. Cela pourrait s'insérer dans le cadre suivant qui viendrait s'ajouter au tableau précédent :

Ce jour là	Analyse
Extrait du dialogue	Analyse dialogique succincte

Mais l'on ne peut s'arrêter là, ce serait confondre le genre avec le style. Le style, nous indiquent Yves Clot et Daniel Faïta, ce sont des travailleurs qui « *ajustent et retouchent* » le genre, car :

« même si le genre est réitérable dans chaque situation, il ne prend sa forme achevée que dans les traits particuliers, contingents, uniques et non réitérables qui définissent chaque situation vécue »
(Clot, Faïta, 2000, p. 15).

Nous traduirons cela ainsi : le genre s'incarne de manière singulière mais est par essence pluriel. Il nous faut donc passer du singulier au pluriel. Pour ce faire, le référentiel doit repartir dans le sens inverse : reprendre le principe général de la renormalisation du genre CB par l'expert et aller vérifier dans de nouvelles situations, non seulement si l'on retrouve cette renormalisation à l'œuvre, mais encore et surtout, montrer qu'elle peut s'actualiser de manières différentes selon le contexte, selon le style des personnes.

De fait, le genre ne peut se définir qu'à travers un répertoire d'expériences partagées par un collectif. Pour le dire autrement, la manière de parler de la juriste lors de cette visite ne peut avoir valeur de paradigme : on va forcément trouver d'autres manières de dire et de faire qui permettront d'articuler expertise et compagnonnage.

2.4.2. Conjuguer l'écrit et l'oral

Ce répertoire d'expériences risque d'alourdir le document écrit. Le danger permanent qui nous guette est de réaliser un document indigeste, inutilisable et en fin de compte inutile. C'est pourquoi il me semble alors, qu'un ergo-référentiel devant montrer le travail vivant, ne peut se contenter d'un support écrit. Roland Barthes évoque le passage « *de la parole à l'écriture* » comme une « *toilette du mort* » : « *Notre parole, nous l'embaumons, telle une momie, pour la faire éternelle* » (Barthes, 1981, p. 9). Éviter au référentiel de devenir une momie enfouie sous une pyramide de documents institutionnels n'est pas un enjeu mineur, bien des auteurs de référentiels pourraient le confirmer.

Pour rester vivant, le référentiel devrait alors laisser le dernier mot aux protagonistes, ajouter « *le grain de la voix* » à l'écrit pour reprendre le titre de l'ouvrage de Barthes. Le document rédigé pourrait ainsi servir de base pour travailler avec un collectif autour des pratiques et pour constituer ensemble lors de séances de travail ce répertoire d'expériences communes co-analysées, que l'on pourrait coucher sur le papier ou laisser à l'état de discours oral, selon le souhait de l'institution et du collectif.

En guise de conclusion : Mettre en scène le travail comme un processus créatif permanent

J'ai tenté à travers ce texte de témoigner sur une manière de renormaliser le travail autour d'un référentiel pour les CB, référentiel toujours en cours d'élaboration. Je l'ai précisé, il ne s'agit pas de poser des jalons pour indiquer ce que doit être un ergo référentiel. Il s'agit de montrer comment dans une situation précise j'ai essayé de trouver une solution pour réaliser un référentiel capable d'interroger le genre professionnel. A partir du concept de renormalisation, je suis parvenu peu à peu à exposer le travail d'expert compagnon comme un dialogue entre normes d'experts et normes de compagnon. J'ai étudié ce processus à travers l'exemple de la juriste compagnon. Cela m'a permis non seulement d'élaborer une forme du référentiel adapté à notre projet, mais encore, cela permet de mettre en lumière un ingrédient du genre compagnon commun à tous les métiers CB. Ce point commun est une valeur cardinale des CB : un certain mode de partage du savoir.

Nous avons vu qu'être compagnon, cela se traduit par le principe du « faire ensemble » et cela prend forme de manière traditionnelle par la participation de l'habitant à son chantier. Un « faire ensemble » qui positionne le compagnon et l'habitant comme des égaux qui travaillent main dans la main. Nous avons vu que le développement de la fonction d'expert remet en question cette manière de faire. Comment rester compagnon, faire avec l'habitant, travailler d'égal à égal, quand il s'agit de poser un diagnostic qui nécessite un savoir expert que l'habitant ne possède pas ?

D'un côté, si le maçon fait des travaux, l'animateur technique partage son savoir faire technique tout simplement en faisant participer l'habitant aux travaux ; une manière d'être maçon compagnon. D'un autre côté, le juriste traduit le vécu de l'habitant pour le rendre audible à l'oreille du juge. Le juriste compagnon c'est celui qui, en plus, parvient à communiquer un peu de cette façon de faire à l'habitant. La figure commune qui émerge est celle du compagnon formateur.

Ainsi, nous découvrons que la juriste, tout comme l'animateur technique, travaille avec l'habitant et partage avec lui, d'une certaine

manière son savoir. Certes pour la juriste le chantier ne concerne pas les murs, l'outil n'est ni la truelle ni le pinceau ; le chantier est la jurisprudence à faire avancer, l'habitant à défendre ; l'outil est le langage juridique, une certaine manière d'exposer à la justice son litige, sa défense. Le « faire ensemble » prend une forme subtile : c'est transmettre à travers le difficile exercice de l'enquête quelque chose de son savoir juridique, une manière d'exposer son cas devant un juge.

Finalement, ce qui importe pour l'animateur technique comme pour l'expert CB, ce n'est pas seulement de réparer les murs ou les préjudices, c'est de faire en sorte que l'habitant soit capable la prochaine fois de se débrouiller sans nous. Qu'il s'autorise à saisir un pinceau ou à saisir la justice.

Notre recherche autour d'un ergo référentiel est une quête incertaine et inachevée, mais cet effort et cet inconfort produisent un savoir nouveau que j'espère utile pour mes collègues compagnon, pour l'institution CB. Au-delà du travail réalisé pour les CB, cette expérience en cours m'apprend à travailler un référentiel d'une manière radicalement différente. Il ne s'agit plus de répondre immédiatement à la question : comment doit faire le professionnel ? Il s'agit avant tout de mettre à jour les problématiques, les enjeux, les dilemmes professionnels et de construire le référentiel à partir des réponses que les travailleurs inventent. Pour exposer le travail comme une invention permanente, il faut non seulement nous instruire du terrain et des travailleurs, mais il faut également s'appuyer sur des modèles théoriques pour rendre visible ce processus inventif qui est au cœur de l'activité.

Références bibliographiques

BAKHTINE M. (1970), *La poétique de Dostoïevski*, Paris, Editions du Seuil.

BARTHES R. (1981), « De la parole à l'écriture », dans *Le grain de la voix. Entretiens 1962 – 1980*, Paris, Editions du Seuil, p 9 - 17.

CLOT Y., FAITA D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, n° 4, p. 7-42.

CLOT Y., FAITA D., FERNANDEZ G., SCHELLER L. (2000), « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 2-1, p. 1-8.

DURRIVE L. (2015), *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Toulouse, Editions Octarès.

GOFFMAN E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Les Editions de Minuit.

RICOEUR P. (1986), *Du texte à l'action. Essais d'herméneutiques II.*, Paris, Editions du Seuil.

SCHWARTZ Y. (1997), « Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble », *Education Permanente* n° 133/4, p. 9-34.

SCHWARTZ Y. (2014), « Où se trouvent les réserves d'alternative ? Travail et projets-héritages », Séminaire Gabriel Péri, 2 avril.