



# L'analyse du travail et la relation formation-emploi

**Quatre approches et démarches en usage au Céreq**

éreq

**Séminaire Analyse du travail**

*Sous la direction de Samira Mahlaoui*

**RELIEF.44**

Échanges du Céreq

décembre 2013





# **L'analyse du travail et la relation formation-emploi**

**Quatre approches et démarches en usage au Céreq**

**Séminaire Analyse du travail**

*Sous la direction de Samira Mahlaoui*



## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	p. 5
<i>Samira Mahlaoui</i>	
<b>Chapitre 1 – Un regard rétrospectif : L’analyse du travail et les relations formation-emploi dans les années 1980</b> .....	p. 7
<i>Bernard Hillau</i>	
<b>Chapitre 2 – La Méthode ETED (Emploi-type étudié en dynamique)</b> .....	p. 13
<i>Jean-Paul Cadet, Chantal Labruyere, Samira Mahlaoui, Emmanuel Sulzer</i>	
<b>Chapitre 3 – La clinique sociologique du travail</b> .....	p. 35
<i>Pierre Roche</i>	
<b>Chapitre 4 – Les dispositifs d’enquêtes en entreprise : l’exemple du dispositif EPIE (Enquête sur les professions intermédiaires en entreprise)</b> .....	p. 55
<i>Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton</i>	
<b>Chapitre 5 – L’analyse du travail éclairée par les biographies</b> .....	p. 69
<i>Sylvie Monchatre</i>	
<b>Elements de conclusion</b> .....	p. 81
<i>Samira Mahlaoui</i>	



# Introduction

*Samira Mahlaoui*

Le travail est aujourd'hui réinterrogé sous ses différentes facettes à un moment où les acteurs de la relation formation-emploi-travail placent au centre de leurs préoccupations non seulement les conditions d'exercice des métiers (transformations et évolutions des pratiques professionnelles, organisation et conditions de travail, impact des technologies, des métiers, etc.), mais aussi le devenir de leurs salariés (professionnalisation, formation, (ré)orientation, etc.).

Dans la pluralité de ses formes, l'analyse du travail est pratiquée depuis de nombreuses années au Céreq, que cela soit d'un point de vue micro (analyse des pratiques professionnelles, des situations de travail, des contenus d'activités, etc.), d'un point de vue meso (analyse des emplois-métiers), ou plus macro (analyse des organisations, de la gestion du travail, etc.). Elle constitue un enjeu de positionnement pour le Céreq et pour la reconnaissance de la qualité et de la pertinence de ses travaux.

## **Le cadre : un séminaire d'échange et de production sur l'analyse du travail**

Pour ce qui concerne plus particulièrement le recours à l'analyse des contenus d'activités, le Céreq développe en permanence son expertise en la matière, en fonction des problématiques qui lui sont soumises, dans le cadre des travaux qu'il réalise. Il a cherché plus récemment à créer en parallèle un processus de capitalisation des acquis sur le thème du travail en installant, à partir de 2009<sup>1</sup>, un séminaire d'échange et de production sur l'analyse du travail - le SEMAT<sup>2</sup>.

Le constat initial est que différentes approches et démarches méthodologiques en analyse du travail sont mobilisées au sein de l'établissement et sont utilisées au cours d'études/recherches réalisées suite à des commandes variées (enquêtes de terrain, conseil/expertises, accompagnement méthodologique, etc.). L'objectif du séminaire est d'approfondir la connaissance mutuelle de ces démarches, à partir d'une réflexion collective sur l'articulation avec leurs usages. Partant, il vise à examiner les apports et limites des pratiques existantes en la matière et leur contribution à l'analyse des relations entre formation-emploi-travail pour apporter des réponses adaptées aux besoins des commanditaires.

Pour ce faire, les différentes séances du séminaire sont conçues comme des moyens d'interroger les pratiques actuelles en analyse des activités de travail, en détaillant différents éléments :

- les principes et les objectifs des approches et démarches mobilisées ;
- les types de contributions réalisées au vu des enjeux économiques, sociaux, etc. ;
- les méthodes/démarches d'intervention et d'analyse mises en œuvre et leurs perspectives d'évolution.

Pour n'en citer que quelques-uns, les principaux objets traités par les chargés d'études dans le cadre de travaux et d'expertises sollicitant l'analyse des contenus d'activité correspondent à des besoins de création ou d'actualisation de répertoires-métiers, de référentiels d'activités et de compétences, d'analyse prospective des emplois, de modalités de production et de transmission des savoirs d'expérience en situation de travail, d'élaboration des compétences collectives, etc.

---

<sup>1</sup> Séances programmées entre 2009 et 2010 : l'approche didactique professionnelle (Alain Savoyant) ; l'approche sociologique des entretiens biographiques (Sylvie Monchatre) ; la Méthode ETED (Chantal Labryere et Nicole Mandon) ; l'approche clinique sociologique (Pierre Roche et Dominique Lhuillier) ; l'approche sociologique de l'analyse du travail (Bernard Hillau).

<sup>2</sup> « SEMinaire Analyse du Travail ».

## Une synthèse sur la capitalisation de quatre méthodes et leurs usages

Lors du second semestre de l'année 2011, le SEMAT s'est focalisé de manière plus étroite sur les approches/démarches méthodologiques déployées notamment au sein du Département Travail Emploi Professionnalisation<sup>3</sup> (DTEP), dans la perspective de l'élaboration d'un futur contrat d'objectifs entre le Céreq et ses tutelles, le ministère de l'éducation nationale et le ministère du travail.

En plus des objectifs généraux du séminaire, il s'agissait d'engager une démarche de capitalisation méthodologique et une réflexion collective quant aux modes d'utilisation les plus pertinents des différentes approches et démarches mobilisées et à leur développement éventuel en adéquation avec les demandes faites au Céreq ou commandes auxquelles il répond.

Les contributions présentées dans cet ouvrage sont donc issues de trois séances centrées sur la Méthode ETED (**chapitre 2**), sur la clinique sociologique du travail (**chapitre 3**) et sur les dispositifs d'enquêtes en entreprise à travers l'exemple d'un programme ayant porté sur les professions intermédiaires (**chapitre 4**). S'y ajoute l'approche biographique du fait de son caractère emblématique et de l'expérience méthodologique accumulée au Céreq en la matière (**chapitre 5**). Chaque séance a été organisée selon le même principe : en amont de chaque séance, un document de travail a été rédigé par le ou les porteurs d'une approche. Il a été présenté et mis en discussion au cours de la séance, sur la base d'un double questionnement : quelles démarches pour quels usages (en cohérence avec les problématiques liées à l'évolution de la demande politique et sociale) ? Quelle contribution à la réflexion sur la prospective métiers-qualifications ?

Pour atteindre l'objectif de capitalisation assigné à ces séances, un recensement des travaux conduits depuis 2008 en matière d'analyse du travail a été systématiquement réalisé pour chacune des démarches. On en trouve la trace dans les tableaux et les bibliographies de chacun des chapitres.

Le présent document constitue ainsi un bilan-synthèse des connaissances et des compétences acquises par les chercheurs et chargé(e)s d'études du Céreq sur quatre approches couramment mobilisées dans leurs travaux. Il permet de caractériser les fondements scientifiques et méthodologiques de chacune d'elles. Il contribue également à montrer le large spectre dans lequel se déploie l'activité du Céreq en matière d'analyse du travail. Cela concerne d'abord la diversité des registres d'intervention : analyse du travail, analyse de l'emploi, analyse des facteurs de transformation des métiers, analyse des organisations socio productives, etc. De même, les méthodologies mises en œuvre s'avèrent très variées : entretiens individuels, entretiens collectifs répétés avec retour, entretiens semi-directifs, entretiens biographiques, observations du travail, etc. Enfin, l'analyse systématique des usages met en évidence la pluralité des commanditaires des travaux : ministères certificateurs, organisations professionnelles, entreprises, collectivités locales, associations, etc.

Enfin, en réalisant ce travail de capitalisation sur les méthodes d'analyse du travail déployées au Céreq au cours de la dernière décennie, il est apparu intéressant de resituer ce travail dans l'histoire longue de la recherche et des études dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle nous avons demandé à un « pilier » de l'histoire du Céreq de lancer un regard rétrospectif sur la manière dont ces débats se sont posés au tout début des années 1990. Dans le **chapitre 1**, Bernard Hillau propose ainsi un regard croisé sur deux documents de référence édités par le Céreq précisément au cours de l'année 1990. Ce retour vers le passé démontre, s'il en était besoin, l'enjeu jamais démenti de la fertilisation croisée entre l'analyse du travail et des activités professionnelles, et les transformations de la relation formation-emploi, qui constitue le fondement du présent document.

---

<sup>3</sup> Le DTEP a pour objet principal l'analyse des transformations du travail et des emplois dans les entreprises et les administrations, pour éclairer l'évolution des qualifications et des formations.



## Chapitre 1

---

### **Un regard rétrospectif : l'analyse du travail et des relations formation-emploi dans les années 1980**

*Bernard Hillau*



Nous proposons dans les pages qui suivent quelques repères d'évolution à partir des problématiques de la qualification, du travail et de la relation formation-emploi qui étaient à l'œuvre dans les années 1980 et qui, pour certaines, ont encore cours. Nous nous limiterons pour ce faire à un rappel de quelques points portés comme faisant problème dans ces domaines d'analyse, à partir de deux essais de synthèse parus en 1990, laissant ainsi aux auteurs et aux lecteurs du présent ouvrage le soin d'apprécier les évolutions qui ont eu lieu depuis.

Le premier de ces textes, *Les analyses du travail, enjeux et formes*, est issu d'un séminaire de recherche organisé par le Ministère de la recherche de l'époque dans le cadre de son « Programme mobilisateur technologie-emploi-travail ». Il marque, en France, il y a plus de 20 ans de cela, un point d'étape dans l'analyse du travail. A la même époque, un ouvrage collectif était publié dans le cadre de la coopération entre le ministère de l'Éducation nationale (direction des Lycées et Collèges) et le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) avec le titre : *L'avenir du niveau V (CAP-BEP). Filières de formation et d'emploi*. Il était l'occasion pour M. Campinos-Dubernet et J.-L. Kirsch de mener un effort de synthèse sur l'état des lieux de la relation formation-emploi, impliquant particulièrement le niveau de formation des ouvriers et des employés en France.

## **1. L'analyse du travail, une position du problème en 1990**

Au cours d'une vingtaine de séances étalées sur 2 ans, le séminaire du « Programme mobilisateur » a rassemblé des chercheurs et des praticiens de l'analyse des qualifications. Son organisation visait à « entretenir une tension intellectuelle entre praticiens et chercheurs de différentes disciplines » et reposait sur un double principe d'organisation : pluri-acteurs (les acteurs en tant qu'« apporteurs de problèmes »), et pluridisciplinaire (les chercheurs comme « apporteurs de problématiques »). Nous nous livrons ici à un bref rappel de ces « enjeux et formes » des analyses du travail, publiés en 1990.

Si l'analyse du travail telle qu'elle est perçue aujourd'hui n'est pas le long fleuve tranquille auquel on pourrait s'attendre, à la façon d'une sorte de jeu de questions – réponses (questions posées par les décideurs, réponses apportées par les chercheurs), c'est que les doutes, les apories, les paradoxes en matière d'analyse du travail sont le fait de courants de recherche multiples et parfois contraires, qu'ils se rattachent explicitement à des fondements disciplinaires divers des sciences humaines ou à des initiatives autonomes d'organismes spécialisés, de groupes de travail voire même d'individus isolés. L'analyse du travail est déjà, à l'époque, une belle mosaïque. À travers les échanges et les travaux de ce séminaire, chercheurs et praticiens étaient confrontés à un double défi avec l'analyse du travail. Du point de vue des enjeux sociaux et de par son utilité même dans de nombreux secteurs de la vie sociale, ils reconnaissaient qu'ils devaient définir, de façon réflexive et critique, leur propre position dans les rapports de confrontation et de négociation sociale entre parties prenantes de l'organisation du travail, et ceci tant au niveau des entreprises que des branches professionnelles. Du point de vue des méthodes d'analyse et d'objectivation du travail, ils soulignaient l'extrême diversité des domaines et dimensions de l'analyse du travail, la pluralité des finalités qu'elle poursuivait, au point qu'ils en venaient à parler « des » analyses du travail, au pluriel.

### **1.1. Les fondements critiques de l'analyse du travail**

#### **1.1.1. L'aporie de la « qualification »**

Reprenant la critique initiée par P. Naville sur toute tentative de mesure et d'objectivation de la hiérarchie des salaires par la nature du travail, M. Dadoy remarquait : « L'analyse et l'objectivation des capacités des travailleurs sont particulièrement difficiles à réaliser, même d'un point de vue scientifique. En effet, les savoirs et savoir-faire ne peuvent s'objectiver que dans la pratique concrète, qu'il s'agisse d'exercices formels (situation d'examen) ou du travail concret. Ainsi, les connaissances pratiques et théoriques du travailleur (ou du candidat à l'embauche) ne peuvent-elles s'appréhender que dans leur exercice réel » (p. 130).

#### **1.1.2. L'écart structural entre travail prescrit et travail réel**

G. de Terssac revenait à plusieurs reprises dans l'ouvrage sur l'importance pratique et théorique de ce constat, pourtant ancien. Le but de l'analyse du travail est, disait-il (p. 27) « d'étudier le fonctionnement réel des situations de travail : les conduites mises en œuvre, (...) les processus qui règlent la relation entre les conduites de l'individu et le système de contraintes dans lequel ces conduites se développent ». L'intérêt majeur de son

analyse relevait moins de la description ou de l'explication des formes et manifestations de cet écart, que de ses implications théoriques pour l'analyse du travail<sup>4</sup>. Il en dégageait trois types :

- la remise en cause de la théorie des règles<sup>5</sup> ;
- l'enjeu dans les rapports sociaux de travail de la légalisation (tacite) des pratiques clandestines,
- la formation d'un lien social au sein du groupe d'exécution.

## 1.2. Les déplacements de l'analyse du travail vers de nouveaux domaines d'étude : conduites cognitives, itinéraires, identités

L'ouvrage mettait l'accent sur la sorte de déstabilisation des disciplines traditionnelles du travail et de la qualification qu'avait provoqué l'arrivée de la psychologie du travail dans un champ de débats traditionnellement dominé par la sociologie et l'économie du travail. Si la critique de la qualification a entraîné un déplacement de l'analyse de la tâche prescrite vers l'activité effective, il s'agissait cette fois, avec l'étude des conduites cognitives, de s'intéresser au travailleur lui-même dans son rapport à l'activité. Pour A. Weill-Fassina qui introduisait le chapitre « Activités et compétences professionnelles » : « Analyser les activités professionnelles c'est décrire et expliquer ce que font les travailleurs, comment ils le font, dans quelles conditions, quels obstacles de tous ordres ils rencontrent, comment ils les dépassent et régulent les aléas et les dysfonctionnements auxquels ils sont confrontés » (p. 145).

Mais un trait d'originalité de cet ouvrage résidait dans les horizons nouveaux qu'il ouvrait dans les rapports entre l'individu et la collectivité tels qu'ils se déploient dans l'exercice même de l'activité de travail. Étaient abordés notamment :

- les représentations que l'individu élabore sur sa place parmi les groupes sociaux et professionnels dans l'entreprise (G. de Bonnafos) ;
- l'étude des itinéraires sous l'angle des métiers et des identités professionnelles : le rapport de l'individu à son itinéraire professionnel (MF Raveyre). Le même auteur abordait également l'idée de « stratégies de savoir » qui se déploient le long d'un cursus dans et hors l'entreprise<sup>6</sup>;
- les rapports entre filières d'emploi et mobilités des personnes d'un poste à un autre (N. Mandon, p. 146).

## 2. L'étude des relations formations-emplois

Avec l'ouvrage collectif publié sous le titre *L'avenir du niveau V (CAP-BEP). Filières de formation et d'emploi*, et la contribution de M. Campinos-Dubernet et J.-L. Kirsch<sup>7</sup>, il était remarqué que le système de mobilité interne des entreprises industrielles qui avait prévalu jusque-là était en train de « se gripper ». Alors que les titulaires d'un CAP ou d'un BEI<sup>8</sup> avaient eu, au cours des années 1960 et 1970 des perspectives d'évolution professionnelle vers l'encadrement, celles-ci tendaient à se raréfier. Cette évolution était rapprochée par les auteurs de phénomènes macro-sociaux qui semblaient se conjuguer et faire système.

<sup>4</sup> Si « d'autres bases des décisions des acteurs en présence sont à l'œuvre dans la conduite effective de l'activité, la question se pose d'une pluralité de rationalités, et leur mise en évidence est susceptible de modifier les représentations que se font les acteurs du travail, voire d'entraîner un changement dans la position des acteurs concernés » (p. 25).

<sup>5</sup> « En révélant le rôle actif du groupe d'exécution au regard de l'obtention de la production, l'analyse du travail introduit un doute sur la validité des règles formelles et en reconnaissant l'efficacité des pratiques clandestines elle tend à les faire reconnaître voire à les légaliser » (p.25).

<sup>6</sup> « Il convient alors de rendre compte des représentations du métier par les travailleurs et des formes de reconnaissance qu'ils y investissent. Celles-ci sont considérées comme une des sources de choix d'itinéraires et de projets professionnels. Elles seraient en amont des stratégies de développement de leur qualification ».

<sup>7</sup> « Un ou plusieurs niveaux V ? », Note de synthèse, Campinos-Dubernet M., Kirsch J.-L. (1990).

<sup>8</sup> Certificat d'aptitude professionnelle, Brevet d'études industrielles.

La période 1974-1984 avait vu se creuser « un déséquilibre profond entre l'offre et la demande de travail » par le double effet de l'augmentation du nombre d'actifs et la stagnation du volume d'emploi. Au titre des « mutations structurelles » relevées par les auteurs :

- le grippage du système de mobilité : le système de mobilités des secteurs de petits établissements (BTP, hôtellerie restauration, PME des biens d'équipements) vers les grandes entreprises, qui offraient de meilleures perspectives de salaires et de carrières) avait tendance « à s'enrayer » et l'insertion des jeunes en devenait elle-même plus difficile ;
- la transformation des structures d'emploi dans l'industrie : la part des ouvriers ne cessait de diminuer de 1969 à 1988 principalement celle des ouvriers non qualifiés et ces évolutions mettaient en lumière « les limites d'une organisation taylorienne et hiérarchisée ». Dans le même temps, les effectifs d'ingénieurs et de techniciens croissaient fortement (respectivement +36 % et +20 % durant la même période) ;
- la montée de la scolarisation qui se conjugait à la croissance démographique et à la pression sociale « sensibilisée aux enjeux éducatifs ». Deux incidences y étaient associées, l'entrée des jeunes sur le marché du travail se faisait plus tard, et du côté des entreprises, celles-ci devenaient sensibles aux avantages à moyen terme des diplômés de plus haut niveau.
- à partir de 1980, le chômage devenait la plaque tournante du système des mobilités. D'un côté la croissance de l'emploi tertiaire ne compensait pas la réduction de l'emploi industriel, et d'autre part la pression démographique sur la demande d'emploi était accentuée avec, en outre, l'évolution des comportements féminins, qui tendaient à se rapprocher de plus en plus de ceux des hommes par la propension à se porter sur le marché du travail.

Cette concomitance d'évolutions apparaissait comme particulièrement défavorable aux non-diplômés, mais les flux de jeunes issus des niveaux V de formation fléchissaient aussi depuis les années 1980. Les comportements d'insertion de ces jeunes variaient fortement entre les filles et les garçons : **tandis que ces derniers trouvaient globalement de meilleures conditions d'insertion, surtout lorsqu'ils étaient diplômés (de CAP ou de BEP), il existait chez les filles une forte hiérarchie entre les deux diplômes, le BEP étant un bagage minimum nécessaire.** Ces différences relevaient fortement des conditions de gestion de la main-d'œuvre par les branches professionnelles : insertion rapide dans les métiers de finition du bâtiment (profitables aux garçons), insertion plus longue mais stable dans les métiers industriels ouverts aux garçons, les formations à la cuisine, à l'hôtellerie aux métiers du transport et de la manutention. En revanche les métiers du secrétariat et des carrières sanitaires et sociales, ainsi que les spécialités industrielles ou tertiaires essentiellement féminines (habillement, coiffure, femmes employées administratives et du commerce) présentaient les situations les plus défavorables.

### 3. L'analyse du travail au cœur des approches de la relation formation-emploi

Quels apports et quel type d'évolution ont représenté ces ouvrages dans le champ de l'analyse du travail et des relations formation-emploi ? Il serait bien sûr ambitieux de vouloir répondre à une telle question tant le champ et la période qui devraient être considérés sont vastes et divers, soit, au moins depuis l'après-guerre avec les travaux de G. Friedmann, P. Naville, A. Touraine, etc.

Sans prétendre répondre donc directement à une question aussi difficile, on peut se demander quels liens entretiennent entre elles, à travers ces deux textes, l'analyse du travail d'un côté et l'étude des relations formation-emploi de l'autre. Si « les » analyses du travail constituent déjà un univers vaste et hétérogène du point de vue de leur formes et de leurs enjeux, l'analyse des relations formation-emploi constitue un champ plus vaste encore d'investigation, notamment parce qu'elle fait intervenir des domaines d'activité et des réalités sociales qui ne ressortissent pas du « terrain » travail, du travail « en train de se faire ». L'insertion des jeunes, la mobilité sociale des individus, le chômage, les clivages hommes / femmes et les inégalités d'accès au marché du travail, la démographie de la demande de travail ou encore l'évolution de l'appareil de formation, autant de domaines de la vie sociale qui forment contexte vis-à-vis du travail proprement dit et qui font système avec lui dans le fonctionnement de la société contemporaine. Pourtant il est clair, au vu de ces deux textes, que le travail et, au cœur du travail, la question de la qualification professionnelle des salariés, sont au centre des problématiques de la relation formation-emploi : **l'affaiblissement du modèle taylorien d'organisation industrielle, les comportements des branches professionnelles dans la gestion de leurs « métiers », les critères de qualification et de diplômes dans les choix de recrutement, la plus ou moins grande appétence des personnes pour certaines activités (qui déterminent en partie les ratios de concurrence sur le marché du travail), autant de dimensions de fonctionnement du marché du travail qui tiennent à la nature du travail lui-même.**

Comment dès lors mieux relier entre eux ces vastes espaces d'étude et de recherche qui relèvent davantage d'une posture d'observation d'objets sociaux à la fois différents dans leur abord empirique et pourtant reliés entre eux par la nature même des processus en jeu ? Cela ne peut se faire, me semble-t-il, que par un dialogue large et permanent entre chercheurs, et entre les chercheurs eux-mêmes et les praticiens. Dialogue permanent mais évolutif auquel le présent document concourt, dans le questionnement chargé de doutes face aux nouveaux paradoxes et aux nouvelles apories qui surgissent aussitôt que les anciens ont semblé être résolus. Il apparaît alors comme important, à la lumière de problématiques fortement ancrées dans la tradition de recherche, et pour saisir l'ampleur des évolutions et des progrès en cours, d'être particulièrement attentif, dans les textes qui suivent, à ce que sont devenues les références disciplinaires des analystes, ce qui subsiste voire grandit dans la mise en question de la posture d'observation du travail, aux dimensions d'analyse de la relation formation-emploi qui sembleraient n'être que contextuelles et qui pourtant, quelque part, sont au cœur même des conditions actuelles de réalisation du travail salarié.

## Chapitre 2

---

### La Méthode ETED (Emploi-type étudié en dynamique)

*Jean-Paul Cadet  
Chantal Labruyere  
Samira Mahlaoui  
Emmanuel Sulzer*





## 1. Définition, contexte, objectifs<sup>9</sup>

### 1.1 Définition

En tant que démarche méthodologique d'analyse qualitative du travail, la « Méthode ETED » (Emploi-type étudié dans sa dynamique) vise à étudier des emplois et des compétences par le biais d'entretiens individuels. Mise au point par Nicole Mandon<sup>10</sup> au Céreq, elle traduit la variabilité des emplois et a pour but de cerner le travail réel en plaçant la personne et ses démarches au centre de l'analyse. De plus, la Méthode ETED « *met en évidence les tendances d'évolution des emplois et des compétences mises en œuvre* » (Mandon, 1994).

Les « emplois-types »<sup>11</sup> identifiés doivent présenter une spécificité qui justifie leur regroupement. Ils peuvent néanmoins prendre des formes concrètes diversifiées selon l'environnement et/ou la personne qui les occupe (notion de « variabilité » et d'« élasticité »). Plus concrètement, dans la démarche d'analyse ETED, « *il convient de chercher ce que le professionnel prend en compte pour atteindre le but qu'il vise. Ce qu'il prend en compte ce sont des contraintes, des critères, des conditions d'exercice bien que tous ces éléments ne sont pas purement techniques (...)* » (Liaroutzos, 1997).

La Méthode<sup>12</sup> ETED, issue de la recherche en sociologie et en analyse du travail, répond initialement à un souci opérationnel qui concerne la nécessité pour les professionnels d'obtenir une meilleure connaissance et visibilité des emplois, de leurs évolutions et de leurs exigences.

Elle fut élaborée et expérimentée en entreprise par Nicole Mandon, dans le cadre des travaux du Céreq. Cette approche se situe essentiellement dans le prolongement d'une part du Répertoire français des emplois (RFE) conçu au cours des années 1970, d'autre part des nombreuses études de l'impact des nouvelles technologies sur le travail et enfin d'expérimentations en matière de GRH. Le développement de la Méthode ETED et ses évolutions peuvent se lire en relation avec les deux grands courants qui l'encadrent, à savoir la sociologie du travail et l'analyse de la relation formation-emploi.

#### 1.1.1. Le développement de la Méthode

Depuis sa publication officielle en 1990, la Méthode ETED s'est développée par le biais de formations actions mises en place dès 1992. Les praticiens qui adoptaient cette démarche étaient souvent intéressés par les échanges sur les travaux réalisés (ex. : le cas du Réseau ETED recherche développement au début des années 1990, etc.).

Cette collaboration instituée entre opérationnels et chercheurs a contribué à approfondir recherche et réflexion méthodologique dans un lien étroit avec les exploitations sociales qui en sont faites.

#### 1.1.2. Un recueil d'information

À l'issue d'une phase dite de cadrage, au cours de laquelle des interlocuteurs clés sont interviewés (contexte, problèmes posés, organisation actuelle et questions en débats) et où sont collectés de nombreux documents existants, une enquête cernant plus directement les emplois à étudier est menée. Celle-ci s'effectue par entretiens individuels de type semi-directif auprès de responsables de site ou de direction, de la hiérarchie directe et de titulaires d'emplois. Les interviewés sont choisis selon le principe d'un échantillon raisonné visant à couvrir la diversité des cas de figure existants (et non une situation idéale). Les encadrants sont amenés à un cadrage fin de leur service, de leur équipe, et les titulaires d'emplois sont amenés à « dire » leur travail.

<sup>9</sup> Ce document de travail a été réalisé à partir de recherches documentaires : recherches d'ordre bibliographique, recueil d'informations, comptes rendus, documents d'archives, réflexions engagées dans le cadre du groupe de travail SEMAT et recueillies auprès des praticiens de la Méthode ETED... Les principaux éléments relatifs à l'approche méthodologique y sont donc inscrits de manière synthétique afin d'avoir une meilleure visibilité et compréhension de l'outil.

<sup>10</sup> N. Mandon est psychosociologue, docteur en sociologie.

<sup>11</sup> « Un emploi-type regroupe les situations de situations de travail individuelles dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu » (N. Mandon, 1990, p. 24).

<sup>12</sup> Le terme « méthode » désigne ici un cadre d'analyse et des préconisations pour la démarche à mettre en œuvre (mobilisation des acteurs, type d'entretien et d'animation, principe d'échantillonnage, etc.). Il ne s'agit pas, et on est même à l'opposé, d'une compréhension restrictive du terme comme application d'outils.

### 1.1.3. Un cadre d'analyse

L'information recueillie est analysée selon un ensemble de notions structurantes propres à la Méthode ETED : le travail et les emplois sont situés dans l'organisation productive, elle-même considérée dans sa dynamique par rapport à l'environnement. Les emplois-métiers ou ETED sont identifiés selon des critères précis associant le rôle socioproductif et la complexité du travail. Sens et compétences sont indissociables.

Les emplois-métiers ou ETED, ainsi identifiés selon leur spécificité, sont également reconnus dans la diversité de leurs formes concrètes. Celles-ci peuvent être liées soit à l'environnement, on parle alors de variabilité, soit aux personnes qui occupent les emplois, on parle alors d'élasticité. Au total, c'est à la fois une image spécifiée et une image cumulée qui est restituée pour rendre compte des emplois-métiers ou ETED.

L'analyse, par rapprochement de la diversité des cas particuliers constatés et des données de cadrage, et par capitalisation des différentes études menées, dégage les aspects dynamiques de ces emplois-métiers (qui se traduisent en termes d'évolution et positionnement par rapport à d'autres emplois et de progression possible des titulaires).

### 1.1.4. Une démarche participative

Les acteurs sont impliqués dès l'amont de l'étude, ils sont tenus informés et impliqués au fur et à mesure de l'avancée et de l'obtention de résultats. En effet, un comité de pilotage lance et suit l'opération et réagit aux phases critiques (échantillonnage, type d'information apporté par l'analyse et en particulier emplois-types distingués).

## 1.2. Contexte de réalisation

Du fait d'une grande diversité au niveau des attentes de ceux qui la sollicitent, l'approche ETED est susceptible d'être mobilisée dans une grande variété de registres.

La nature des demandes faites au Céreq diffère ainsi selon l'objectif que souhaite atteindre le commanditaire (incluant l'identification des emplois-métiers et des compétences associées, l'analyse des situations de travail, de l'évolution des métiers, etc.) :

- élaborer un répertoire des emplois/métiers et/ou accompagner les acteurs à la réalisation de fiches-métiers (incluant une appropriation de la Méthode ETED);
- réaliser une analyse prospective des emplois dits « sensibles », et des figures émergentes d'emplois, etc. ;
- réaliser une analyse prospective de la formation ;
- étudier la question de la professionnalisation des métiers ;
- animer une formation-action ETED ;
- etc.

Un recensement des études réalisées et métiers étudiés (Annexe n°1) témoigne justement de la diversité des investigations dans lesquelles la Méthode ETED a été sollicitée. Le tableau, ci-après, reprend les dernières références ayant trait à travaux destinés à des commanditaires/demandeurs variés, ainsi que les objets d'études qui leur sont associés.

### Récapitulatif des demandes/commandes de 2008 à 2012

Demandes Commandes	Demandeurs	Objet de la demande	Objet global de l'étude (extraits de conventions)	Coordination de l'étude
2013  Les pratiques tutorales dans le travail social	Collège coopératif Provence Alpes Méditerranée / P3RIS	La transmission des savoirs d'expérience des tuteurs cadres (directeurs et directeurs adjoints au sein d'établissements)	« S'intéresser aux modalités de transmission des savoirs d'expérience lors de la phase d'accueil et d'accompagnement de nouveaux salariés accueillis au sein d'un échantillon d'établissements du secteur social et médico-social. Ce travail se centre sur le public cadre expert ou cadre intermédiaire. L'objectif est de mieux comprendre quelle dynamique d'accompagnement est produite par le site, en mettant en regard la stratégie d'établissement en matière d'accompagnement des nouveaux recrutés et leur vécu ».	Samira Mahlaoui
2013  Recours partiel de la méthode pour le volet « métiers de la télévente et du conseil à distance d'une étude sur les métiers de la vente et du commerce	Direction générale de l'Enseignement scolaire (DGESCO) ministère de l'Éducation nationale.	Les baccalauréats professionnels et les métiers de la vente et du commerce : évolutions et correspondances	« Le Céreq a lancé en septembre 2012 une étude consacrée au champ de la vente et du commerce. Cette étude vise à analyser comment évoluent l'emploi, les métiers et les pratiques de recrutement aux premiers niveaux de qualification, en regard des diplômes existants, dans la perspective de préparer leur rénovation ».	Jean-Paul Cadet
2012  Les activités de travail des tuteurs dans le travail social (partie d'une étude)	Direction générale de la Cohésion sociale (DGCS -service des politiques d'appui, S/D des professions sociales, de l'emploi et des territoires). Réponse à un appel d'offre de la DGCS.	Pour la partie concernée : Analyser les activités tutorales en vue d'identifier les démarches mises en œuvre par les tuteurs pour favoriser la transmission de savoirs en entreprise.	« Observer et évaluer l'acquisition de compétences des apprenants au sein de ces sites qualifiants pour en tirer enseignements et diffuser les bonnes pratiques par la rédaction d'un guide méthodologique (dans le cadre d'une démarche d'analyse du changement des pratiques de terrain) » (extrait : réponse à appel d'offre).	Chantal Labruyère
2010-2011  Les activités d'accueil	Direction générale de l'Enseignement scolaire (DGESCO) ministère de l'Éducation nationale.	L'analyse prospective des activités d'accueil	Dans le prolongement de ses travaux de rénovation du baccalauréat professionnel Services, accueil, assistance, conseil, « la DGESCO a souhaité recueillir des informations concrètes sur les évolutions que connaissent actuellement les activités d'accueil. L'étude commandée au Céreq a consisté à rendre lisible la réalité de ces activités afin de disposer d'une analyse des situations de travail correspondantes pour alimenter la réflexion de la DGESCO (...) ».	Samira Mahlaoui

<b>Demandes Commandes</b>	<b>Demandeurs</b>	<b>Objet de la demande</b>	<b>Objet global de l'étude (extraits de conventions)</b>	<b>Coordination de l'étude</b>
2010/2011  Les activités des mandatés syndicaux et patronaux	CGT, MEDEF, CFDT, CFTC, FO, UPA (organisations syndicales et patronales réunies au sein de l'association Réalités du dialogue social - RDS).	Élaboration d'un répertoire opérationnel de mandats.	« L'étude vise à mettre à disposition des organisations de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national un répertoire opérationnel des mandats ».	Fred Séchaud
2010-2011  La mobilité en entreprise : zoom sur les conseillers-carrière	Valorisation Céreq suite à un approfondissement d'un aspect de l'étude commanditée par Thales Air Systems relatif à un emploi émergent : le conseiller-carrière	L'analyse du travail des conseillers-carrière-mobilité chez TR6	« Capitalisant un certain nombre d'observations réalisées en entreprise, notamment auprès de Thales Air Systems et d'autres groupes industriels opérant des restructurations, ce projet d'études vise à cerner un angle peu développé de la thématique sur l'orientation professionnelle des salariés. L'objectif principal est d'analyser en quoi l'orientation est une « fonction d'entreprise » en émergence, en lien avec le développement de la GPEC dans les secteurs publics et privés ».	Jean-Paul Cadet  Samira Mahlaoui
2008-2009  L'analyse des emplois touristiques au Maroc	Société française d'exploitation des ressources éducatives (SFERE)	Élaboration du répertoire marocain des emplois touristiques	« Que l'on se situe au niveau d'un établissement, d'une entreprise, d'une branche ou d'un secteur professionnel, une certaine vision de la réalité des emplois et des métiers s'impose pour engager une démarche de GPEC. Cependant, chaque niveau renvoie à des préoccupations et des moyens d'action différents, donc à un besoin de connaissance également différent. Le répertoire marocain des emplois touristiques et des référentiels de compétences a été réalisé avec la Méthode ETED (...) ».	Chantal Labruyere Michel Rousseau

## 2. Mise en œuvre : le dossier ETED

Un dossier constitue un ensemble de rubriques dont la fonction est double. D'une part, ces rubriques définissent les contours d'un emploi-type, c'est-à-dire, sa place dans un système socioproductif permettant d'identifier une unité commune à des situations de travail. D'autre part, elles organisent la diversité des façons d'occuper cet emploi, révélatrice d'un espace de progression et de modes d'évolutions en cours. Il s'agit donc de rendre compte à la fois d'une forme de solidité (le cœur du métier) et d'une forme de souplesse (capacité à se transformer, véritable indicateur de prospective).

L'encadré, ci-dessous, présente l'ensemble des rubriques d'un dossier<sup>13</sup>.

### Les rubriques d'un dossier ETED (cf. Illustrations en annexe n°3)

- **Le processus productif** : le processus productif présente, sous forme générique, le processus de production d'un bien ou d'un service auquel contribue principalement l'emploi-type étudié. L'ensemble du processus est visualisé, mais seules les séquences productives permettant de situer les emplois étudiés sont détaillées. Ce schéma permet de situer cet emploi-type par rapport aux autres emplois-types intervenant sur le même processus, en repérant leurs grandes séquences d'intervention respectives. L'enchaînement des activités relevant de l'emploi-type sera détaillé plus finement dans la rubrique « Chaîne d'activité ». Cette approche par « zoom » permettra alors d'entrer dans l'analyse des « démarches spécifiques » décrivant plus précisément les modes d'intervention des individus. Figuré en général sous forme d'organigramme, le processus part de l'amont en identifiant les séquences de démarrage pour aboutir à l'aval de la production d'un bien ou d'un service. On distingue le processus principal de production et les processus d'appui, indispensables au fonctionnement (logistique, GRH...).

- **Le résumé** : le résumé ou définition indique en quoi cet emploi-type est spécifique et se distingue des autres emplois-types. Cette définition repose sur des critères qui permettent de déterminer le rôle socioproductif distinctif de cet emploi-type : ses grandes attributions ou séquences productives auxquelles il contribue ; sa position d'interface qui résulte du « réseau des relations » ; la spécificité de ses démarches, traduite notamment par « la finalité globale ». Le résumé donne ainsi une vision globale de l'ensemble de leurs activités et rend compte, sous forme synthétique, de la spécificité des démarches. Le résumé donne aussi quelques indications sur les conditions d'exercice, c'est-à-dire le cadre collectif qui rend possible l'exercice de cet emploi-type, et fournit un premier aperçu de la diversité des situations concrètes. Le résumé est en général complété par deux autres rubriques : le cadre général d'activité qui présente brièvement le champ professionnel, ses caractéristiques institutionnelles et économiques ; les conditions d'exercices qui présentent le contexte dans lequel est exercé le métier, les contraintes organisationnelles et matérielles, les modalités de fonctionnement, les principales collaborations, les principaux facteurs de diversité des situations professionnelles (décrits dans les rubriques « variabilité/élasticité » et « plage de l'emploi »).

- **La finalité globale** : elle décrit le résultat de l'activité visé par les personnes relevant de l'emploi-type. À ce titre, elle signale l'utilité économique et sociale du travail de ces personnes. La finalité globale oriente les personnes au travail dans leur choix de solutions pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées. La finalité globale correspond aux résultats attendus par la prescription mais selon une expression plus riche. L'énonciation de la finalité globale se réduit à une phrase de deux ou trois lignes. C'est la formule la plus courte pour présenter l'emploi-type en indiquant sa raison d'être par ce qu'il vise en termes de résultat productif.

- **Le réseau des relations** : le réseau des relations recense tous les interlocuteurs avec lesquels les personnes relevant de l'emploi-type sont amenées à traiter. Il décrit l'objet et les circonstances de la relation à chaque fois entretenue. La vision synthétique du réseau des relations fait apparaître la position d'interface qui correspond à l'un des trois critères distinctifs d'un emploi-type. Cette rubrique se présente souvent sous forme de tableau à deux colonnes. 1ère colonne : titre des interlocuteurs, 2nde colonne : description des circonstances et de l'objet de la relation. Une troisième colonne peut être ajoutée pour spécifier, par un verbe d'action, le type de relation.

- **La chaîne d'activité** : la chaîne d'activité est une mise en forme générique du déroulement logique de l'action de chaque personne relevant de l'emploi-type décrit. C'est un grossissement de l'espace d'intervention des personnes relevant de l'emploi-type sur le processus productif. La chaîne d'activité met en évidence les séquences productives qui constituent l'un des trois critères d'identification d'un emploi-type. S'agissant d'une présentation générique, il peut arriver qu'un emploi ne recouvre pas parfaitement les séquences décrites ou les déborde. Cette diversité des situations concrètes est traitée dans les rubriques « variabilité / élasticité ».

<sup>13</sup> Liaroutzos O. (Coord.), Sulzer E. (Coord.) (2006), La Méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier, Relief n°14, Céreq.

### Les rubriques d'un dossier ETED (suite)

- **Les démarches spécifiques** : pour chaque séquence d'activité (identifiée à partir de la chaîne), les démarches spécifiques décrivent comment les personnes relevant de l'emploi-type abordent les situations qui se présentent à elles. C'est une rubrique analytique qui recense, séquence par séquence, toutes les données prises en compte par les personnes pour poser le problème à résoudre, les actions clés qu'elles réalisent, et leurs finalités, c'est-à-dire ce qu'elles veulent obtenir. C'est en quelque sorte la mise à plat du problème à résoudre. Notons que les données prises en compte donnent un aperçu de la complexité de la situation abordée. L'analyse des démarches permet de repérer des ensembles de séquences productives qui convergent vers une même finalité : la finalité globale. Un ensemble de séquences productives, orienté vers une finalité globale présente donc une cohérence du point de vue de la personne au travail.

- **Les savoirs en action** sont inférés de l'analyse des démarches spécifiques. Comme toutes les rubriques descriptives ETED, ils sont indiqués en caractérisant bien tel ETED par rapport à tout autre. L'écriture en est relativement agrégée et distinctive en particulier par le fait d'indiquer les circonstances de mobilisation de tel ou tel savoir. Par ailleurs, les savoirs en action sont indiqués selon les catégories classiques (savoirs théoriques ou domaines de connaissance, savoirs pratiques ou savoir-faire, manières d'être).

- **La variabilité et l'élasticité** : la variabilité rend compte des différentes façons d'exercer un même emploi-type ETED. Un emploi-type ETED est un panorama de situations diverses et singulières. Dans l'exercice de son travail, chaque individu manifeste une singularité qui peut être liée aux caractéristiques de son environnement professionnel, nous parlons alors de « variabilité », mais aussi à son profil et sa personnalité, on parle alors d' « élasticité ».

- **La plage de l'emploi** : la plage de l'emploi correspond à une image cumulée et synthétique des différentes façons observées d'occuper l'emploi-type. La diversité des formes concrètes d'emploi est représentée en faisant apparaître des lignes et des repères de progression dans la maîtrise de l'activité ou dans des extensions de l'activité. Cette progression ou cette extension de l'activité est décrite selon les différentes dimensions qui la composent : technique, relationnelle, organisationnelle.

- **La dimension technique** correspond au domaine travaillé, aux outils et techniques mis en œuvre, aux règles et procédures à respecter. C'est le domaine d'expertise. La dimension relationnelle, quant à elle, correspond aux modes d'intervention auprès des personnes bénéficiaires du service rendu et aux modes de collaboration avec les autres intervenants internes ou externes au service et à l'entreprise. Enfin, la dimension organisationnelle rend compte, au-delà de l'organisation personnelle du travail, de la contribution à la prise en compte des moyens matériels et humains nécessaires, ainsi qu'à la valorisation du travail réalisé.

- **Les tendances d'évolution** : cette rubrique attire l'attention sur les aspects sensibles des situations de travail. Le rapprochement entre la variabilité de l'ETED et diverses données concernant le contexte, l'environnement organisationnel et managérial, les aspects technologiques, la formation de la main-d'œuvre, etc., permet de pointer quelques sources de changement à inclure dans toute veille sur l'évolution des emplois et du travail. Il ne s'agit pas à proprement parler de scénarios prospectifs mais d'hypothèses d'évolution élaborées à partir d'indices observés sur le terrain et à partir de données de cadrage (d'ordre économiques, démographiques, technologiques, organisationnelles etc.). Ces tendances sont signalées pour les conséquences qu'elles préfigurent sur l'emploi.

Les rubriques traduisent de façon assez transparente les notions analytiques utilisées. Une part d'entre elles rendent compte de la forme générique qui distingue un ETED d'un autre (résumé ou définition, démarches spécifiques, réseau des relations), les autres présentent la diversité des formes concrètes et ce qu'elle signifie (variabilité, plage de l'ETED et tendances d'évolution) : ce sont les aspects dynamiques de l'ETED. La rubrique « savoirs en action » exploite les résultats de l'analyse en termes d'exigences.

La composition d'un dossier peut varier en fonction de la demande. La complémentarité et l'imbrication des rubriques témoignent de la prise en compte de la dynamique des emplois par le concept d'« ETED ». Chaque rubrique est décrite par trois items : « définition », « présentation », « apport » et est illustrée par la rubrique correspondante de l'emploi-type étudié.

Le dossier de l'emploi-type représente un outil d'aide à la réflexion par rapport aux questions de gestion des ressources humaines et de formation professionnelle. C'est un support à partir duquel le gestionnaire ou le formateur pourra construire l'outil dont il a besoin en fonction de son propre contexte. Toute question opérationnelle appelle une lecture particulière du dossier et s'appuiera sur certaines rubriques selon les objectifs de l'analyse et le champ d'application des résultats (prospective, formation, validation des acquis de l'expérience, mobilité...).

Un dossier ETED est toujours le résultat d'une approche socio-économique du domaine professionnel qui expose les éléments de problématique et les résultats de l'enquête de terrain. Le dossier est donc accompagné des différents éléments nécessaires à sa compréhension : **contexte de la commande, caractéristiques du secteur** et de ses emplois, mouvements les affectant, questionnement des acteurs professionnels, présentation de la méthode, construction de l'échantillon...

Le dossier ETED poursuit deux objectifs : restituer la complexité de situations individuelles de travail agrégées dans une unité collective et en rendre compte de manière à faciliter l'action d'acteurs dont les intérêts sont divers (salariés, formateurs, DRH, encadrement de proximité...). Dans ces conditions, les contraintes relatives à la lisibilité des résultats sont fortes et l'impact de l'étude dépend de la façon dont elles seront prises en compte.

### **3. Principaux résultats**

#### **3.1 Quelques illustrations**

##### **3.1.1. Les activités des mandats syndicaux et patronaux (2010/2011)**

L'étude a consisté à élaborer un répertoire de 31 mandats-types syndicaux et patronaux. Ce répertoire vise aujourd'hui à aider les organisations syndicales et patronales à gérer et accompagner les mandats dont elles ont la responsabilité dans l'ensemble de leurs domaines d'intervention, ainsi qu'à développer leurs capacités d'intervention et à définir des fonctions d'appui. Il vise aussi favoriser l'accompagnement de l'alternance entre des activités professionnelles et les mandats grâce à l'identification des activités et compétences transférables.

##### **3.1.2. Les activités d'accueil (2010-2011)**

Le baccalauréat professionnel Services, accueil assistance, conseil, rénové prend mieux en compte dorénavant les tâches administratives connexes. Sa cible professionnelle est celle du métier générique d'agent d'accueil, mais il peut ouvrir aussi sur des emplois plus spécialisés moyennant des formations complémentaires, proposant ainsi une solution à la diversité actuelle de l'offre de certifications dans le domaine de l'accueil. L'étude montre qu'il existe différentes manières d'accomplir des activités d'accueil, chacune exigeant des niveaux différents de compétences et d'implication des agents dans les finalités de l'institution qui les emploie. Cela devrait se traduire, pour les équipes éducatives, par une attention portée aux particularités des activités d'accueil dans les différentes organisations accueillant les futurs bacheliers en période de formation en milieu professionnel. Il en est de même en ce qui concerne l'évaluation de leurs acquis, non pas seulement en référence aux exigences de l'examen, mais aussi au regard des compétences requises pour des activités relevant des scénarios d'accueil les plus qualifiés (prescription, personnalisation).

### 3.1.3. La mobilité en entreprise : zoom sur les conseillers-carrière (2010-2011)

Il s'agissait ici de se pencher sur la question de l'orientation professionnelle conduite en entreprise et plus particulièrement au métier de « conseiller » en la matière. Ce travail s'est intéressé au contenu de ce métier, alors même qu'il se développe aujourd'hui au sein de grandes organisations, tout en ayant encore un positionnement et une légitimité fragiles. L'objectif a été alors de rendre plus visible l'activité liée à ce métier et de faciliter ainsi sa reconnaissance et son implantation durable. Le cas étudié des « conseillers internes » d'une entreprise industrielle révèle les principaux pans de cette activité (accueil, information, conseil, accompagnement, information sur les métiers...) et montre qu'elle consiste à favoriser au mieux la personnalisation de la gestion des ressources humaines.

### 3.1.4. L'analyse des emplois touristiques au Maroc (2008-2009)

Le répertoire marocain s'est avéré être un outil de connaissance des emplois dans une vision prospective, permettant ainsi de mettre l'accent sur les formes d'emploi qui tendent à se développer dans le champ du tourisme et les compétences correspondantes.

## 3.2 Usages des résultats des travaux par les commanditaires ou demandeurs

En termes d'usages et de lisibilité des résultats, il est à noter que l'intérêt de la démarche ETED réside au niveau des éléments de connaissance qu'elle apporte sur le contenu et sur la délimitation des emplois-types, notamment au travers des outils d'analyse, de traitements et de restitution qu'elle met à disposition pour plus de lisibilité.

Selon les besoins, une lecture particulière du dossier ETED sera faite tout en s'appuyant sur certaines rubriques en tenant compte des objectifs de l'analyse et du champ d'application des résultats (prospective, formation, validation des acquis de l'expérience, mobilité...).

Les résultats des travaux constituent d'abord des supports de dialogue et de réflexion pour les différents acteurs de l'entreprise. De plus, quand ETED vise à outiller différentes actions en matière de GRH par exemple, il peut s'avérer nécessaire de déborder du strict cadre de l'analyse des emplois en construisant des rubriques dérivées. Ainsi l'identification des savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un emploi, l'élaboration de référentiels de formation ou de validation, peuvent se nourrir en partie des résultats de l'analyse des emplois, ce qui apporte ainsi un champ d'applications possibles plus large.

Voici les principaux usages des résultats par les entreprises, avec des exemples :

- *Mieux appréhender les métiers et les compétences qui leurs sont associées, ainsi que leur spécificité ; identifier les compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers ; faciliter une GPEC dans les entreprises*  
exemples de répertoires d'emplois/métiers et d'accompagnement méthodologique à la réalisation de fiches-métiers : l'observatoire des métiers de l'INRA, le repositionnement des catégories intermédiaires dans une caisse d'assurance maladie (classifications), le répertoire des métiers chez Thales (mobilité interne et externe), le répertoire marocain des emplois du tourisme, le répertoire opérationnel des mandats syndicaux et patronaux, etc. ;

- *Anticiper la transformation ou l'émergence des métiers*  
exemples de prospective des emplois : l'analyse prospective des emplois dits « sensibles » (Thales, Crédit Agricole...), l'analyse de figures émergentes d'emplois (les vendeurs « magasin »...), etc. ;

- *Permettre une définition de la politique de formation qui soit adaptée aux besoins des entreprises*  
exemples de prospective de la formation : études de filières (le tertiaire administratif), études sur la rénovation de formations (les activités d'accueil...), etc. ;  
exemple de travaux sur la validation d'acquis de l'expérience : étude sur les ingénieurs issus de l'UTC (outillage des acteurs, construction de référentiels, etc.)

- *Professionaliser les métiers*  
Exemples : travaux sur les jeunes (les emplois-jeunes de l'éducation nationale, les jeunes et la stratégie de positionnement des associations employeurs), travaux sur les métiers relationnels (le conseiller PAIO/ML, le conseiller carrière mobilité en entreprise...), etc. ;



- *S'approprier l'utilisation de la Méthode ETED* en vue de la transmettre aux acteurs RH par le biais de formations (transmission des savoirs pratiques pour une mise en œuvre par les professionnels concernés : établissements publics et privés) ;

Notons enfin que les phases de retour auprès des commanditaires et des salariés sont non seulement des moments de validation et de compléments, mais aussi des moments d'appropriation des notions et concepts méthodologiques. Il s'agit, dans ce cas, pour le praticien d'assurer la fiabilité des résultats, leur pertinence pour les futurs utilisateurs et l'appropriation de base indispensable à leur exploitation et leur maintenance.

## 4. Apports et limites de la démarche méthodologique

### 4.1 Les apports de la démarche

La Méthode ETED propose une façon d'observer et d'analyser le paysage des emplois qui puisse être partagée par différents acteurs. Elle est avant tout un outil d'analyse des emplois, à partir du travail et de son exercice concret. Elle relève d'une prospective qualitative des emplois et des compétences.

#### 4.1.1. Économie de la Méthode

Le développement de la Méthode ETED au fil des années a permis aujourd'hui une capitalisation notamment au travers de publications du Céreq qui en rendent compte (des cahiers ETED jusqu'au Relief, en passant par divers articles en revues). L'économie de la Méthode est appréciée d'abord sur le rapport entre la richesse des informations restituées, leur exploitabilité et le nombre relativement limité d'entretiens menés selon le principe d'échantillon raisonné. Elle repose aussi sur l'appropriation par les utilisateurs des notions et concepts de base. Cette appropriation offre aux acteurs un référent qui les aide à agir dans leur propre champ mais leur permet aussi de collaborer avec d'autres intervenants relevant souvent d'institutions multiples et amenés à traiter d'insertion, de formation, etc.

La démarche ETED peut également offrir un cadre d'analyse propice à l'appréhension des conditions de travail des titulaires d'emplois étudiés. L'analyse proposée par cette approche portant sur la situation mobilisante, en reconstruisant une signification de l'action, peut ainsi permettre au professionnel de « retrouver » le sens de son action.

Notons aussi le caractère « économique » de la Méthode (son côté systématique et sa rigueur permettent de produire des analyses satisfaisantes sans approfondissement nécessaire) et le fait qu'elle repose sur un cadre d'analyse commun, permettant de comparer les emplois-métiers entre eux et de disposer d'un langage commun.

#### 4.1.2. Particularités du dossier ETED

La Méthode ETED semble se distinguer par son approche à la fois de nature processuelle (cf. chaîne d'activité, positionnement sur le processus de production, etc.) et complexe (repérage d'une finalité globale qui forme l'unité de l'emploi-type et en même temps, de finalités intermédiaires qui restituent toute la multiplicité de cet emploi-type). Dans un dossier ETED, la présentation des rubriques suggère une mise en forme des résultats. L'inventivité en la matière est mise au service de la lisibilité des résultats et de l'utilisation qui en est attendue. Sur ce plan, c'est la qualité de la rédaction du texte qui prime. Le recours à des schémas et à des tableaux favorise un accès plus direct à l'information et à des formes de synthèse qui, mises en images, se révèlent plus parlantes.

### 4.2 Les limites de la démarche

Les modes de représentation inscrits dans la présentation des rubriques comportent un risque : celui d'une lecture partielle conduisant à une perception réifiée du travail et à une simplification de l'intervention humaine, pourtant toujours complexe. Si la description d'un métier correspond nécessairement à une forme de codification du travail, il convient de se défier des interprétations réductrices pouvant transformer une réalité décrite en une norme à imposer.

Bien entendu, ce danger ne repose pas seulement sur la façon de mettre en forme les données, il est relatif aussi à la posture et à l'intention du lecteur. Cependant la plus grande attention sera portée à la finesse de l'écriture des résultats ainsi qu'à la cohérence et la complétude du dossier descriptif. Cette rigueur tient au principe qui instaure la parole des professionnels au travail au cœur de l'analyse de l'évolution des métiers.

En termes de temporalité, la Méthode ETED exige un certain temps comprenant les enquêtes de terrain, la durée des entretiens, ainsi que l'analyse et le traitement des données. De ce fait, l'observation en situation de travail peut être limitée.

Enfin, on peut ajouter que l'évacuation de la subjectivité dans l'analyse (« chassez les représentations ! » préconisait Nicole Mandon) semble dommageable. Par exemple, comment comprendre un métier sans tenir compte des valeurs ou des émotions qui engagent les personnes qui l'exercent ? Il en est de même en ce qui concerne la proposition d'une vision consensuelle des emplois et des compétences, alors que le travail est sans cesse le théâtre de controverses.

Une évolution de la Méthode pourrait partir de l'ensemble des limites identifiées et d'un examen scrupuleux des possibilités existantes ou non de dépassement.

### **4.3 Une contribution à la réflexion prospective ?**

La Méthode ETED n'est pas une démarche de prospective-métiers à proprement parler, mais elle peut nul doute être mise au service d'une telle démarche. Elle ne débouche guère sur la construction de scénarios possibles ou souhaitables. Elle n'a pas vocation à éclairer les avenir envisageables d'un métier donné. Elle s'intéresse à l'« ici-et-maintenant » d'un tel métier, sans porter un regard historique approfondi sur ce métier. Bien qu'elle soit parfois présentée comme un outil de GPEC, elle ne peut donc prétendre au statut de démarche prospective.

Toutefois, elle peut être utilement mise au service de pareille démarche. En effet, sa déclinaison sous forme de dossier ETED comporte une rubrique « tendances d'évolution », laquelle condense et synthétise les dires d'acteurs (salariés et responsables hiérarchiques) à propos des évolutions qui touchent présentement le métier étudié (évolutions techniques, réglementaires...). Bien entendu, une partie au moins de ces évolutions s'inscrit dans la durée et se poursuivront dans les années à venir. ETED permet donc de pressentir ce qu'est en train de devenir le métier, dans ses conditions d'exercice. Elle se polarise sur les tendances déjà à l'œuvre, en considérant qu'elles se maintiendront dans les années à venir, voire se renforceront. Elle se place alors dans une perspective d'analyse qui privilégie la reproduction des tendances observées et l'idée que les métiers se transforment à un rythme plutôt lent. Ce faisant, elle risque de minimiser, sinon de passer à côté des ruptures et des évolutions à peine perceptibles aujourd'hui mais annonciatrices d'importants changements demain – ce que les prospectivistes appellent les « signaux faibles ».

La Méthode ETED permet également d'envisager de possibles pistes prospectives à travers les « lignes de progression » tracées dans le cadre de la « plage de l'emploi ». Sous ces lignes de progression, différenciées par grands axes (technique, relationnelle, organisationnelle/gestionnaire) et permettant de tenir compte de toutes les extensions opérées par les organisations (variabilité) et les titulaires d'emploi (élasticité), figurent des dimensions en développement amenées pour une partie d'entre elles à alimenter à plus ou moins long terme le noyau dur de l'emploi-type. Ces dimensions donnent un aperçu de ce que sera le métier demain. Certaines peuvent également annoncer une scission à terme de l'emploi-type en deux ou plusieurs emplois-types, ou au contraire un rapprochement ou une fusion avec un autre emploi-type. Reste néanmoins à identifier les dimensions porteuses de telles transformations, et celles, à l'opposé, qui renvoient à des pratiques ou des domaines de compétences en déclin, ou alors qui caractérisent des pratiques organisationnelles et individuelles condamnées à demeurer singulières.

De fait, elle apparaît ainsi comme une démarche d'analyse des emplois et des savoirs d'action susceptible d'appuyer une approche prospective, mais sans se substituer à elle. Par le biais des « tendances d'évolution » et des « lignes de progression », elle repère des dynamiques annonciatrices de changements et visibles dès aujourd'hui. Elle offre ainsi l'opportunité de poser toute une série d'hypothèses qui restent à creuser. Elle apporte un matériau susceptible de servir de point de départ à une démarche proprement prospective. Par exemple, dans une optique de prospective participative, on peut imaginer que les membres d'un groupe (experts du métier, TE, encadrants...) se saisissent de ses résultats pour échanger, lancer leur réflexion sur un métier ou un champ professionnel, et identifier ses différents futuribles. En ce sens, la Méthode ETED ne remplace point la démarche prospective. Elle vient l'outiller au départ, au stade de la délimitation du champ à explorer, du diagnostic.

## Documents annexes

### Annexe n°1 : Recensement des études réalisées et métiers étudiés

De nombreux chantiers ont été investigués et ont concerné différents emplois en termes de niveau, de catégorie, d'activité, de secteurs d'appartenance : emplois peu qualifiés, de niveau ouvrier, employé, technicien, ou cadres fonctionnels ou encadrants. Ils relèvent de secteurs de production, maintenance, logistique, informatique, administratifs, de secteurs industriels ou de services, voire même de la formation et de la recherche. Il est à noter également le poids non négligeable des études consacrées aux emplois spécifiques des secteurs des services et aux emplois administratifs. La particularité de ces emplois a amené les praticiens à travailler sur la lisibilité des dimensions techniques et non techniques du travail (ces dernières sont en général décrites de façon trop génériques et non distinctives), sur leur plasticité en matière de changement, sur l'impact de la personne sur son emploi, sur la présence « naturelle » pour ces emplois de principes tels que « service au client », etc.

#### Recensement des métiers analysés au cours de ces dernières années au Céreq

- le tuteur en entreprise (2012 et 2013)
- les mandatés syndicaux et patronaux (2011)
- l'agent/chargé d'accueil : fonction publique et entreprises (2010/2011)
- le conseiller carrière mobilité (2008 et 2010)
- les emplois du tourisme (2008/2009)

#### Recensement des métiers analysés dans le cadre d'études antérieures à 2008

- le monteur-câbleur, technicien de production, logistique (2006/2007)
- la téléphonie sanitaire et sociale (2007)
- les opérateurs de la plasturgie (2003 et 2005)
- l'emploi sportif (2004)
- les emplois de l'hôtellerie (2004)
- le médiateur socioculturel (2002)
- les emplois-jeunes de l'éducation nationale (2000 et 2001)
- l'agent de proximité (2001) et d'information sur l'espace public (2000)
- l'agent de maintenance, mécanicien d'entretien (2000/2001)
- les métiers de la formation professionnelle (2000)
- les métiers de l'informatique (1999)
- les métiers de l'armée-spécialité de combat (1998)
- les métiers de la restauration collective (1997)
- le conseiller en insertion (1996)
- les emplois du tertiaire administratif : employé administratif, secrétaire, assistant de comptabilité / fonction publique et entreprises (1995)
- le coordinateur emploi-formation (1994)
- l'ouvrier non qualifié (1992)
- les emplois de l'administration commerciale (1991)
- les emplois tertiaires (1991)

## Annexe n°2 : Références bibliographiques

### Quelques publications de référence

- Liaroutzos O., Sulzer E. (coord.) (2006), *La Méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi*, Marseille, Céreq, Relief n° 14, 82 p.
- Mandon N. (2009), *Analyser le sens et la complexité du travail : la Méthode ETED*, Paris, L'Harmattan, 313 p.
- Mandon N. (coord.) (2000), *Cahier ETED 3, Évolution des métiers de la formation professionnelle et de leurs pratiques, approche par l'analyse des emplois*, Céreq, série Documents, n° 149, octobre.
- Mandon N. (1998), *Cahier ETED 2, Analyse des emplois et des compétences : la mobilisation des acteurs dans l'approche ETED*, Céreq, série Documents, n° 135, mai.
- Mandon N. (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences : la Méthode ETED*, Céreq, Collection des Études, n° 57.
- Mandon N. et Liaroutzos O. (eds) (1994), *La gestion des compétences. La Méthode ETED en application*, Céreq, Document n° 97.
- Nicollon des Abbayes, Y. (1994), « L'INRA, champ de recherche et d'expérimentation pour la Méthode ETED », in N. Mandon et O. Liaroutzos (eds), *La gestion des compétences. La Méthode ETED en application*, Céreq, Document n° 97, p. 99-103.

### Travaux récents ayant mobilisé la Méthode ETED depuis 2008

- Mahlaoui S. (2013), *De l'accueil à l'intégration des nouveaux salariés en entreprise – Le cas des cadres intermédiaires de l'intervention/action sociale*, Rapport de synthèse en ligne sur le site du pôle ressources régionales PACA : <http://www.poleressourcespaca.com>.
- Mahlaoui S. (2013), « Analyse de l'activité tutorale dans le secteur social », in Labruyere C. (Coord.), Kalck P., Mahlaoui S., Rebeuh M-C., Simon V., Trautmann J., *La mise en œuvre de l'alternance intégrative dans les formations du travail social*, Rapport, Document Céreq, p.69-82.
- Labruyere C., Mahlaoui S., Martinez C., Rousseau M. Sechaud F. (2012), « Le répertoire des mandats-types syndicaux et patronaux – Mandascop », en ligne sur le site de l'association Réalités du dialogue social : [www.rds.asso.fr](http://www.rds.asso.fr).
- Cadet J-P, Mahlaoui S. (2011), « L'orientation en entreprise : un métier au service de la personnalisation de la GRH », in A.-M. Vonthron, S. Pohl, P. Desrumaux (éditeurs), *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan, collection « Psychologie du travail et ressources humaines ».
- Cadet J-P., Guitton C., Gosseume V., Kalck P., Kogut-Kubiak F., Labruyere C., Mahlaoui S. (coord.), Sechaud F. (2011), *Au cœur des activités d'accueil - Certifications, emplois, savoir-faire, évolutions, prospective*, Céreq (Net.doc n° 80).
- Rousseau M., Labruyère C., Masmoudi A. (2009), « Réflexions sur la GPEC : l'exemple du répertoire marocain des emplois touristiques », in *Cahier Espaces*, n° 101, 9 p.
- Mahlaoui S., Cadet J-P. (coll.), Rousseau M. (coll.) (2008), *Analyser les métiers en entreprise pour mieux gérer les mobilités*, Céreq, *Bref*, n° 249.

### Travaux antérieurs à 2008 (sélection)

- Combes M-C., Fuhs T., Mahlaoui S., Rousseau M., Teissier J. (2007), *L'évolution des métiers chez TR6*, Rapport final. Marseille, Céreq, 131 p.
- Delignières, Guillaume (2007), *La reconnaissance des compétences dans la téléphonie sanitaire et sociale : un enjeu de régulation professionnelle*.
- Mériot S-A. (2005), *Skill needs in the French hotel and catering industry : a prospective analysis based on a comparative approach*, *Panorama* n° 115, Luxembourg, Office for official publications of the European Communities, p. 31-40.
- Cadet J-P, Diederichs-Diop L., Fournié D., Guitton C., Mahlaoui S., Petris M. (2002), *Aides-éducateurs : à l'approche de l'échéance des premiers contrats, où en est la fonction ? Où en sont les jeunes ? Suivi de la mise en œuvre du programme « Nouveaux services, emplois-jeunes » au ministère de l'Éducation nationale*, 2<sup>e</sup> phase, Document Céreq n°170.
- Gadéa C. et al. (2002), *Emplois jeunes et médiation sociale. Étude interdisciplinaire des pratiques professionnelles et des représentations*, Université de Rouen, 165 p.

- Bonami J.-F. (2000), « Un pari : le conseiller en validation d'acquis professionnels à l'Université de la Rochelle », in N. Mandon N. (coord.), *Cahier ETED 3, Évolution des métiers de la formation professionnelle et de leurs pratiques, approche par l'analyse des emplois*, Céreq, série Documents, n° 149, octobre.
- Labruyère C, Teissier J., Savoyant A. et Mandon N. (2000), *Emplois-Jeunes : le pari de la mutualisation*, Céreq, document n° 152, octobre.
- CREDOC/Collège coopératif PAM (1999), CEP « Commerce de détail non alimentaire ».
- Liaroutzos O. et Robichon M. (1999), « La recomposition des métiers de base de l'informatique. Entre technologie et prestation de service », *Céreq Bref*, n° 155, juillet.
- Kogut-Kubiak F., Sulzer E., Tabuteau B. et Vogel M. (1998), *La reconversion des engagés volontaires de l'armée de terre : les savoir-faire acquis dans les spécialités de combat*, Paris, Centre d'études en sciences sociales de la défense.
- Liaroutzos O., Mandon N. et Sulzer E. (1997), *Analyse du travail et élaboration de référentiels d'activités professionnelles : principes méthodologiques dans le cadre de la validation des acquis*, Céreq, note de travail.
- Liaroutzos O. et Mériot S.-A. (1996), *Évolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation*, Céreq / Foucher.
- Mandon N. (dir.), Charmot D., Ley B., Lageix M.-P. et Eriksson V. (collab.) (1996), *L'emploi-type de conseiller en insertion étudié en dynamique dans les permanences d'accueil d'information et d'orientation et les missions locales d'insertion en Languedoc-Roussillon*, Montpellier, DRTEFP.
- Cossalter C. (1992), *Le Crédit Agricole acteur de ses mutations. Contrat d'études prévisionnelles*, Céreq, collection des Études, n°62, mai.

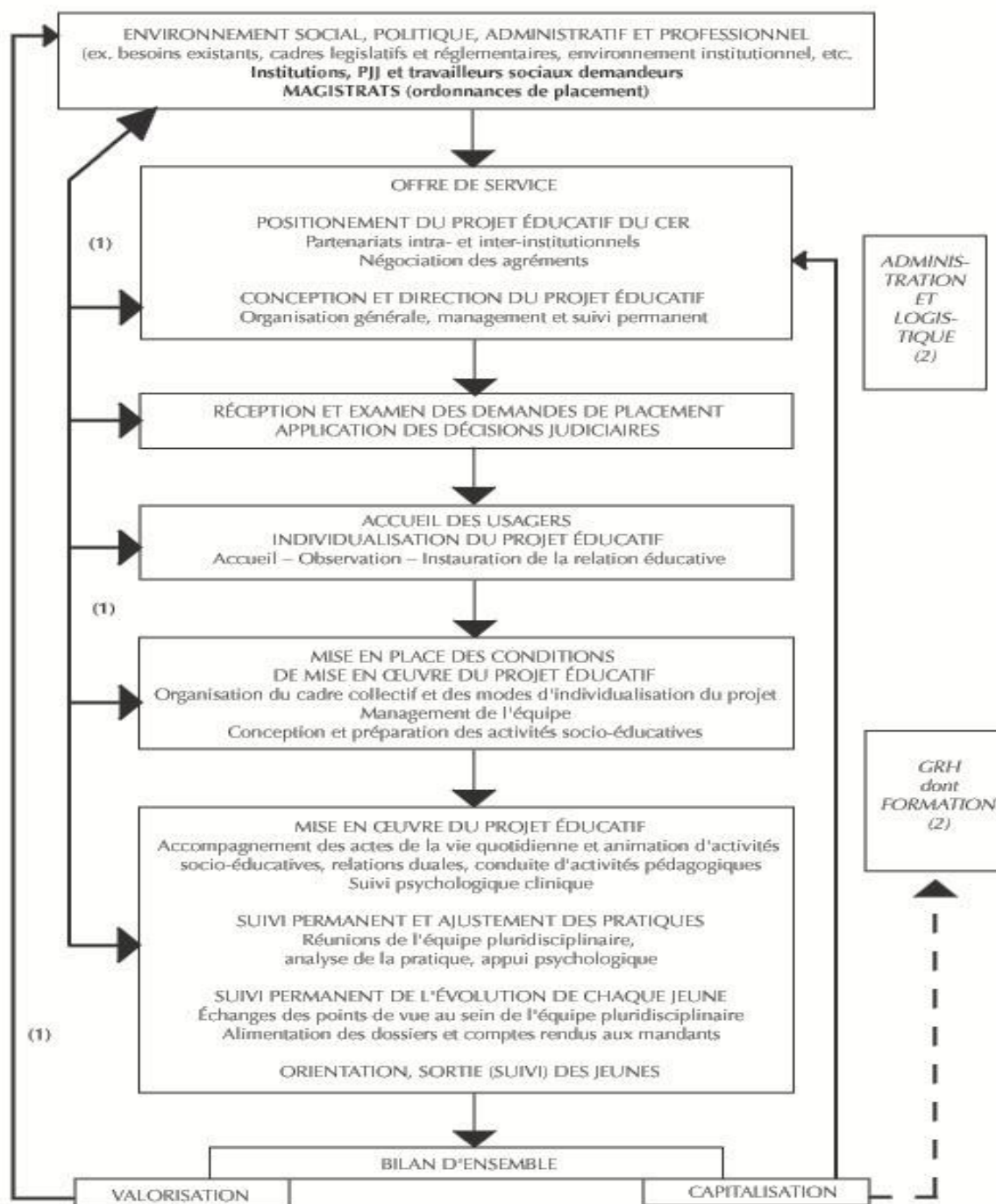
#### **Identification des *Bref* & *Training & Employment*<sup>14</sup>**

- Séchaud F., Labruyère C. (collab.), Mahlaoui S. (collab.), Martinez C. (collab.), Rousseau M. (collab.) (2012), « Le mandataire social : l'alliage du représentant syndical et du technicien », *Bref* n° 300-2, Céreq.
- Cadet J.-P., Gosseume V., Mahlaoui S., Séchaud F. (2012), « « Bonjour, que puis-je faire pour vous ? », Les emplois d'accueil et leur professionnalité », *Bref* n°297-1, Céreq.
- Mahlaoui S., Cadet J.-P. (coll.), Rousseau M. (coll.) (2008), Analyser les métiers en entreprise pour mieux gérer les mobilités, *Bref*, n° 249, Céreq.
- Sulzer E, Lozier F. (2007), Les PME de la plasturgie face aux contraintes de marché : développer la polyvalence des salariés non qualifiés, *Bref*, n°238, Céreq.
- Guégnard C., Mériot S.-A. (2007), Les emplois à "bas salaire" et les salariés à l'épreuve de la flexibilité, *Bref*, n°237, Céreq.
- Cadet J.-P., Diederichs-Diop L., Fournié D., Guitton C., Mahlaoui S. (2002), Les emplois-jeunes de l'Education nationale. Un dispositif de transition professionnalisante, *Bref*, n° 190, Céreq.
- Kogut-Kubiak F. (2001), La maintenance industrielle - une fonction en évolution, des emplois en mutation, *Bref*, n°174, Céreq.
- Liaroutzos O. (2000), De la secrétaire à l'assistante. Un processus qui requiert un accompagnement, *Bref*, n°160, Céreq.
- Liaroutzos O., Robichon M. (1999), La recomposition des métiers de base de l'informatique. Entre technologie et prestation de services, *Bref*, n°155, Céreq.
- Mandon N., Sulzer E. (1998), Analysis of work : describing competences through a dynamic approach to jobs, *Training & Employment*, n°33, Céreq.
- Liaroutzos O., Fournier D. (1997), Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter, *Bref*, n° 129, Céreq.
- Mériot S.-A. (1997), La restauration : ouvrir une filière de formation à la diversité des emplois, *Bref*, n°137, Céreq.
- Liaroutzos O., Sulzer E. (1995), Tertiaire administratif : les chances de la filière professionnelle de formation, *Bref*, n°109, Céreq.
- Mandon N. (1990), Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences, *Bref*, n°57, Céreq.

<sup>14</sup> Il est à noter ici que toutes les études/recherches n'ont pas fait l'objet d'un *Bref*.

## Annexe n°3 : Illustrations des rubriques ETED (exemples d'emplois-types étudiés)

Le processus : l'intervenant éducatif<sup>15</sup>

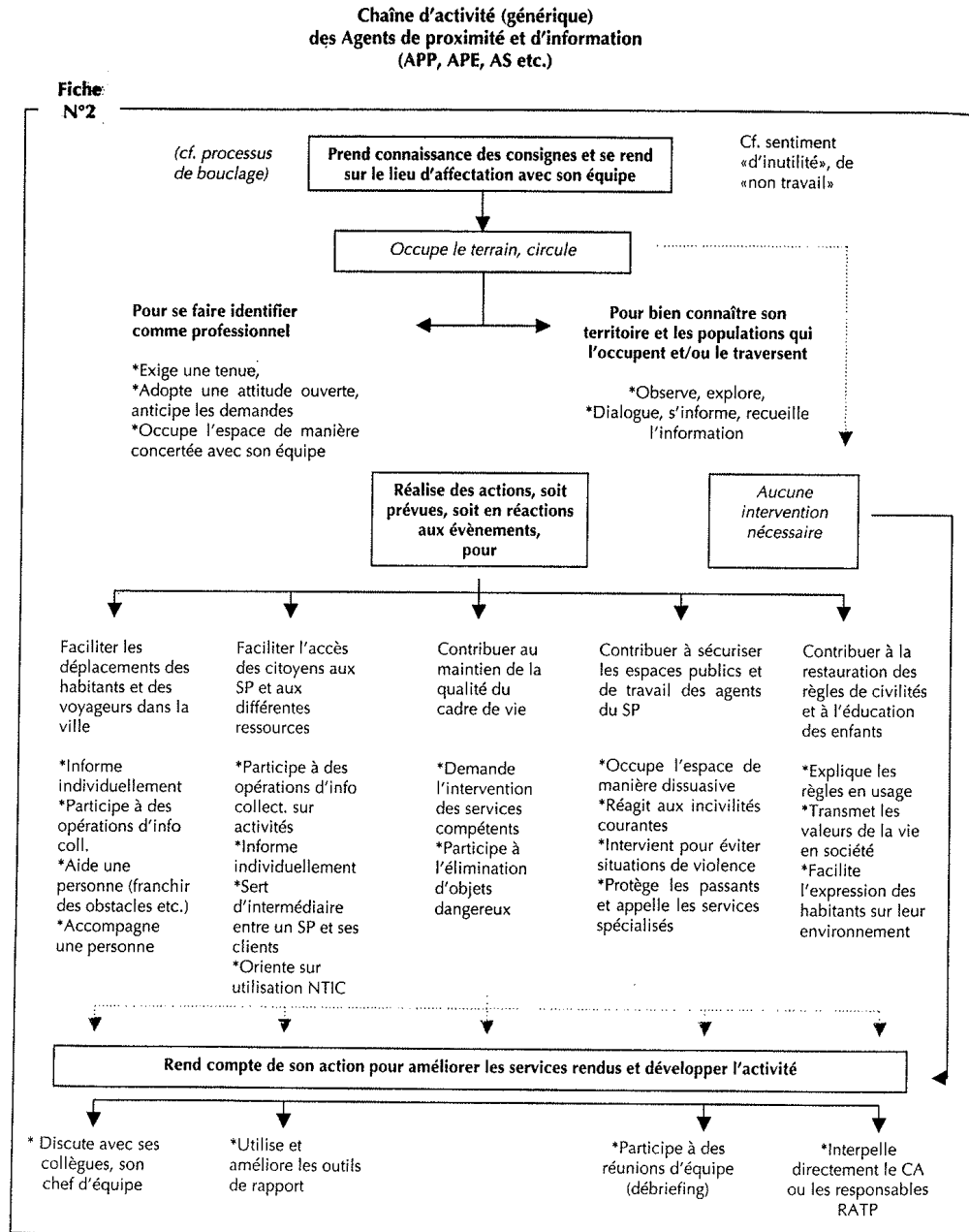


(1) Les bouclages du processus sont explicités ci-après sous l'intitulé *Les particularités du processus*

(2) Pour mémoire. Ces processus d'appui ou connexes sont nécessaires au fonctionnement d'ensemble.

<sup>15</sup> Liaroutzos O. (Coord.), Sulzer E. (Coord.) (2006), *La Méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier*, Relief n°14, Céreq, p.19.

La chaîne d'activité : l'agent de proximité et d'information<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Labruyère C., Teissier J., Savoyant A., Mandon N. (2000), *Emplois-Jeunes : le pari de la mutualisation. L'exemple des agents de proximité et d'information sur l'espace public*, Céreq, Documents Observatoire, n° 152, octobre, p.86.

## Le tableau des démarches : l'agent d'accueil<sup>17</sup>

*NB : Les spécificités relatives aux standards autonomes sont indiquées en italique*

### Séquence n°1. Recevoir et filtrer les visiteurs et ou les appels téléphoniques entrants

<i>L'agent tient compte de...</i>	<i>En...</i>	<i>Pour...</i>
De l'importance de la qualité de son accueil pour l'image de son établissement Des règles de civilité	Saluant verbalement les visiteurs/interlocuteurs qui se présentent à l'accueil et qui appellent <i>Déclinant une formule d'accueil lors de la prise d'appel, en adoptant un ton agréable et à l'écoute, avec une attention particulière pour ceux qui ont attendu longtemps</i>	<b>Assurer la plus grande fluidité possible dans l'accès à l'organisme, tout en respectant les consignes de sécurité</b>
De la nécessité de s'assurer que les personnes ont une bonne raison de pénétrer dans les locaux (même en l'absence de procédures strictes de filtrage)	Se manifestant auprès de ceux qui ne se présentent pas spontanément à l'accueil	
Le cas échéant, de sa double mission simultanée à l'accueil et au standard De l'effet négatif auprès du public d'un nombre de sonnerie trop important avant d'obtenir la communication	Décrochant le téléphone pour prendre un appel entrant, même s'il faut faire patienter l'interlocuteur pour terminer une interaction avec un visiteur <i>Écortant une communication qui se prolonge pour éviter de perdre des appels en attente</i>	
De la possibilité qu'elle a ou non de mettre en attente son interlocuteur et éviter le désagrément d'une rupture brutale d'interaction	Manifestant au visiteur que son arrivée a été remarquée, même s'il ne peut s'occuper immédiatement de lui parce qu'il est occupé avec un interlocuteur, en ligne	
De l'heure des RDV ou des réunions, des prévisions du nombre de visiteurs attendus pour les réunions et les rendez-vous du jour, Des campagnes saisonnières de communication, des dates limites de dépôt de dossiers etc.	Adaptant le temps consacré à l'accueil de chaque personne à l'affluence du moment	
Du mécontentement perceptible dans la file lorsque l'attente se prolonge du fait d'un afflux de personnes. Du risque de voir la situation devenir incontrôlable	Restant polie en toute circonstance Adoptant une attitude compréhensive mais ferme pour gérer la file d'attente Interpellant son responsable ou le PC sécurité pour prendre le relai en cas de situation conflictuelle <i>En utilisant une formule adaptée et un ton neutre pour mettre fin à la conversation téléphonique en cas de dérapage verbal de l'interlocuteur ou en transférant l'appel à son responsable</i>	
Des appelants qui se montrent d'emblée agressifs		
Des documents que les visiteurs peuvent présenter (invitation, convocation, mails de RDV, cartes de visite etc.)	Demandant aux visiteurs/interlocuteurs le motif de leur présence/appel, après les salutations d'usage et le nom de leur contact.	
De la connaissance qu'a l'agent des différents services et des procédures qu'ils ont établies	Vérifiant par téléphone la disponibilité de l'interlocuteur recherché Recherchant au besoin le nom de la personne à partir de sa fonction (RDV avec chef du bureau de...) pour la prévenir	
Des listes d'invités à des réunions ou du carnet de RDV De l'heure des réunions et de la longueur de la file d'attente	Pointant sur un listing préétabli l'arrivée des participants à une réunion Simplifiant la procédure si nécessaire	
Des procédures en vigueur, des spécificités pour certains services (les personnalités, leurs cabinet, certains services sensibles etc.) De la connaissance qu'a l'agent des exceptions à la règle sur la procédure dont peuvent être dispensées des personnalités supposées connues ... Du niveau de sécurité des consignes générales applicables sur le site Du planning de la conciergerie de la conciergerie	Mettant en œuvre la procédure de filtrage prévue : - échange de pièce d'identité contre badge, classement et restitution de celle-ci à la sortie du visiteur - et/ou attente d'une personne chargée de le conduire à son RDV  Passant le relai à la loge du concierge après la fermeture de l'accueil (pour la restitution des pièces d'identité ou des clés, etc.)	
Des procédures et appareils mis en œuvre par le service de	Indiquant lorsqu'elle existe la procédure de vérification du contenu des	

<sup>17</sup> Mahlaoui S. (coord.), Cadet J-P., Guitton C., Gosseume V., Kalck P., Kogut-Kubiak F., Labryere C., Sechaud F. (2011), Au cœur des activités d'accueil - Certifications, emplois, savoir-faire, évolutions, prospective, Net.doc n° 80, Céreq, p.109





## Exemple de mise en forme des lignes de progression : l'intervenant éducatif<sup>19</sup>

### Exemple : Aspect relationnel de l'activité de l'intervenant éducatif en CER

Lignes de progression	Noyau de base	Espace de progression ou d'extension
- Relations avec les jeunes difficiles	- Observation et écoute - Considération et mise en confiance - Présence et action rassurantes et responsabilisantes - Attitude pédagogique (en faisant avec, en mettant les mots en actes, et les actes en mots...) - Prise en compte de l'environnement du jeune - « Mise en scène » de situations dans un but éducatif	- Adaptation des formes d'accompagnement et des relations pédagogiques aux problématiques complexes et/ou difficilement identifiables et aux comportements très difficiles (violents, perturbés, imprévisibles, etc...) - Aide de jeunes difficiles de culture différente de celle de l'éducateur
- Relations avec la famille	- Présentation du CER - Échange d'informations avec les familles	- Aide des familles pour qu'elles s'interrogent sur leurs pratiques, qu'elles s'impliquent de façon plus adaptée dans le devenir de leur enfant
- Relations avec les magistrats - Relations avec les forces de l'ordre	- Fourniture de dossiers selon des procédures - Comptes-rendus oraux et écrits aux magistrats - Collaboration avec police/gendarmerie selon les règles légales et institutionnelles et le mandat confié	- Alerte, argumentation, demande d'informations... - Valorisation du travail effectué, propositions - Mise au point de règles de collaboration spécifiques (par ex. en cas de fugue)
Relations avec les professionnels - Les autres intervenants éducatifs - Le chef de service, le directeur - Le psychologue clinicien - Les autres intervenants internes ou externes (éducateur fil rouge, autres travailleurs sociaux, professionnels de la santé, de l'insertion, etc...)	- Travail d'équipe établi, respect du planning et des affectations, entraide, partage des rôles... - Transmission et réception des informations de base selon une procédure établie (réunions régulières, supports collectifs, cahiers de liaison, etc...) - Confrontation d'observations cliniques et participation à une analyse pluridisciplinaire - Compte rendu et évaluation de son travail - Collaboration avec des collègues et des partenaires d'horizons différents (culture, formation, parcours professionnel...) - Connaissance et respect des champs d'intervention de chacun - Analyse de la pratique avec ses pairs	- Rôle de tuteur auprès de collègues moins expérimentés - Alerte et fourniture d'information utile au collègue ou autre intervenant - Sollicitation à bon escient et relance éventuelle des collègues, intervenants, partenaires - Contribution à la mise en place de collaborations, d'un travail en réseau, propositions d'amélioration - Développement d'un réseau de personnes ressources et/ou de personnalités exemplaires - Aide des membres de l'équipe et/ou des autres intervenants, à échanger leurs points de vue et analyser leurs pratiques vis-à-vis des jeunes difficiles - Évaluation d'une action avec le(s) partenaire(s)
Relations avec les tiers - les pouvoirs publics - Les partenaires potentiels (services publics, artisans...) - Les commerçants, habitants...	- Information des pouvoirs publics sur les activités du CER - Faire accepter les jeunes - Négociation des conditions pour un hébergement collectif, l'accueil d'un jeune en stage...	- Négociation pour obtenir un soutien ou un partenariat pour un projet du CER

### Les facteurs de variabilité de l'emploi : l'intervenant éducatif

Facteurs	Impacts sur les emplois
Projet éducatif et problématiques des jeunes difficiles	- Approche plus ou moins élaborée, formalisée, outillée et donc plus ou moins « facilement » transmissible au sein de l'équipe et auprès de nouveaux intervenants ( <i>conditions d'exercice</i> ) - Orientation et contenu des projets, des programmes et des supports de la démarche éducative ( <i>conditions d'exercice</i> )
Management et soutien	- Degré d'approfondissement et de soutien des démarches des intervenants éducatifs ( <i>démarches spécifiques</i> ) - Cohérence des interventions liées à la co-construction de repères de travail ( <i>conditions d'exercice</i> ) - Développement des compétences
Suivi du jeune et relations avec l'environnement	- Rôle de référent et implication dans le suivi collectif et pluridisciplinaire - Contenu et étendue des relations de travail avec les tiers : magistrats, travailleurs sociaux, autres partenaires, familles ( <i>conditions d'exercice, réseau des relations</i> )
Place de l'après-CER	- Degré d'implication dans l'élaboration d'un projet individualisé et dans la mise en œuvre d'un processus de réinsertion - sociale, familiale, professionnelle... - Implication possible dans un service de suite « post CER » ( <i>processus, chaîne d'activité</i> )
Conception du cadre de vie	- Implication de l'équipe éducative dans le cadre de vie : structure d'accueil fixe ou « repère », environnement naturel... ( <i>conditions d'exercice</i> ) - Rôle de collaborateurs internes ou externes : maîtresse de maison, veilleur de nuit, guide... ( <i>réseau des relations</i> )

<sup>19</sup> Rousseau M. (2002), *La fonction d'intervention éducative en centre éducatif renforcé. Projet de référentiel professionnel*, Rapport d'étude, PROMOFAP/SNASEA/UNASEA, p.71

## Les facteurs d'élasticité de l'emploi : l'intervenant éducatif

Facteurs	Impacts sur les emplois
Référénts éthiques et culturels	Sens donné à son travail Manières d'être Perception d'autrui
Capacités psychiques	Capacités de prévention des risques et de contenance des jeunes difficiles par rapport à différents types de comportements déviants
Capacités physiques	Nature et rythme des activités physiques et sportives que l'on peut soutenir avec les jeunes
Expérience de vie	Expérience de vie spécifique sur laquelle s'appuie l'intervenant pour témoigner, par son propre exemple, qu'on peut se sortir de certaines difficultés
Culture professionnelle éducative	L'absence fréquente de culture professionnelle « éducative » à l'embauche doit être compensée par un soutien plus rapproché (travail en tandem au côté d'un intervenant plus expérimenté, soutien de l'encadrement, formation continue...)
Bagage socioculturel spécifique	Références culturelles et sociales permettant d'entrer en communication plus ou moins directement avec des personnes partageant des références semblables (culture de « la rue », culture de « la bande », cultures immigrées...)
Arts et techniques	Supports éducatifs que l'intervenant pourra utiliser pour faire découvrir aux jeunes d'autres goûts de la vie et partager des activités et des savoir-faire passionnants
Réseau de relations	Personnes ressources que l'intervenant pourra mobiliser en fonction des besoins ou des opportunités

## L'identification des savoirs en action : l'agent d'accueil

Quelques savoir-faire fondamentaux de l'emploi-type d'agent d'accueil : le cas des savoirs relationnels

*NB : Les savoir-faire spécifiques aux standards autonomes sont indiqués en italique*

Savoir-faire	Circonstances d'application
<b>Relation-communication</b>	
<p><b>Recevoir/filtrer/orienter/guider</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soigner sa présentation vestimentaire</li> <li>- Adopter une attitude d'ouverture et d'écoute (sourire, patience, intonation de la voix, courtoisie ...) et s'exprimer clairement, en adaptant son registre de langue en fonction des publics</li> <li>- Engager et mener à bien une interaction en anglais</li> <li>- Décrire précisément un itinéraire interne (voire externe), en s'aidant éventuellement d'un schéma</li> <li>- Faire patienter des visiteurs</li> <li>- Garder son calme, maîtriser son vocabulaire et le ton de sa voix</li> <li>- Maîtriser sa gestuelle</li> <li>- Mettre fin à un échange fermement mais en respectant les règles de civilité</li> </ul> <p><i>- Rapporter de manière synthétique l'objet d'un appel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tout moment de la journée, dès réception du public</li> <li>- En toutes circonstances</li> </ul>
<p><b>Renseigner/informer le public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecouter activement les interlocuteurs, reformuler leurs questions</li> <li>- Respecter le besoin de confidentialité de certaines démarches réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors de l'accueil d'une personne non francophone</li> <li>- Lorsqu'un visiteur ne connaît pas les locaux où il doit se rendre</li> <li>- Lorsque leur contact n'est pas joignable ou en retard, ou lorsque l'agent est occupé avec quelqu'un</li> <li>- Lorsqu'il existe un risque de voir l'échange s'envenimer</li> <li>- Face à des situations conflictuelles avec un visiteur/usager</li> <li>- Lorsque la file d'attente est importante et le visiteur/appelant bavard ou revendicatif</li> <li><i>- Lorsque l'appel est dirigé vers le service jugé pertinent par l'agent du standard</i></li> </ul>
<p><b>Assurer la gestion de son poste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretenir un climat de coopération au sein de son équipe</li> <li>- Développer une solidarité au sein de la brigade</li> <li>- Se concerter avec le reste de l'équipe/avec la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsque les questions posées/situations présentées sont confuses</li> <li>- Lorsque le visiteur manifeste des signes de gêne ou de stress</li> </ul>
<p><b>Prendre en charge des activités relevant des services de communication et généraux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se concerter avec les collègues des services concernés, faire appel à leur expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En toutes circonstances</li> <li>- Chaque fois que l'affluence nécessite la mobilisation particulière de l'équipe</li> <li>- Chaque fois que des outils ou procédures sont en cours d'évolution ou d'élaboration</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant la prise en charge de toute nouvelle activité, ou à l'occasion de changements de l'organisation ou des procédures</li> </ul>



## Chapitre 3

---

### La clinique sociologique du travail

*Pierre Roche*



## Préambule

Nous inscrivons nos recherches dans le cadre de la sociologie clinique. Autrement dit, nous participons de la construction d'une science particulière nommée, depuis Auguste Comte, sociologie, à laquelle nous tentons d'apporter une contribution spécifique, notamment en invitant les chercheurs à tenir compte de la présence tout à la fois irrécusable et irréductible de la subjectivité au cœur des rapports sociaux. En fait, à prêter attention aux dimensions individuelles, personnelles, psychiques, affectives, pulsionnelles, imaginaires, existentielles des rapports sociaux. Une invitation donc à penser ensemble l'être de l'homme et l'être de la société, changement personnel et mutation sociale. Par-là, la sociologie clinique ne promeut pas un objet nouveau mais propose de réintégrer dans l'objet même de la sociologie actuelle ce qui, au cours de son histoire, en a été progressivement rejeté, expulsé, recraché.

Mais le fait d'ajouter « clinique » à « sociologie » et plus encore de dire « clinique sociologique » plutôt que « sociologie clinique » n'a pas seulement une incidence sur ce qu'on étudie mais nous propulse ailleurs, dans le cadre d'une pratique. Celle-ci, contrairement à l'objet, n'était point présente dès le fondement de la sociologie et a dû, pour prendre corps et se consolider, se heurter à de très vives résistances au sein même de la communauté scientifique en raison de la prédominance en son sein d'un modèle positiviste fondé sur des axiomes fortement structurants tels le choix de la posture d'observation en position d'extériorité ou encore le recours au seul schème explicatif-causal. On ne s'étonnera pas alors que les traits peut-être les plus saillants de la sociologie clinique n'aient émergé que relativement tard dans l'histoire. C'est notamment le cas pour la mise en travail de l'implication du chercheur, pour l'analyse de son « contre-transfert » ou encore pour la coopération de ce dernier avec les acteurs sociaux sur le terrain même de la production des connaissances. Il y a eu là un long processus d'innovation.

La sociologie clinique ou plutôt la clinique sociologique se caractérise enfin par la nature de sa visée. « La sociologie ne vaudrait pas une heure de peine si elle devait être un savoir d'expert réservé aux experts » (Bourdieu). Voici une affirmation que ceux et celles qui se réclament de la démarche clinique en sociologie (et en général) ne récuseront point. Cette approche est en effet solidaire d'une visée transformatrice des rapports sociaux, d'un projet d'émancipation. Elle place ainsi au centre de ses préoccupations théoriques, méthodologiques et éthiques la possibilité pour un individu ou un groupe d'advenir en tant que sujet, notamment, comme on le verra plus loin, en augmentant sa puissance d'agir (selon le terme de Spinoza). La clinique sociologique devient ici une *poiésis-praxis* puisqu'elle est à la fois du côté de la production (d'études, de recherches et, au-delà, de savoirs) et de l'action. Si l'on préfère, elle est une activité poiético-praxique.

L'identité du sociologue est alors quelque peu bouleversée. Il n'est plus seulement, dans cette perspective, un chercheur attentif aux dimensions subjectives et affectives des rapports sociaux, sensible à la parole des individus et convaincu que ceux-ci sont capables de transformer leurs paroles en savoirs mais aussi et surtout un intervenant soucieux de participer de la transformation des situations sociales et professionnelles en co-construisant les savoirs avec les acteurs eux-mêmes

*Nota bene :*

Nous avons coordonné un ouvrage pour faire le point sur ces questions théoriques, épistémologiques et méthodologiques : Gaulejac V. (de), Hanique F., Roche P. (2007), *Sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Érès.

Nous avons par ailleurs plus particulièrement développé, dans un chapitre d'ouvrage, le lien entre clinique sociologique et visée de subjectivation :

Roche P. (2010), « Sociologie clinique du travail et subjectivation », in Clot Y., Lhuillier D. (sous la direction de), *Agir en clinique du travail*, Érès.

## 1. Définition, contexte, objectifs

L'activité poïético-praxique<sup>20</sup> requiert la mise en place de dispositifs méthodologiques concrets. Nous présenterons ici celui que nous avons peu à peu construit, au gré de nos enquêtes empiriques portant sur l'objet « travail » ; cela, grâce aux enseignements que nous avons pu chaque fois en tirer.

### 1.1 Présentation du dispositif technico-relationnel

Nous constituons des groupes de travail avec pour premier enjeu de libérer la parole. Premier enjeu mais pas des moindres si on veut bien entendre par parole un acte parfois risqué qui engage celui qui le pose. Des règles ici sont énoncées, qui permettent précisément qu'on ait envie de le poser, tout particulièrement celle du volontariat ou encore celle qui consiste à ne jamais sortir du groupe ce qui s'y dit sans qu'il y ait l'accord de tous. Là où on fait appel à la subjectivité et à l'intersubjectivité, là où perdurent des rapports sociaux toujours caractérisés par la dissymétrie et la présence d'une violence symbolique, le besoin de règles se fait en effet très pressant et leur respect conditionne la poursuite même de la démarche et assure sa fécondité ou, pour le moins, évite que cette dernière ajoute de la souffrance à la souffrance.

Les groupes sont ici composés de pairs, du moins dans un premier temps de la démarche, parce que chacun peut à un moment donné engager une nouvelle parole parce qu'il sait que l'autre partage quelque chose de ce qu'il éprouve, qu'il pourra alors l'entendre, parce qu'il espère que l'autre, peut-être, se permettra, lui aussi, d'en dire encore un peu plus. Dans cette démarche, les *acteurs* deviennent donc *auteurs* parce qu'ils *s'autorisent* à parler ce qui ne pouvait pas l'être jusqu'alors en raison de diverses procédures de défense mises en place. Mais le groupe de pairs, dans nombre de démarches que nous conduisons actuellement, n'a de sens que s'il vise son propre dépassement, en s'intégrant, lorsque ceux qui le composent le jugent nécessaire, dans un groupe multi-acteurs. Ce qui, dans un premier temps, est patiemment élaboré dans le groupe des pairs doit, dans un second temps, être mis en jeu dans le groupe multi-acteurs afin de donner lieu à confrontation. Chacun est alors prêt ou, du moins, mieux préparé pour aborder cette phase où l'altérité est un peu plus soutenue. Toute cette démarche de réflexion est donc rythmée, scandée par cette alternance entre temps entre pairs et temps multi-acteurs.

Répétitivité et retour sont les deux grands principes qui structurent cette démarche au long cours. Répétitivité d'abord parce qu'elle permet de bouger quelque chose de la situation d'énonciation propre aux séances de paroles. Les premiers énoncés sont ainsi souvent prononcés au nom d'un *on* anonyme et adressé à un *il(s)* impersonnel. Progressivement, ils le sont dans le cadre d'un *je* s'adressant à un *tu* ou à un *vous*. Il s'agit donc de ne pas répéter ce qu'on dit, les *on-dit*. Retour ensuite. Les dires sont enregistrés, retranscrits, retournés, élaborés, perlaborés, conceptualisés, reconceptualisés et, *in fine*, mis en perspective, confrontés aux théories qui ont pu être construites à partir d'autres démarches afin de pouvoir s'inscrire dans le cadre d'une pensée toujours plus complexe. En fait, il s'agit de faire retour aux acteurs afin qu'ils puissent être pleinement *homo sapiens sapiens*, faire retour sur leurs pensées, penser leurs pensées.

---

<sup>20</sup> Aristote distingue entre poïésis et praxis (*Ethique à Nicomaque*, Paris, Vrin, 1990). Pour lui, la poïésis se rapporte plutôt à la sphère du travail. Elle vise la production d'une valeur d'usage, d'un bien matériel ou d'un service ; quelque chose, donc, qui peut être séparée du producteur. La praxis se rapporte plutôt à la sphère morale et politique. Cette activité est l'action bonne. Elle ne vise pas un bien quelconque mais le bien agir et trouverait donc sa fin en elle-même. On ne peut pas cependant se contenter d'inverser la proposition précédente. L'action n'importe pas plus que le but puisque ce dernier est dans l'action elle-même. Selon nous, il est important de ne pas délimiter l'aire de validité du concept d'activité pratico-poïétique aux seuls métiers que Freud disait impossibles, à ceux qui ont parti lié avec l'enseignement, le gouvernement ou encore le soin (« Analyse terminée et analyse interminable », *Revue française de psychanalyse*, volume 39, n° 3, [1939]-1975, p.371-402). Notons que le concept d'activité pratico-poïétique dont on attribue généralement la paternité à Cornélius Castoriadis (*Les carrefours du labyrinthe*, Paris, essai, Point, 1998) se trouvait déjà sous la plume d'Antonio Labriola (*Socialisme et philosophie*, Paris, Les éditions du Sandre, [1899]-2007), non pas pour désigner tel type de métier mais pour remettre radicalement en cause les oppositions aristotéliennes entre poïésis et praxis, entre production et action, entre travail et activité éthico-politique ; oppositions conçues, chaque fois, sur le mode d'une séparation, d'un clivage entre deux sphères séparées, comme si ces dernières ne pouvaient jamais se rencontrer, s'enchevêtrer, s'interpénétrer.



La démarche, enfin, n'acquiert peut-être son caractère pleinement clinique qu'à condition que les acteurs, eux aussi, écrivent sur *le* travail, en fait sur *leur* travail, sans doute pour s'exprimer autrement mais aussi et surtout pour pouvoir accéder à de nouveaux contenus de savoir. Car l'acte d'écrire suscite des pensées spécifiques que nul parler n'aurait pu autoriser, n'affecte pas seulement la forme du dire mais son contenu. Car il nous permet notamment d'accéder à des zones subjectives particulières ; par exemple, là où la souffrance, parce que plus rentrée, plus réprimée se fait plus vive ou, au contraire, là où le plaisir est fortement éprouvé. Car nos recherches conduites notamment dans le monde du travail ont pu nous apprendre que ce dernier était parfois plus tabou encore que la souffrance. Aucune forme d'écrit n'a fait l'objet d'une exclusion a priori. Mais c'est la forme récit qui, le plus souvent, a été privilégiée. Une forme que les auteurs de cette démarche ont parfois choisi de situer à mi-chemin entre témoignage et fiction. La présence du sociologue, en tant que tiers aidant, est souvent indispensable car engager la démarche d'écriture n'est pas toujours facile même si le besoin s'en fait sentir. Il faut affronter nombre d'obstacles et tout particulièrement le sentiment de ne pas avoir toute la légitimité requise pour un tel exercice ou l'angoisse liée à l'arbitraire de tout commencement ou encore nombre d'appréhensions et de peurs, tout particulièrement peut-être celle d'être confronté à soi-même. Le sociologue a pour fonction de rassurer, de dédramatiser, d'autoriser, se gardant cependant de toute intervention pouvant être vécue sur le mode de l'intrusion. Il doit aider concrètement l'acteur à mener à bien un travail de séparation de soi de ce qui y était enfoui (discours *de* la pratique) puis d'élaboration, de transformation (discours *sur* la pratique), recourant pour cela plutôt à la relance par des questions ou des objections qu'à la proposition.

## 1.2 Contexte de réalisation

La figure de l'intervenant-chercheur ne recouvre pas celle de l'expert. Généralement, on ne nous demande pas de produire le savoir dont les professionnels manqueraient, et des préconisations qu'ils pourraient prendre en compte afin de résoudre des problèmes mais plutôt d'accompagner, d'étayer, d'aider les acteurs dans leur réflexion ; en fait, d'intervenir en tant que tiers aidant. Notons que l'intervenant peut parfois, dans certains cadres, (re)devenir expert mais seulement hors du temps propre aux démarches de co-construction des savoirs.

### 1.2.1. Demande institutionnelle et demande des salariés

Plusieurs séances sont parfois nécessaires en amont de la mise en œuvre de la démarche de recherche-intervention proprement dite afin précisément de mettre en travail tout à la fois la demande institutionnelle et la demande des salariés. Celles-ci ne se recouvrent pas toujours totalement, loin s'en faut, car leurs objets peuvent être différents, voire divergents... Généralement, nous sommes sollicités par la direction d'une institution mais nous n'engageons une recherche-intervention que dans la mesure où nos propositions tant sur l'objet que sur la méthode recoupent aussi les demandes des salariés et rencontrent leur adhésion. C'est à partir de leur propre demande, de leur propres enjeux subjectifs que les salariés se portent volontaires pour participer à une démarche de co-construction de savoirs dont ils doivent mesurer l'implication, sinon la forte mobilisation affective et cognitive qu'elle va exiger d'eux. Dans un seul cas, nous avons pris l'initiative d'aller à la rencontre des institutions elles-mêmes parce que nous considérons que nos propositions pouvaient accrocher leurs demandes ainsi que celles des salariés (agence locale de l'ANPE et mission locale afin de répondre à un appel d'offre sur « le travail des intermédiaires des politiques de l'emploi »)<sup>21</sup>. Dans certains cas, les groupes de salariés étaient déjà formés et étaient eux-mêmes demandeurs pour aller plus loin sur un axe de travail (groupe de proximité, acte 1) ou s'engager sur un autre axe (groupe de proximité XIX<sup>e</sup> arrondissement de Paris, acte 2)

### 1.2.2. Les différents types de demandes

Nous distinguerons ici différents types de demandes, en prenant bien sûr le risque de simplifier, voire de caricaturer car il y a toujours, en amont de toute recherche-intervention, plusieurs demandes qui se chevauchent, se superposent, s'entremêlent ; l'une, souvent, prenant le pas, voire occultant toutes les autres. Et on soulignera encore ici que le travail d'explicitation de cette demande ne cesse pas, une fois la démarche proprement dite engagée, mais, au contraire, constitue un moteur pour celle-ci jusqu'à son achèvement. Nous distinguerons donc « accompagnement du processus de professionnalisation » ; « accompagnement d'un processus de redéfinition du métier » ; « construction d'un cadre éthique d'intervention » ; « mise en visibilité de l'activité professionnelle » ; « prévention de la souffrance au travail et, au-delà, promotion de la santé mentale au travail ».

<sup>21</sup> Cf. *infra* le tableau récapitulatif des demandeurs et des types de commandes.

### ***L'accompagnement du processus de professionnalisation***

Les champs professionnels sont en transformation permanente. De nouvelles fonctions et de nouveaux métiers sans cesse émergent. Rien d'étonnant alors que des partenaires nous demandent d'accompagner les processus de professionnalisation. Accompagnement, donc, du processus de professionnalisation des conseillers de mission locale dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle ; des intervenants de proximité dans le champ de la réduction des risques en toxicomanie (professionnalisation qu'il faut aussi, dans ce cas, entendre, pour certains intervenants du moins, comme passage du bénévolat, voire du militantisme au professionnalisme) ou encore, plus récemment, des délégués du préfet dans le champ de la fonction publique d'État et de la politique de la ville.

### ***L'accompagnement d'un processus de redéfinition des métiers***

Les processus de professionnalisation ne sont jamais totalement aboutis, achevés. Loin d'être « stabilisés », les métiers ne cessent, d'une certaine manière, de se redéfinir sous l'effet des mutations sociales, des progrès techniques, des formes de rationalisation et, pour ceux qui comptent une importante « composante relationnelle », de la mise en place de nouveaux dispositifs, ou encore des transformations qui affectent leurs publics, leurs usagers ou leurs clients.

#### *Conseillers principaux d'éducation (CPE)*

La demande du SNES reposait sur quelques constats précis : fonctions difficiles à cerner ; identité peu stabilisée ; missions insuffisamment définies ; conditions d'exercice sensiblement différentes suivant les lieux de travail et les liens noués avec les autres professionnels ; pratiques confrontées à un constant renouvellement... Des constats qui alimentaient des questions, voire des inquiétudes concernant le maintien de l'unité du métier de CPE et de sa spécificité, de sa professionnalité et de son avenir. Comment faire pour que la diversité des conditions d'exercice du métier ne se transforme pas en éclatement ? Comment faire pour que l'extensibilité du champ ne devienne pas confusion ou effacement de toute frontière avec le domaine de compétences des autres professionnels de la communauté éducative ? Comment faire pour que l'imprévisibilité des tâches à accomplir ne conduise pas à abandonner tout projet construit de vie scolaire ? Comment faire, enfin, pour que sa nécessaire évolution ne nie pas tout principe de continuité ? C'est pourquoi nous devons non seulement mettre en visibilité les contenus d'activité de ce métier mais aussi fournir des analyses, voire des propositions à même d'aider à affronter ces questions difficiles et, finalement, à réduire les risques qui pesaient sur l'existence même de ce métier.

#### *Coéducation*

Comment enseignants, travailleurs sociaux, éducateurs populaires et parents peuvent-ils travailler ensemble afin de favoriser les apprentissages des enfants, étayer leur désir de réussir leur scolarité et, au-delà, leur vie ? Comment chaque groupe peut-il, dans le cadre d'un partenariat socioculturel de proximité, construire sa place et reconnaître celles des autres afin de participer à cette coéducation ? Comment être solidaire pour faire grandir les enfants ? Comment finalement, donner vie et actualité au vieux dicton africain selon lequel il faut tout un village pour élever un enfant ? Telles étaient les questions que les acteurs se posaient et nous posaient. Mais, pour ce qui concerne en particulier les enseignants, la demande portait aussi sur la redéfinition du métier, tout simplement parce qu'elle relève de l'exigence et de l'urgence.

#### *Formateurs et responsable d'activité en travail social*

La demande portait sur l'analyse de l'activité professionnelle des formateurs et des responsables de centre d'activité (RCA) du site Avignon/Montfavet. Celle de la direction générale se centrait plutôt sur les effets de l'émergence des sites qualifiants et de la création (DEMF<sup>22</sup> ; CAFERUIS<sup>23</sup>) ou rénovation (DEASS<sup>24</sup>) des diplômes sur l'activité. Celle des professionnels portait plutôt sur la mise en place d'un lieu et d'un temps qui puisse leur permettre un échange sur leurs pratiques à un moment où ils rencontraient de nombreuses difficultés dans l'exercice de leur professionnalité.

<sup>22</sup> Diplôme d'État de médiation familiale.

<sup>23</sup> Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale. Le décret du 25 mars 2004 (J.O. du 28 mars) et l'arrêté du 8 juin 2004 (J.O. du 1er juillet) ont créé le CAFERUIS et codifié formation et certification. Ils ont été complétés par la circulaire DGAS du 2 septembre 2004, qui a précisé les modalités d'accès au diplôme par la VAE. Le CAFERUIS est délivré par le ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale.

<sup>24</sup> Diplôme d'État d'assistant de service social.

### ***La construction d'un cadre éthique d'intervention***

Les professionnels qui exercent des métiers relationnels sont souvent confrontés à des alternatives difficiles, voire jugées impossibles. Pour eux, il n'y a pas de « bonne posture » mais un travail incessant de réajustement, de maintien de la relation, de négociation de la limite. On comprend alors qu'ils soient demandeurs d'un cadre qui leur permette de mettre en travail leurs positionnements.

Ainsi, nombre de professionnels de proximité (éducateurs spécialisés, assistantes sociales scolaires, animateurs jeunes...) appartenant au champ éducatif et social interviennent auprès des jeunes qui sont impliqués dans les réseaux de l'économie de la rue et tout particulièrement dans le trafic de produits psycho-actifs illécites. Mais les questions, ici, se bousculent. Comment établir un climat de confiance avec ces jeunes sans que l'attitude des professionnels soit perçue comme une forme d'acceptation du trafic ? Quel discours de prévention et d'information leur tenir ? Comment réagir à certaines révélations qu'ils peuvent faire sur leurs conduites délictueuses ? Quel est la meilleure façon de les aider sans leur porter préjudice ? (...) Les recherches-formations-interventions ont pour objet de construire avec eux un ensemble de références communes, afin de faire reculer le sentiment d'impuissance qu'ils peuvent parfois ressentir et de réfléchir avec eux sur le cadre éthique qui leur permettrait d'être plus ou mieux aidant.

### ***La mise en visibilité de l'activité professionnelle***

On s'inscrit sans doute ici dans la perspective générale de la lutte pour la reconnaissance. Nombre de professionnels souffrent en effet d'un déficit de reconnaissance ou encore d'une méconnaissance. Ceux-là estiment que les outils de gestion censés rendre compte (référentiel, fiche de poste...) ou évaluer leur travail occultent une bonne part du réel de leur travail.

Ainsi, c'est le cas pour les animateurs référents jeunes qui exercent leur activité de travail dans le cadre des centres sociaux ou des maisons de quartier. La demande d'intervention qui nous a été adressée reposait essentiellement sur un constat précis, celui d'un fort décalage entre les référentiels métiers existants et les contenus concrets de l'activité réellement exercée. Cette étude répondait donc à une exigence de mise en visibilité du travail réel de ces professionnels afin de pouvoir, à terme, mettre en œuvre une démarche d'élaboration de référentiels métiers plus à même de rendre compte de leur activité.

### ***La promotion de la santé mentale au travail***

Que le travail puisse être source de malaise, voire de souffrance est aujourd'hui couramment admis et l'on sait que les demandes affluent sur une telle thématique. Ce n'était pas le cas, dans les années 1980. Nous avons pu pourtant engager une recherche-intervention avec une équipe de conducteurs de trains, avec le sentiment d'être des pionniers sur ces questions ou plutôt de participer de la réouverture d'un champ. Cela, grâce à une coopération étroite nouée avec la mutuelle des cheminots (Mutuelles de France) et au lancement par la MIRE (mission Recherche Expérimentation du ministère des Affaires sociales et de l'Emploi) d'un appel d'offre novateur sur le thème Travail et santé mentale.

### ***Les différents demandeurs***

On peut faire le constat d'une grande diversité : parmi eux, des comités interministériels ; des missions interministérielles ; la DARES ; des réseaux d'éducation prioritaires (REP) de l'Éducation nationale ; des directions santé des collectivités locales (commune et conseils généraux) ; des forums à caractère nationale et international ; des organismes gestionnaire des centres sociaux ou des centres sociaux eux-mêmes ; des syndicats de salariés ; des mutuelles ; des instituts de formation en travail social, des grandes associations de travail social ; des agences locales, des missions locales...

Récapitulatif des demandeurs et types de commandes (Études réalisées sous la coordination de P. Roche)

Demandes Commandes	Demandeurs	Objet
<b>2013-2014</b> Accompagnateurs à l'emploi des bénéficiaires du RSA	PROTIS ADIE	Co-analyser le travail des accompa- gnateurs des bénéficiaires du RSA
<b>2012-2013</b> Professionnels des CAARUD	CG 93 & ARS	Mettre en visibilité le travail des professionnels des centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues (CAARUD)
<b>2012-2013</b> Professionnels d'une direction de la Culture et du Patrimoine d'une collec- tivité locale	Commune de la Seyne sur Mer	Accompagner un processus de construction de la santé au travail
<b>2011-2012</b> Professionnels appartenant à divers champ confrontés à des jeunes impliqués dans les réseaux de trafic de drogues	Forum Français de la Sécurité Urbaine	Étayer une démarche de prévention de l'implication des jeunes dans le trafic de drogues
<b>2006-2011</b> Coéducation acte 1 et acte 2	Centre social Saint Gabriel Réseau d'éducation prioritaire Le Canet et Saint Mauron-Belle de mai (acte 1) Les mêmes demandeurs + Groupe scolaire Sinoncelli (acte 2)	Aider à construire des relations entre professionnels de l'éducation et parents susceptibles de favoriser l'apprentissage des élèves/enfants et, au-delà, leur réussite, avec une visée plus opérationnelle dans le cadre de l'acte 2.
<b>2010</b> Délégués du préfet	Secrétariat général Comité interminis- tériel ville (SG CIV)	Accompagner l'intégration et la professionnalisation des délégués du préfet en cours d'installation/parve- nir, au-delà des différentes manières de s'y prendre, à des références communes susceptibles de nourrir le référentiel d'activité et, au-delà, d'autres outils gestionnaires de cette fonction (lettre de mission, fiche de poste, RIME...)
<b>2008</b> Formateurs et responsables d'activité en travail social	Institut méditerranéen de formation (IMF) Avignon Vaucluse	Analyser la façon dont les forma- teurs et les responsables d'activité de l'IMF Avignon Vaucluse des filières éducative et sociale s'y prennent afin de transformer les terrains de stage en sites qualifiants pour leurs étudiants. Mise en visibilité de leur travail réel actuel sur ce temps-là de leur activité.
<b>2007</b> Référents animateurs jeunes	AACS Martigues	Mettre en visibilité le travail réel de ces professionnels afin de pou- voir, à terme, mettre en œuvre une démarche d'élaboration de référen- tiels métiers plus à même de rendre compte de leur activité.

Demandes Commandes	Demandeurs	Objet
<p><b>2006</b></p> <p>Conseillers principaux d'éducation</p>	<p>SNES CPE</p>	<p>Analyse de l'activité professionnelle des conseillers principaux d'éducation (CPE) exerçant dans les collèges, les lycées d'enseignements généraux et technologiques et les lycées d'enseignement professionnel. Mettre en visibilité et valoriser leur travail réel afin de lutter contre les menaces qui pèsent sur leur existence même.</p>
<p><b>2005</b></p> <p>Positionnement de proximité à l'épreuve des trafics de drogue / acte 1 et acte 2</p>	<p>Service prévention de la délinquance et direction Santé environnement (mission sida toxicomanies et prévention des conduites à risques) de la ville de Marseille ; ADDAP 13 (acte 1)</p> <p>Direction de l'Action sociale, de l'Enfance et de la Santé de ville de Paris Mission de prévention des conduites à risques du conseil général de la Seine-Saint-Denis Directions départementales de la Cohésion sociale de Paris et de la Seine-Saint-Denis Forum français pour la sécurité urbaine (FFSU) (acte 2)</p>	<p>Construire un cadre d'éthique d'intervention / Accéder aux (multiples) sens de l'implication des jeunes dans le trafic / Comprendre ses enjeux / Faire reculer le sentiment d'impuissance / Pouvoir lutter avec efficacité contre l'attractivité et l'emprise que les réseaux du trafic exercent sur les jeunes.</p>
<p><b>2002</b></p> <p>Intervenants de proximité</p>	<p>Mission Sida toxicomanie de la direction Santé de la ville de Marseille</p>	<p>Accompagner la professionnalisation des intervenants de proximité dans le champ de la réduction des risques en toxicomanie.</p>
<p><b>1996</b></p> <p>Conseillers de Mission locale et de l'ANPE</p>	<p>Réponse à un appel d'offre de la DARES</p>	<p>Contribuer à une meilleure connaissance de l'activité professionnelle des intermédiaires des politiques de l'emploi.</p>
<p><b>1988</b></p> <p>Conducteurs de la SNCF</p>	<p>Mutuelle des cheminots (Mutuelle de France) Réponse à un appel d'offre de la MIRE</p>	<p>Analyser les rapports entre le travail et la santé mentale.</p>

## 2. Mise en œuvre du dispositif technico-relationnel

Ce dispositif a une histoire. Nous rendons compte ailleurs des raisons qui nous ont poussés à intégrer toujours plus une dimension clinique dans notre pratique sociologique et, ce faisant, à construire un dispositif qui nous semblait approprié pour affronter les questions que nous nous posions. Nous porterons ici uniquement notre attention sur la dimension groupale.

### 2.1 Des dynamiques groupales toujours plus complexes

Nous centrerons ici notre propos sur l'évolution des dynamiques groupales en jeu au cœur de ce dispositif. Nous avons surtout travaillé dans un premier temps avec des groupes de pairs et uniquement des groupes de pairs et ce, de bout en bout d'une démarche de recherche (conducteurs de trains, intervenants de proximité dans le champ de la réduction des risques en toxicomanie, éducateurs spécialisés de prévention, référents animateurs jeunes). On peut inclure dans ce type de démarche la recherche-intervention conduite avec des groupes de conseillers de mission locale et des groupes de conseillers de l'ANPE afin de mettre en perspective les deux formes de professionnalité en présence puis, peu à peu, de rationalité à l'œuvre car nous n'avons, à aucun moment, organisé une rencontre entre ces deux groupes de professionnels. Nous avons eu beaucoup plus tendance dans un second temps à travailler en alternant groupes de pairs et groupes multi-acteurs. Prenant en compte le fait qu'il fallait tout à la fois aménager des espaces temps pour l'élaboration entre pairs et des espaces temps pour la confrontation ; que l'un et l'autre étaient nécessaires pour produire des savoirs. Conseillers principaux d'éducation intervenant dans les collèges et conseillers principaux d'éducation intervenant dans les lycées ; formateurs en travail social et responsable d'activité ; délégués du préfet et référents hiérarchiques ; enseignants, travailleurs sociaux, éducateurs populaires, parents (1° acte) et enfants (2° acte).

On doit ici signaler les différentes figures de l'altérité qui ont été engagés.

L'autre, c'est parfois le pair au sens où il occupe (plus ou moins) la même place dans la division du travail mais dont les conditions concrètes d'exercice de l'activité professionnelle sont (jugés) très différentes, contrastées. Nous avons ainsi constitué deux groupes de conseillers principaux d'éducation appartenant à l'académie Aix-Marseille. Un premier regroupait des professionnels exerçant dans des collèges ; un deuxième des professionnels exerçant dans des lycées (lycées d'enseignements généraux et technologique et lycées d'enseignements professionnels). Il semblait important ici de prendre en compte la spécificité liée au type d'établissement, et tout particulièrement le fait que les professionnels qui exercent dans le cadre d'un collège se retrouvent seuls alors que ceux qui exercent dans les lycées font équipe avec d'autres CPE. Soulignons cependant ici que la démarche a ensuite montré que l'on ne pouvait pas s'en tenir à cela car d'autres oppositions, tout aussi importantes, structuraient leur activité : celles de l'établissement dit « sensible » et de l'établissement dit « ordinaire », celle du petit collège « tranquille » et du lycée « usine », celle enfin de l'établissement scolaire dont la politique est toute entière tournée vers l'excellence et de l'établissement dont la politique, au contraire, mise sur la réussite du plus grand nombre.

L'autre, c'est parfois le représentant hiérarchique. Nous avons ainsi constitué deux groupes dans le cadre de la recherche conduite dans le champ de la formation en travail social : un groupe constitué de formateurs et un groupe constitué de RCA (responsables des filières sociales, éducatives...) Nous retrouvons (un peu) le même type de démarche pour les délégués du préfet dans la mesure où nous avons organisé vers la fin de la démarche une rencontre avec leurs référents hiérarchiques directs (sous-préfet ville, PEDEC, secrétaires généraux, SGAR...). Signalons cependant que ce dernier groupe avait été animé par un intervenant en didactique professionnelle. Pour le dire autrement, il s'agissait aussi d'organiser une rencontre entre ceux (les délégués du préfet) qui avaient construit des références communes à partir d'un échange autour leur travail réel et ceux qui étaient porteurs du travail prescrit (leurs référents hiérarchiques).

L'autre, c'est aussi le professionnel qui occupe une autre place dans la division du travail. Dans le cadre de la coéducation, nous avons constitué un groupe « enseignants » (au sens large) et un groupe « travailleurs sociaux et éducateurs populaires »

L'autre, enfin, dans certaines démarches, c'est l'utilisateur. Nous avons ainsi constitué un groupe parents (coéducation acte 1) puis un groupe « élèves/enfants » (coéducation acte 2)

Un retour rapide sur la façon dont nous avons conçu le travail avec les groupes montre que nous ressentons toujours plus l'exigence d'appréhender le travail d'une façon relationnelle pour pouvoir en fait aller toujours plus loin dans sa connaissance, dans sa saisie et surtout, peut-être, pénétrer son essence même. Fait sens ici le fait que les animateurs d'une autre démarche groupale d'analyse du travail (dont nous nous sentons proches sur beaucoup de points) soient conduits à un constat similaire. « La sociopsychanalyse institutionnelle s'est dans un premiers temps, centrée sur ce qu'elle a appelé la « classe institutionnelle », c'est-à-dire que n'était concernée qu'une partie des salariés de l'institution. Elle s'est ensuite élargie à son ensemble et plus récemment aux usagers et personnes gravitant autour : par exemple, des résidents mais aussi des bénévoles et des familles »<sup>25</sup>.

## 2.2 Des dynamiques qui participent de la production du pair

Il nous faut préciser cependant que la notion de pair est toujours relative. L'exemple des délégués du préfet est ici éloquent dans la mesure où leur fonction était encore en voie de construction. Si le pair est le semblable, reconnaissons alors que les délégués du préfet étaient en effet semblables plus potentiellement qu'actuellement. Plus par leurs positions que par leurs dispositions. Plus par la position qu'ils occupaient que par les dispositions qu'ils avaient incorporées au cours de leur histoire professionnelle et, pour la plupart d'entre eux, au sein de la dernière administration à laquelle ils avaient appartenu. Là, tout ce qui avait été appris, que ce soit dans la formation initiale ou continue, mais aussi tout ce qui avait été vécu au cours d'expériences, parfois mille fois répétées, n'avait cessé de confirmer des vues, de forger des valeurs et des normes, d'affermir des dispositions, de conforter des schèmes de perception ; bref, de produire un habitus professionnel. Un habitus dont l'analyse du travail a pu montrer, dans d'autres études, qu'il était capable de perdurer bien au-delà des conditions mêmes qui l'ont produit et rendu nécessaire. Longtemps, donc. Très résistant à tout changement. Un habitus capable d'hystérésis, si l'on veut donner le nom scientifique du phénomène que l'on peut ordinairement observer<sup>26</sup>. Avait-on à cet égard suffisamment pris la mesure de l'ambition qui anime le dispositif des délégués du préfet, de ce que sa réussite présuppose en termes d'accompagnement, d'étayage, de management, de soutien et d'instrumentation méthodologique concrète ? On ne contestera nullement que la pluralité des origines professionnelles soit *a priori* une richesse inestimable à partir de laquelle on peut produire non seulement de l'unité mais aussi et surtout une unité nouvelle, originale, susceptible précisément de répondre aux exigences d'une fonction interministérielle. Ce choix-là nous semble pertinent. Mieux, il est peut-être le seul qui permette à ces professionnels d'agir dans la complexité. Mais rien ici n'est automatique. Rien n'obéit à des lois mécaniques. Rien ne garantit qu'on sache saisir ce qui ne constitue encore qu'une opportunité. On peut en effet s'interroger sur l'alchimie qui permettrait une telle transformation et surtout éviterait que les résultats réels, concrets contredisent les résultats prévus, attendus. Sur le versant pratique et méthodologique, cela signifie que l'on sache étayer la transposition de ce qui, dans le système de dispositions acquis antérieurement par chacun, est nécessaire à la mise en œuvre de cette fonction et favoriser sa réappropriation par ses collègues de travail. Mais cela signifie aussi que l'on sache chez chacun réduire les phénomènes d'hystérésis et surtout peut-être prévenir un conflit de valeurs ou, pour reprendre une métaphore de Max Weber, « une guerre des Dieux »<sup>27</sup> au sein des collectifs, qui serait bien sûr fort dommageable à l'exercice de cette fonction.

---

<sup>25</sup> Parazelli M., Prades J.-L. (2011), « Un dispositif pour renforcer l'identité professionnelle dans l'institution et l'affiliation sociale hors institution, Quartiers populaires, dynamiques sociopolitiques et interventions sociales », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°12.

<sup>26</sup> Dans le champ de la physique, l'hystérésis désigne la propriété d'un système qui tend à demeurer dans un certain état quand la cause extérieure qui a produit le changement d'état a cessé. Dans le champ des sciences sociales, et tout particulièrement chez le sociologue Pierre Bourdieu, l'hystérésis désigne le phénomène par lequel les dispositions acquises par un individu au travers de sa socialisation dans un champ social déterminé pour répondre à certaines de ces exigences perdurent, même si cet individu change de statut, de position sociale, de métier... même si, aussi, ces dispositions sont désormais inadaptées aux nouvelles exigences. Se reporter notamment à P. Bourdieu (1980), *Questions de sociologie*, Paris, Minuit.

<sup>27</sup> Weber M. (1919-1963), *Le savant et le politique*, Paris, Union générale d'éditions, coll. « Le Monde », 10-18.

Un autre problème se pose pour reconnaître comme pairs des professionnels qui ne le sont pas d'un point de vue objectiviste, si l'on s'en tient seulement à la place qu'ils occupent dans la division du travail. C'est par exemple le cas pour les professionnels intervenant auprès des jeunes impliqués dans le trafic de drogue. Il est évident par exemple, que le directeur de l'école élémentaire n'occupe pas la même place que l'éducatrice de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ). Mais ils sont peut-être pairs à partir du moment où on privilégie ce qui fait problème pour l'un et pour l'autre (l'implication des jeunes dans le trafic) et le parti (éthique) qu'ils ont pris de ne pas s'en accommoder. Là, ils se situent seulement sur les deux bouts d'un processus : le directeur fait face à un jeune (encore enfant) qui commence à s'engager dans le trafic en occupant la place de guetteur ; l'éducatrice PJJ fait face à un jeune (qui a beaucoup grandi) engagé depuis relativement longtemps dans le trafic et sous main de justice. Là aussi, la démarche a pour visée explicite (et non seulement pour effet) de produire du pair au travers de la construction d'une connaissance partagée et d'un cadre éthique d'intervention commun.

### **3. Principaux résultats atteint : la co-construction des savoirs et augmentation de la puissance d'agir**

Nous penserons la notion de « résultats » sous l'angle scientifique mais aussi pratique (voire praxique). On distinguera entre :

- Une co-construction de savoirs concrets,
- Une augmentation de la puissance d'agir des acteurs,
- Un apport à la connaissance générale de l'objet « travail ».

Quelques mots sur la nature particulière de certains savoirs ainsi co-construits dans ce type de démarche.

Pour faire bref, nous pourrions dire ici de la sociologie clinique ce que François Gantheret (1978) disait de la psychanalyse « *elle ne se justifie que de ceci : que ce qui était bâillonné puisse être entendu* ». Mais en ajoutant qu'elle doit aussi permettre l'élaboration de cette parole et sa transformation en savoir dans une visée subjectivante. Et en précisant, enfin, qu'elle permet de débâillonner non pas ce qui a été objet du refoulement, transposé dans l'inconscient mais plutôt ce qui a été socialement interdit, exclu, réprimé, tout ce qui ne peut l'être habituellement du fait des procédures mises en place pour en conjurer les pouvoirs et les dangers. Faire advenir la statue qui est déjà là, contenue dans la pierre, selon l'image de Léonard de Vinci qui a tant plu à Freud, c'est peut-être aussi cela.

#### **3.1. Études réalisées**

##### **3.1.1. Les délégués du préfet (2010)**

L'intervention-recherche a permis de définir, au-delà des différentes manières de s'y prendre, des références communes afin de pouvoir, ensuite, peser sur l'élaboration du référentiel d'activité ; voire du référentiel de métier si cette fonction était appelée à devenir plus tard un métier. Elle est aussi susceptible de nourrir les autres outils qui vont participer de la prescription de cette fonction ; fiche de poste, lettre de mission, fiche RIME.

Elle a permis aussi de porter au jour ce qui finalement fonde sa spécificité, son originalité, son apport à la politique de la ville. Nombre d'acteurs insistent désormais sur son utilité, voire sur sa nécessité pour la politique de la ville.

##### **3.1.2. Les coéducateurs acte 1 (2006)**

Cette intervention recherche a permis de mettre en évidence que la façon dont chacun interpelle l'autre est au cœur d'un système défensif générant beaucoup d'impuissance et de souffrance pour tous. Dans ce système, les parents sont assignés à une place de sujet incapable ou coupable ; les travailleurs sociaux positionnés comme pompier du social qui ne devraient intervenir que pour régler quasi-instantanément tous les problèmes comportementaux qui viendraient entacher la « pureté originelle » de l'acte pédagogique ; les enseignants, enfin, considérés, à la maternelle, comme des gardiens plutôt que des pédagogues puis, dès le primaire, interpellés sur des domaines qui excèdent leurs compétences ou sur lesquels ils ne sauraient répondre car ne



disposant d'aucune légitimité pour cela. Par exemple, sur la façon dont il faut éduquer les enfants. Mais elle a aussi permis de mieux repérer les conditions mêmes du développement de la coéducation, en pointant une façon d'être ensemble où, précisément, chaque acteur peut être à même d'affecter l'autre et d'être affecté par lui non plus négativement mais positivement. Partenariat institutionnel et rencontres interpersonnelles, élaboration de projets formels et prise d'initiatives plus spontanées ne peuvent pas ici être dissociés.

### 3.1.3. Les référents animateurs jeunes (2007)

Exercer ce métier requiert le parti pris de la proximité et conduit ceux qui le prennent à se retrouver dans des situations professionnelles caractéristiques de l'entre deux. Entre animation et éducation ; entre animation et insertion et, au sein même de l'éducation, entre ses cultures « nationale », « spécialisée » et « populaire ». Cela ne signifie pas pour autant rupture avec la tradition de l'éducation populaire qui est au fondement de leur métier. Ils travaillent en effet la relation qui unit le social et le culturel. Permettre aux jeunes les plus éloignés de la culture légitime de pouvoir y accéder constitue en effet un de leurs principaux objectifs. La culture, pour eux, n'est pas seulement le lieu de l'expressivité, du ressenti des émotions, de la tension vers le beau mais aussi une façon d'outiller la pensée et de se positionner dans le monde en se sentant respectueux et solidaire des autres.

Ce métier est fortement sensible et réactif aux processus qui affectent le monde social et tout particulièrement la jeunesse. Il s'est fortement intellectualisé durant ces dernières années, notamment en raison de l'élévation des exigences que l'on porte sur l'amont (préparation) et l'aval (évaluation) de l'action proprement dite.

Qu'est-ce qui caractérise le travail dans ses dimensions concrètes ? Sans doute la polyvalence et la tyrannie de l'urgence. Mais aussi la forme fantomatique d'une bonne part des contenus d'activité puisque que ces professionnels posent sans cesse des actes pour lesquels on ne trouve nulle matérialisation, nulle trace écrite dans les documents officiels tels les référentiels ou les fiches de poste. Des actes qui peuvent s'inscrire dans un long processus d'accompagnement des jeunes ou qui relèvent de ces « petits riens » qui permettent le fonctionnement du centre dans de bonnes conditions de sécurité et de convivialité.

Qu'est-ce qui caractérise le travail dans ses dimensions existentielles, affectives, vécues ? Sans doute le plaisir qu'il procure lorsqu'il offre l'opportunité de poser des actes éducatifs dont on peut parfois mesurer les effets positifs dans la vie d'autrui ; lorsqu'il permet de nouer des relations enrichissantes, tonifiantes ; lorsqu'il permet d'obtenir la reconnaissance de celui avec lequel on travaille, qu'il fasse partie du public ou du partenariat d'action. Mais aussi la souffrance qu'il suscite lorsqu'il est empêché (en raison de la forte polyvalence et la tyrannie de l'urgence) ; occulté par les modes d'évaluation ou encore tout simplement rabattu sur l'activité de l'animateur BAFA.

Cette étude a conduit à formuler deux types de propositions. Première proposition : remplacer le syntagme « animateur référent jeunes » par le syntagme « éducateur socioculturel jeunesse ». Le substantif *animateur* fait l'unanimité contre lui car il contribue à transformer un outil, celui de l'animation, en une finalité ; il évoque l'animateur BAFA pour qui le travail relève d'un job occasionnel et non d'un métier ; **il porte atteinte à la crédibilité** et à la légitimité de leur présence au sein d'un partenariat interinstitutionnel ; il participe du déni qui frappe la dimension intellectuelle de leur travail, et notamment la présence toujours plus forte en son sein des tâches de conception, de gestion, d'organisation, de coordination et d'évaluation ; il tend à accréditer l'idée que leur activité ne relèverait pas de la sphère du travail mais plutôt de celle du loisir et de la dilettante<sup>28</sup>. Le terme *référent* est trop abstrait, trop attaché à des dispositifs et fait trop peu sans pour les familles. Éducateur *socioculturel* semble la dénomination la plus pertinente pour rendre compte de leur activité. On verra là une façon de ne pas couper le fil avec les fondamentaux de l'éducation populaire, avec son histoire, avec l'exigence d'un accès du plus grand nombre à la culture mais aussi d'un travail *sur* la culture fortement en lien avec un objectif de socialisation, et tout particulièrement de promotion des valeurs de fraternité et de solidarité. Une façon donc qui se situe aux antipodes de l'usage consumériste de la culture qui prévaut actuellement dans notre société. Le fait de travailler avec les jeunes les distingue de ceux qui travaillent avec les jeunes enfants ou encore les familles. Notons encore que *Jeunesse*, ici, semble préférable à *jeunes* en raison, là aussi, de la résonance restrictive, voire dépréciative de ce dernier terme. *Jeunes*, aujourd'hui, dans l'économie discursive, signifie souvent *jeunes appartenant aux quartiers populaires*, voire *jeunes en difficulté*. Sachant que les *jeunes en difficulté* deviennent vite, in fine, des *jeunes difficiles*.

<sup>28</sup> Notons enfin que ce terme d'animateur, présent dans l'intitulé de l'ancien diplôme, le BEATEP (Brevet d'État d'animateur technicien de l'éducation populaire) a disparu de l'intitulé de l'actuel diplôme, le BPJEPS (Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport).

Deuxième proposition : **restructurer le secteur jeunesse**. Si l'on se place dans la perspective d'un développement et d'un élargissement des compétences plutôt que d'une polyvalence source de déqualification, de perte de plaisir et d'usure, une exigence s'impose, celle de restructurer le secteur jeunesse, peut-être en prenant comme référence les autres secteurs (*famille* et *enfance*). Autrement dit, en mettant en place une équipe étoffée, comprenant un directeur, un éducateur socioculturel / jeunesse, des animateurs BAFA, des intervenants vacataires et des bénévoles. Dans ce cadre, l'éducateur socioculturel / jeunesse devra être chargé de la coordination de l'équipe, du suivi et de l'élaboration des projets, du travail partenarial et, enfin, d'assumer une fonction développement. Dans cette perspective, le référent n'est pas dans l'animation proprement dite sauf sur des projets particuliers, sur des temps spécifiques. Ce qui ici importe, au-delà de la capacité d'accueil du public, c'est la qualité des activités qui lui sont proposées, du temps disponible pour l'élaboration de projets pertinents qui soient susceptibles de prendre en compte ses besoins éducatifs, culturels et d'insertion professionnelle.

### 3.1.4. Les formateurs en travail social (2008)

La recherche a permis de resituer la problématique du site qualifiant<sup>29</sup> dans un cadre institutionnel plus large, celui de la réforme des diplômes du travail social et d'analyser la façon dont l'organisme de formation s'inscrit dans celle-ci, les outils qu'il a mis en œuvre. Mais elle a aussi permis d'interroger la pertinence du dispositif, notamment en termes de suivi des apprentissages et de coordination des acteurs mais aussi du point de vue du devenir même des métiers auxquels il prépare. La scolarisation de la formation sur le terrain de stage ne remet-elle pas en cause la formation d'un professionnel conscient, critique ? Le découpage en compétences puis en unités de formation et certification ne remet-il pas en cause la conception globale des métiers ? La démotivation, voire l'élimination des candidats les plus précaires via le principe de non compensation des notes, ne risquent-elles pas de changer la composition même des populations exerçant certains métiers ? Cette recherche a permis d'interroger le devenir même du métier de formateur en travail social et notamment sa fonction de transmission des savoirs théoriques et sa fonction d'accompagnement des étudiants et des professionnels du site qualifiant.

Elle a mis en évidence une souffrance des formateurs en travail social, en lien avec les transformations qui affectent leur métier, le développement d'un nouveau mode de management et d'évaluation au sein de l'institut, la politique d'individualisation, l'opacification de l'organisation du travail, les progrès de la rationalité instrumentale au sein même de leur activité concrète. Une souffrance faite de sentiment de dépossession et d'impuissance, de malaise et d'incompréhension. Une souffrance psychique mais aussi d'ordre éthique car une de ses principales sources se situait dans des formes de management et d'organisation du travail qui contredisaient l'idéologie, le sens et les valeurs qui auraient été au fondement de l'Institution.

Le site qualifiant ne constitue pas plus une chance en soi qu'un risque. C'est la façon de l'aborder qui le transformera en chance ou en risque, qui sera source de plus de transparence ou plus d'opacité, plus de mobilisation ou plus de retrait, plus de travail collectif ou plus d'individualisme, plus de compétences partagées ou plus de spécialisation, plus de plaisir au travail ou plus de souffrance, plus de santé ou plus d'atteintes à celle-ci... Ce qui est sûr, c'est que le développement des sites qualifiants pousse l'organisme de formation à développer ses relations avec les établissements du travail social et à trouver de nouveaux lieux d'accueil. Il s'agit là d'un travail de repérage, d'approche, de constitution et d'entretien de réseau, de tricotage des liens avec ses acteurs encore trop peu reconnu, valorisé, voire comptabilisé, bien que très chronophage.

Le site qualifiant peut être aussi pour l'institut de formation une occasion de :

- proposer des analyses de pratiques professionnelles. Une nouvelle activité qui, selon nous, devrait être partagée plutôt que de susciter l'émergence d'une nouvelle figure et d'un nouveau statut, celui du « formateur d'entreprise » à côté du métier de « formateur de base »,
- proposer un accompagnement renouvelé des professionnels des sites qualifiants sur le terrain même de la recherche ou de l'expertise, et tout particulièrement de l'analyse des activités et des compétences.

---

<sup>29</sup> La notion de site qualifiant, introduite officiellement en 2008, met l'accent sur le rôle des établissements du travail social comme organisations apprenantes, à travers des formes d'accompagnement pédagogique appropriées des stagiaires.

Mais pour cela l'institut de formation doit s'appuyer sur les compétences des formateurs en matière de recherche ; favoriser la mise en partage des savoir-faire actuels mais aussi la construction de nouveaux savoir-faire. En conclusion, la bataille du site qualifiant ne sera véritablement gagnée que si l'institut trouve en lui-même suffisamment de ressources pour le transformer en opportunité de développement de ses activités professionnelles, d'élargissement des compétences de tous ses salariés, de démocratisation de son organisation et, enfin, d'ouverture de son cadre institutionnel.

### 3.2. Études réalisées antérieurement à 2008

#### 3.2.1. Les conducteurs de trains (1988)

La co-analyse du travail a permis de mettre en évidence toute la complexité du système de mobilisation affective. Nous n'y reviendrons pas ici. Soulignons simplement qu'il a été décisif, pour les conducteurs de trains qui ont participé à la démarche, de pouvoir parler de l'anxiété ou de la peur au travail sans que cela résonne comme un aveu d'incompétence professionnelle. Il a été décisif pour eux de pouvoir assouplir un système de défense mis en place au sein de la SNCF où chacun est renvoyé à lui-même, enclin à penser qu'il est seul à éprouver de tels affects. Il a été décisif pour eux de comprendre que cette anxiété, si elle est, sur le plan économique, maintenue à un niveau médian, est nécessaire pour maintenir un certain niveau de vigilance, en fait pour l'activité de travail elle-même. Tout cela est décisif car cet affect anxiété, une fois parlé, nommé, déprivatisé, adressé à l'autre, partagé avec lui et, enfin, situé eu égard à son rôle et sa fonction dans l'organisation du travail n'est plus tout à fait le même. Il perd surtout de sa négativité, de sa passivité dans la mesure où il n'est plus alors éprouvé dans la solitude et la culpabilité.

#### 3.2.2. Les éducateurs de prévention (2004)

Arrêtons-nous maintenant, un peu plus longuement peut-être, sur une intervention / recherche conduite avec des éducateurs de prévention qui avaient pris le parti d'aller au-devant des jeunes impliqués dans les réseaux de la débrouille<sup>30</sup>. La connaissance acquise a permis aux professionnels de desserrer l'emprise exercée sur eux par un sentiment d'impuissance étroitement lié à une vision réduisant le sens de l'implication des jeunes dans ces réseaux à leur seule volonté d'obtenir de l'argent facile. Pouvaient-ils en effet leur proposer de gagner en un mois, par le biais de la formation ou d'un emploi, ce qu'ils gagneraient en un jour en participant à ces réseaux ? Leur pouvoir d'action semblait en effet quasiment nul. À quoi se mélangeaient aussi des sentiments d'illégitimité, de complicité et d'inutilité liés à leur positionnement professionnel. Sentiment d'illégitimité car ils pouvaient vivre leur présence en un lieu *hors loi* sur le mode d'une transgression de ce qui fonde leur identité professionnelle, et des impératifs moraux qui donnent sens à leur fonction. Sentiment de complicité dès lors qu'ils ne manifestaient pas intempestivement et immédiatement leur réprobation aux jeunes engagés dans de telles pratiques. Sentiment enfin d'inutilité, avec cette sensation que rien ne bouge.

La démarche a permis tout d'abord d'introduire de la nuance à l'intérieur même de cette dimension économique. Certains, parce qu'ils avaient pu accéder à une position stratégique de dealer tenant une cité, gagnaient beaucoup d'argent mais d'autres, les revendeurs, beaucoup plus nombreux, étaient payés à la course, ne percevaient que des *miettes financières*, inscrivait leur activité dans une logique de simple survie. Pour eux, l'argent n'était pas *facile* car leur activité n'était pas très rémunératrice, tout en comportant de surcroît beaucoup de risques. D'autres encore, grâce à leur entrée dans les réseaux, sortaient de la survie, vivaient à peu près *normalement*. C'était particulièrement le cas lorsque l'argent du réseau venait compléter celui obtenu dans le cadre de l'économie licite. Cette démarche a permis ensuite d'accéder à une intelligence autre que purement économique de cette entrée et implication dans ces réseaux. Car il s'agissait bien ici d'y trouver, outre de l'argent, une place psychosociale, de la reconnaissance, un mode de socialisation alternatif et surtout peut-être un lieu de transformation de la honte vécue et de l'humiliation subie à l'école en sentiment de fierté.

---

<sup>30</sup> Roche P. (2005), *La proximité à l'épreuve de l'économie de la débrouille, Situation de travail et postures professionnelles des travailleurs sociaux*, Association départementale de développement des actions de prévention (ADDAP 13), avec le soutien du service Prévention de la délinquance et de la mission Sida toxicomanies et prévention des conduites à risques de la Ville de Marseille.

Aujourd'hui, les éducateurs savent qu'il est préférable de s'appuyer sur une éthique plutôt que de se référer à une morale transcendante s'ils veulent apporter une aide concrète à l'autre<sup>31</sup>. Ils peuvent notamment inscrire leur pratique professionnelle dans une perspective de réduction des risques, en étant plus auprès de l'autre qu'au-dessus de lui en tant que conscience moralisatrice. Il s'agit alors de sortir du déni, de reconnaître l'existence des réseaux de revente, non pas pour les tolérer ou les condamner mais pour pouvoir appréhender les risques qui les accompagnent. L'exigence de la proximité peut être satisfaite sans cautionner l'acte illégal, sans accepter l'illicite, à condition cependant que le discours tenu aux jeunes soit explicitement celui de la réduction des risques. Ils peuvent aussi inscrire leur pratique dans la perspective d'un transfert de compétences. Il s'agit certes de refuser toute complaisance avec ceux qui sont dans les réseaux de revente de cannabis ou, plus largement, dans les *affaires*. Mais est-ce une raison pour ignorer ce qui s'y joue, pour ignorer que tel jeune, par exemple, qui est dans la vente de toutes sortes de marchandises, fait preuve de polyvalence, construit des compétences spécifiques, notamment dans les domaines de la comptabilité, du relationnel, de l'échange verbal, qui pourraient peut-être, dans un second temps, faire l'objet d'une valorisation et d'un transfert dans la sphère de l'activité licite ? Il s'agit ici de ne plus occuper, aux yeux des jeunes, la place de *cet adulte indifférent* à leur sort, qui détourne son regard sans pour autant être dans celle de *l'approbateur*, qui fermerait les yeux sur tout par bienveillance ; de ne plus occuper la place de la *balance* sans être pour autant dans celle du *complice*. Il s'agit d'être un professionnel ressource en matière de formation, d'emploi, de qualification, qui, grâce à cette posture de proximité, reste inscrit dans une perspective éducative dans la mesure où il pourra être à même d'énoncer la Loi au *bon* moment, autrement dit au moment même où elle a le plus de chance d'être intégrée ou réintégrée.

#### 4. Un apport à la connaissance de l'objet « travail »

Qu'est-ce donc que le travail ? Ou plutôt qu'est-ce que la clinique sociologique peut nous apprendre sur le travail ? Il est une activité mais dès qu'il y a du vivant, il y a activité ; exigence d'activité pour tout organisme ; exigence d'élaboration pour tout psychisme. L'inactivité totale n'équivaut qu'à la mort. À coup sûr, à voir du travail en chaque activité, à résorber le travail dans l'activité, nous sommes confrontés à un risque de dilution. Il nous faut donc spécifier cette activité sans pour autant, sur l'autre versant, opérer une réduction qui s'avérerait mutilante pour sa compréhension. Ainsi, le travail ne peut être assimilé au seul emploi. Il n'est pas non plus une simple activité fonctionnelle que nous pourrions décomposer en une longue suite de compétences et de savoir-faire. Nous ne nierons pas que la fiche de poste ou le référentiel de métier, par exemple, puissent avoir leur utilité, remplir une fonction sociale importante mais nous soutiendrons qu'ils ne nous disent strictement rien de ce que les hommes et les femmes font lorsqu'ils travaillent, et rien de la manière dont ils s'y prennent pour faire ce qu'ils ont à faire. Ils ne font qu'énoncer une vision gestionnaire de leur activité. Que cette dernière puisse, sans doute de plus en plus souvent, tenir lieu d'analyse du travail, voilà qui ne fait que témoigner, dans le monde même des représentations, d'un développement croissant de la rationalité instrumentale. En résumé, on ne peut pas élargir son concept en posant qu'il recouvre toutes les activités mais on ne peut pas non plus le rabattre sur le seul emploi. L'aire de validité de son concept se situe donc dans un entre-deux, sachant que ses limites sont sans cesse fluctuantes, ses frontières brouillées.

Ceci dit, tentons maintenant de dire ce qu'il est. On dira en première approximation qu'il est une activité spécifiquement humaine et proprement culturelle, une activité contrainte orientée, canalisée, enserrée dans un système de production de biens, de services. Il relève, ce faisant, d'une poïésis mais peut parfois prendre la forme d'une praxis-poïésis dans laquelle la métis a toute sa place<sup>32</sup>. Il est aussi une scène où celui qui l'exerce entre dans des rapports déterminés avec les autres mais aussi avec lui-même, se mesure à l'adversité, se confronte au réel : une activité, enfin, régie par des formes de rationalité et baignant dans un univers de normes, de sens, d'affects et de valeurs.

<sup>31</sup> Roche P. (2007), « Les défis de la proximité dans le champ professionnel », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Érès.

<sup>32</sup> Pour les grecs de l'antiquité, Métis est une océanide, fille d'océan et de Téthys. Elle est la personnification de l'intelligence rusée. Marcel Détiéne et Jean Pierre Vernant la définiront comme une façon de connaître impliquant « *un ensemble complexe mais très cohérent d'attitudes mentales, de comportements intellectuels (combinant) le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habilités diverses, une expérience longuement acquise* » (Détiéne M., Vernant J.-P. (1993), *Les ruses de l'intelligence : la métis des Grecs* », éd. Flammarion, collection Champs).

Enfin, disons, en guise de conclusion, que nous n'avons nullement l'intention de percer l'énigme du travail, qu'il nous faut ici rester modeste car il est possible que le travail soit toujours à même de fuir son concept. Travail / non travail ; travail contraint / activité libre ; travail concret / travail abstrait ; travail mort / travail vivant ; travail nécessaire / surtravail ; travail productif / travail improductif ; poïésis / praxis ; tâche prescrite / travail réel ; **travail réalisé / travail empêché...** On ne peut penser le travail sans mobiliser tous ces couples conceptuels ; et surtout sans penser la relation dialectique qui tout à la fois les sépare et les unit.

## Document annexe

### Recensement des études réalisées et métiers étudiés

Nous avons pris ici le parti de remonter le temps jusqu'à une recherche conduite avec un groupe de conducteurs de trains dont l'ouvrage qui en résulte est daté de 1990. Une recherche, donc, antérieure à notre intégration au Céreq en 1993. Cela, parce qu'il s'agit de notre première recherche-intervention menée de bout en bout avec un collectif de professionnels selon un dispositif d'intervention mêlant entretiens collectifs répétés avec retour (ECRR) et écritures des professionnels eux-mêmes. Une recherche à certains égards fondatrice de ce qu'a été ensuite notre démarche. « Expérimenté » lors de cette recherche, ce dispositif d'intervention a été ensuite sans cesse « enrichi » au cours de recherches suivantes mais aussi « validé », « stabilisé » dans ses grandes lignes en raison de sa capacité heuristique.

### Études réalisées depuis 2008

- Roche P. (2013), « Espaces interqualifiants et prévention de l'implication des jeunes dans le trafic de drogues », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°15, Érès. p. 207-224.
- Roche P. (2013), « Prévenir l'implication des jeunes dans le trafic de drogues. L'intérêt des espaces interqualifiants », *Bref*, n°306.
- Roche P. (2013), « Preventing young people's involvement in drugs dealing. The value of mutual learning in groups of professionals », *Training & Employment*, n°104.
- Roche P. (2012), Engagement des jeunes dans le trafic. Quelle prévention ? Paris 19<sup>ième</sup> arrondissement. DASES, Mission prévention des conduites à risques du CG93, FFSU, directions de la Cohésion sociale 75 & 93.
- Jamouille P., Roche P. (2012a), *Engagement des jeunes dans le trafic. Quelle prévention ?* Groupe Seine Saint-Denis DASES, Mission prévention des conduites à risques du CG93, FFSU, directions de la cohésion sociale 75 & 93.
- Jamouille P., Roche P. (2012b), *Engagement des jeunes dans le trafic. Quelle prévention ?* Groupes Paris 19<sup>ième</sup> & Seine Saint-Denis. DASES, Mission prévention des conduites à risques du CG93, FFSU, directions de la cohésion sociale 75 & 93.
- Roche P. (2010), *La fonction de délégué du préfet. Co-analyse du travail*. Synthèse du rapport final pour le SG CIV.
- Roche P. (2010), *Et si on poussait les murs... une démarche de coéducation dans des quartiers populaires de Marseille*, REP Le Canet, REP St Mauron-Belle de mai, centre social St Gabriel, éditions Raison et passions.
- Roche P., Hoareau E (Collab.) (2009), *Référents animateurs jeunes ou éducateurs socioculturels jeunesse ? Analyse d'un métier*, Céreq, AACCS de Martigues.
- Roche P. (2009), *Métier de formateur en travail social et mise en œuvre du site qualifiant*, Céreq, IMFRTS.

### Études antérieures à 2008

- Cadet J.-P., Causse L., Roche P. (2007), *Les conseillers principaux d'éducation. Un métier en redéfinition permanente*, Net.Doc, n° 28, (disponible sur le site [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr), rubriques « Nos collections »).
- Roche P. (2005), *La proximité à l'épreuve de l'économie de la débrouille, Situation de travail et postures professionnelles des travailleurs sociaux*, Association départementale de développement des actions de prévention (ADDAP 13), avec le soutien du service Prévention de la délinquance et de la mission Sida toxicomanies et prévention des conduites à risques de la ville de Marseille, mai.
- Causse L., Roche P. (2002), *Activité professionnelle des intervenants de proximité. Analyse d'une pratique de réduction des risques auprès des usagers de drogue*, mission Sida toxicomanie Marseille, janvier.
- Causse L., Legay A., Roche P. (1997), *Les intermédiaires des politiques de l'emploi face à leurs publics, analyses des professionnalités, Le cas de la mission locale 13-14 et de l'agence pour l'emploi 15-16 de Marseille*, Céreq.
- Roche P., coll. avec Marie Josée De la Cruz et une équipe d'agents de conduite de la SNCF (1990), *Trains de vies*, Matrice.

## Recensement des métiers étudiés

Enseignants et directeurs d'école (maternelle et primaire) ; psychologues scolaires ; éducateurs spécialisés de prévention ; éducateurs PJJ ; délégués du préfet ; Conseillers principaux d'éducation ; animateurs référents jeunes ; médiateurs culturels ; formateurs et responsables d'activité en travail social ; intervenants de proximité dans le champ de la réduction des risques en toxicomanie ; **conseillers en insertion (mission locale)** ; **conseillers** de l'ANPE ; conducteurs de trains...

Ce retour montre que les métiers étudiés dans le cadre du Céreq et de ce dispositif particulier s'inscrivent dans les champs suivants : champs de l'éducation (nationale, spécialisée et populaire) ; **champ de l'animation socioculturelle** ; champ de l'insertion professionnelle et sociale, champ de la santé, plus particulièrement de la réduction des risques en toxicomanie, champ de la formation, champ de la politique de la ville... Dans tous les cas, il s'agit de métiers de la relation.

Notons que nous sommes intervenus dans le cadre du Céreq sur les métiers industriels mais en recourant à d'autres méthodes : une fois, par le biais de l'agence intérimaire ADIA pour mettre en place un dispositif de lutte contre l'illettrisme ; une autre fois, en lien avec l'ANACT, sur la question de l'exclusion dans le travail. Dans le premier cas, nous étions encore dans la clinique mais nous avons fait usage d'une autre démarche, celle des entretiens biographiques. Dans le deuxième cas, nous étions dans une démarche plus classique d'entretiens dits semi-directifs.

Notons que nous intervenons essentiellement, avant notre intégration au Céreq, sur les métiers de l'industrie (sidérurgie, chimie, réparation navale, agro-alimentaire) et du transport (SNCF).





## Chapitre 4

---

### **Les dispositifs d'enquêtes en entreprise** **L'exemple du dispositif EPIE (Enquête sur les professions intermédiaires en entreprise)**

*Jean-Paul Cadet*  
*Christophe Guitton*



## 1. Définition, contexte, objectifs

### 1.1 Définition

L'enquête EPIE (Enquête sur les professions intermédiaires en entreprise)<sup>33</sup> est un dispositif d'investigations coordonnées en entreprise sur les professions intermédiaires (agents de maîtrise, techniciens et assimilées). Elle exemplifie à ce titre une pratique d'analyse du travail et de ses transformations, récurrente au Céreq depuis sa naissance.

EPIE rappelle surtout deux dispositifs d'enquêtes en entreprise, mis en œuvre au cours des années 1970 et 1980 : le répertoire français des emplois (RFE) et le programme d'observation des emplois et du travail dans les entreprises (POETE). Développé entre 1974 et 1982, le RFE reposait sur trois principes : s'intéresser au travail pour éclairer la formation, mettre l'accent sur les situations personnelles de travail pour construire des emplois-types par agrégation, faire une investigation systématique et organisée de l'ensemble des situations d'emploi. Ce dispositif très ambitieux a mobilisé 30 personnes pendant 8 ans, conduit à la réalisation de 10 000 observations individuelles, produit 700 emplois-types, publié 20 **Cahiers présentant de façon standardisée les emplois-types**. Il a joué un grand rôle dans la construction de la compétence du Céreq en matière d'analyse du travail mais, lourd et coûteux, il n'a pas été actualisé comme cela était prévu. Il a tout de même eu de nombreux prolongements, la démarche emploi-type étant reprise par des cabinets de consultants, des chercheurs ou des organismes comme l'ANPE à travers le répertoire ROME<sup>34</sup>.

POETE a été mis en place au cours des années 1980 (à partir de 1983). Il visait à analyser l'évolution de l'emploi et du travail à partir d'un panel de 150 entreprises, selon une approche systématique et longitudinale fondée sur une méthodologie commune permettant la comparabilité des résultats. L'intention était d'ailleurs de susciter l'intérêt de ces entreprises en leur communiquant les résultats des enquêtes réalisées sous la forme de monographies. En pratique, 30 entreprises seulement ont été étudiées, dont la moitié ont donné lieu à ré-interrogation. De nombreux problèmes de démarche se sont à vrai dire posés : **manque de fidélité de plusieurs entreprises**, intérêt relatif suscité par la démarche, restitution parfois insuffisante auprès des entreprises, absence de partenariat fort et durable. Plusieurs documents de travail ont néanmoins été publiés, dont 11 monographies et deux textes de synthèse, révélateurs d'importantes transformations en émergence. Le premier traitait de la gestion de la main-d'œuvre et des groupes professionnels, et soulignait déjà toute l'ambiguïté de la notion de flexibilité. Le second portait sur les systèmes de classification et repérait de nouveaux types de gestion des ressources humaines (individualisation, modèle de la compétence) qui n'allaient pas manquer de se développer et de se diffuser dans les deux décennies suivantes<sup>35</sup>.

Le dispositif EPIE s'appuie pour sa part sur un bilan statistique et une revue de littérature effectués au préalable, et sur des monographies réalisées en entreprise. Ces monographies portent sur un ou quelques métiers qui renvoient aux différentes catégories intermédiaires. Elles visent à en couvrir au mieux toute la diversité.

Pour l'essentiel, les monographies s'appuient sur des entretiens semi-directifs réalisés sur le lieu de travail avec des responsables d'entreprise (dirigeants, responsables ressources humaines, responsables formation, encadrement opérationnel) et des salariés exerçant les métiers étudiés. Très variable d'une monographie à une autre, le nombre d'entretiens dépend de l'entreprise enquêtée, de sa taille, de son intérêt plus ou moins grand vis-à-vis de l'enquête et du nombre de métiers étudiés.

Les entreprises ont été choisies en référence au bilan statistique, de façon à assurer une couverture satisfaisante de la diversité des professions intermédiaires. Ont été contactées, puis « enrôlées » des entreprises faisant partie d'une base de données constituée à l'occasion d'une enquête statistique réalisée par le Céreq (enquête CVTS) ou bien, le plus souvent, appartenant aux réseaux des enquêteurs impliqués. Les métiers investigués ont été ciblés, avec la collaboration de chaque entreprise engagée dans la démarche, au regard de leur poids dans les effectifs, de leur importance dans les process de production ou de leur caractère jugé localement « sensible » ou innovant.

<sup>33</sup> Les travaux réalisés ont fait l'objet d'articles rassemblés dans un ouvrage collectif coordonné par J-P. Cadet et C. Guillon : *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Armand Colin.

<sup>34</sup> D'après D. Brochier, M.-C. Combes et J. Rose, *Le Céreq et les entreprises : postures, méthodes et recherches partagées*, communication au colloque du LENTIC « Intervenir dans le monde du travail : la responsabilité sociale d'un centre de recherches en sciences humaines, Liège, 30 novembre 2006.

<sup>35</sup> Cf. D. Brochier, M.-C. Combes et J. Rose, *op. cit.*

Au final, 22 monographies ont été rédigées, auxquelles il convient d'ajouter des investigations conduites sur 6 autres « terrains » n'ayant pas donné lieu à la réalisation d'une monographie, à la suite de défaillances ou de démissions.

Les métiers étudiés (ou au moins appréhendés) sont extrêmement nombreux : 71 recensés (cf. annexe n°1).

Cette approche qualitative se caractérise ainsi d'abord par sa masse, qui autorise a priori certaines comparaisons et montées en généralité. Elle se signale aussi par sa coordination. Impliquant une trentaine d'intervenants (des chargés d'études du Céreq et de son réseau de centres associés, des enseignants-chercheurs spécialisés en sociologie, en économie et en sciences de gestion, des membres de l'ANACT), cette approche se base sur un corps commun de questions et d'hypothèses (cf. annexe n°2), et une démarche partagée (appui des investigations sur le bilan statistique et la revue de littérature, usage des mêmes guides d'entretien, production de rendus conçus de façon analogue...).

## 1.2. Contexte de réalisation

Le dispositif EPIE est un projet inhérent au programme quadriennal 2008-2011 du Céreq. C'est un dispositif d'enquêtes qui a été lancé en 2008 par la direction de l'époque à la suite d'une proposition du groupe Entreprises (un groupe de travail transversal qui existait au Céreq depuis 2004 et dont la mission était de capitaliser et de programmer les travaux du centre impliquant l'acteur « entreprise »).

Le lancement du dispositif EPIE visait à alimenter deux « orientations à moyen terme » (OMT) du Céreq : l'OMT 4 (« Processus de professionnalisation ») et l'OMT 5 (« Alimentation des emplois et renouvellement de la main-d'œuvre »). L'objectif était aussi de prendre une part active à la redynamisation au Céreq de l'analyse du travail d'une part, et de l'étude du rôle des entreprises dans la construction des relations formation-emploi-travail d'autre part. Deux domaines d'intervention classiques du Céreq, mais pour lesquels la demande, notamment du ministère de l'Education nationale, se faisait à nouveau insistante.

Trois raisons au moins expliquent le choix de se polariser sur les professions intermédiaires :

- L'idée de prendre un champ d'étude assez large, mais en même temps suffisamment borné pour permettre l'engagement d'un véritable travail d'équipe et la réalisation d'analyses transversales pertinentes.
- Le constat de l'insuffisante connaissance des emplois de qualification intermédiaire, en comparaison des nombreux travaux menés sur les ouvriers, les employés et les cadres.
- Le postulat suivant lequel les professions intermédiaires représentent un excellent analyseur des transformations contemporaines du travail et des pratiques de gestion de l'emploi : ce postulat a été établi à l'occasion d'une journée d'études du groupe Entreprises en avril 2008 dédiée aux professions intermédiaires et à l'origine de fait du projet EPIE.

Partant, le dispositif EPIE a pour objectif de répondre aux interrogations respectives du système éducatif et des entreprises sur les formations et les diplômés qui préparent aux différents métiers renvoyant aux professions intermédiaires. Plus largement, il a vocation à dresser un état des lieux de la situation et de la dynamique de ces catégories, et à étudier les pratiques et les modalités de leur gestion en entreprise.

Le questionnement qui en découle tourne autour de trois axes : **travail et position sociale des professions intermédiaires en entreprise**, formation et professionnalisation, alimentation des emplois et gestion des carrières (Annexe n°2).

Malgré les premiers resserrements budgétaires d'ores-et-déjà constatés à l'époque, le Céreq a pris la décision de fonctionner sur fonds propres. Il a demandé et obtenu l'autorisation d'autofinancer l'enquête EPIE, en prélevant le budget nécessaire sur son fonds de réserve.

Il misait d'ailleurs sur un « retour d'investissement » à l'issue du projet. Celui-ci devait permettre d'acquérir une reconnaissance d'expertise dans le champ des professions intermédiaires, valorisable ensuite dans des études et des interventions conventionnées auprès d'entreprises ou de branches professionnelles. Plus généralement, le projet était censé accroître la notoriété du Céreq dans le domaine de l'analyse des transformations du travail et des organisations socio-productives, et favoriser ainsi à terme, au moins indirectement, l'émergence de nouvelles opportunités de toute sorte en la matière.

Au point de départ, prédominait l'existence d'un intérêt marqué du système éducatif à l'heure actuelle pour les formations menant en principe aux emplois de catégorie intermédiaire : les formations de niveau III (BTS-DUT) et les licences professionnelles, et les conditions de leur articulation, grâce en particulier au travail de représentation mené au sein des commissions paritaires consultatives (CPC). Une idée d'ailleurs maintes fois confirmée par la suite, à l'occasion de rencontres avec les représentants de la Dgesco.

Le questionnement (ou corps d'hypothèses) a donc été développé et affiné par l'ensemble de l'équipe de chargés d'études et de chercheurs impliqués dans le projet, en parfaite autonomie.

Il faut toutefois noter la signature de deux conventions dans le cadre du projet EPIE : l'une avec l'APEC pour l'analyse du passage cadre pour les professions intermédiaires en entreprise ; l'autre avec le groupe PSA pour la réalisation de quatre monographies (au sein d'un centre de conception technique, d'une usine de montage, d'une usine de production de moteurs, d'une succursale vente et après-vente).

## **2. Mise en œuvre de la démarche**

Les travaux réalisés dans le cadre du dispositif EPIE se sont étalés sur la durée du quadriennal 2008 – 2011.

**Trois grandes étapes** sont identifiables :

### **2.1. Première étape : phase de lancement et de conception de l'enquête (avril 2008/janvier 2009)**

- Séance du groupe Entreprises consacrée aux professions intermédiaires (avril 2008),
- Lancement officiel du projet EPIE par la direction du Céreq ;
- Rédaction d'une note de lancement du projet ;
- Constitution de l'équipe (pilotes du projet et enquêteurs) ;
- Lancement du séminaire EPIE et organisation de deux séances ;
- Élaboration collective du questionnement commun ;
- Élaboration collective des guides d'entretien.

NB : le **séminaire EPIE** rassemble tous les membres de l'équipe impliqués dans le projet. De fait, sa composition diffère de celle du groupe Entreprises. Il s'est d'ailleurs substitué à ce groupe.

### **2.2. Deuxième étape : phase de réalisation des entretiens en entreprise et de rédaction des monographies (2009/2010)**

- Entretiens avec les salariés et les responsables d'entreprise sur les sites étudiés,
- Rédaction des monographies respectant autant que possible la trame que représente le questionnement général ;
- Organisation de trois séances du séminaire EPIE, permettant à chaque enquêteur de présenter sa monographie en cours de réalisation ou de rédaction ;
- Régulation technique et administrative opérée par les pilotes du projet (C. Guitton, D. Brochier, J-P. Cadet et A. Cazabonne).

### 2.3. Troisième étape : phase de valorisation (2010/2011)

- Organisation d'une séance spéciale du séminaire EPIE visant à restituer une première synthèse des résultats de l'enquête EPIE auprès de responsables d'entreprise, de branche et de représentants des administrations de tutelles (mai 2010) ;
- Rédaction d'une synthèse générale (ajournée),
- Conception d'un plan de valorisation (projet d'ouvrage collectif, monographies à publier...) ;
- Conception et réalisation d'un projet d'ouvrage collectif, impliquant pour l'essentiel des membres de l'équipe EPIE ;
- Organisation de la dernière séance du séminaire EPIE, consacrée au projet d'ouvrage collectif ;
- Premières restitutions auprès du ministère de l'Éducation nationale, de journalistes, d'organisations syndicales ;
- Projet d'organisation d'un colloque de restitution à l'occasion de la parution de l'ouvrage collectif.

## 3. Principaux résultats atteints

### 3.1 Des résultats relatifs à l'activité des professions intermédiaires et à leur place au sein des organisations du travail

Compte tenu de l'ampleur du questionnement général, des résultats produits, en adéquation avec l'objet du séminaire d'analyse du travail, nous nous focalisons ici sur le premier axe d'EPIE, à savoir celui consacré au « travail » et à la « position » des professions intermédiaires en entreprise.

À cet égard, il est possible de s'appuyer en grande partie sur les premiers retours opérés auprès du ministère de l'éducation nationale (intervention de Christophe Guitton devant la « commission interprofessionnelle »). Si ces premiers retours ne se valent pas tout à fait sur le questionnement initial, ils ont le mérite de se centrer sur les résultats qui sont apparus comme les plus saillants. En outre, ils présentent le grand intérêt de distinguer les observations par grande catégorie intermédiaire (techniciens, maîtrise, commerciaux, administratifs).

De façon générale, on observe que les professions intermédiaires apparaissent bien au cœur des organisations, c'est-à-dire à leur carrefour, en position de « plaques tournantes ». Elles prennent en charge différentes interfaces névralgiques pour les entreprises aujourd'hui : interfaces conception/exécution ; interfaces cadres/opérateurs ; interfaces fournisseurs/clients.

En outre, les professions intermédiaires ont ceci d'intéressantes qu'elles sont souvent à la fois objets et supports des principaux changements qui interviennent dans le fonctionnement des entreprises : développement de nouvelles organisations du travail, promotion des nouveaux modes de gestion de la performance, changement de paradigme commercial... Les professions intermédiaires subissent et accompagnent en même temps ces changements. Elles sont donc bel et bien révélatrices de ce qui se joue aujourd'hui autour du travail.

À propos **des techniciens**, il faut surtout noter plus spécifiquement :

- le maintien de la distinction classique entre « techniciens d'études et de conception » et « techniciens de production ou de maintenance » ;
- l'émergence de figures de techniciens spécialisés dans le pilotage de la sous-traitance : « technicien qualité », « technicien de production ou de maintenance » ;
- la multiplication des figures de techniciens dans les services : « technico-commercial », « technicien administratif », « technicien du numérique ».

**La maîtrise**, dans ses différentes variantes (industrielles et tertiaires), est marquée pour sa part par une différenciation croissante entre « management de proximité » et « management gestionnaire ». Le management de proximité implique une activité de coordination et de contrôle du travail individuel confié à plusieurs collaborateurs, mais aussi une activité de professionnalisation de ces mêmes collaborateurs (responsabilité de

leur compétence). Le management gestionnaire porte sur l'organisation du travail d'un collectif et sur la gestion des moyens financiers et humains (responsabilité de la performance de l'unité). Cette dissociation entre ces deux formes de management est liée à la décentralisation productive, un mouvement observable partout et qui se traduit notamment par le fait que nombre d'agents de maîtrise deviennent responsables d'unités de production ou de centres de profit. Dans ce contexte qui met en tension leur travail managérial, la fonction d'encadrement de proximité est parfois délaissée au profit de la fonction gestionnaire. Il arrive alors qu'elle soit déléguée à des personnels de rang subalterne comme des techniciens.

**Les commerciaux** sont directement impactés par la mise en place d'« organisations orientées clients » au sein des entreprises. Néanmoins, cette orientation client ne signifie pas forcément une élimination de l'orientation produit, comme le montre le métier de technico-commercial et l'activité de commerce de gros. De même, le « marketing one to one », qui pousse à personnaliser la relation clientèle, ne se substitue guère au traditionnel « marketing de masse », qui induit volume et quantité. C'est une forme d'hybridation entre « produit » et « client », entre « volume de chiffre d'affaires » et « satisfaction clientèle », que l'on cherche plutôt à insuffler, non sans tensions pour les personnels. Le développement des « organisations orientées clients » génère en tout état de cause de nouvelles formes d'organisation du travail et de nouvelles figures professionnelles, à l'instar des plateformes de vente et de leurs commerciaux sédentaires, lesquels agissent via le téléphone, souvent en coopération avec des commerciaux itinérants.

Au-delà, ce développement prive les commerciaux du monopole de l'action commerciale. On assiste à une quasi-généralisation de l'injonction commerciale au sein des professions intermédiaires, depuis au moins le tournant commercial des années 1990. Si les fonctions « achats » et « mercatique » des entreprises continuent à se développer aux côtés de l'habituelle fonction commerciale, c'est surtout l'introduction d'une dimension commerciale dans nombre d'emplois de niveau intermédiaire intervenant ordinairement sur d'autres registres (administratif, technique, relationnel...) qui frappe (ex : développement du métier de chargé d'accueil commercial dans une banque).

Quant aux **professions administratives**, l'évolution de la figure typique de l'assistant (ou « technicien administratif ») vers celle du « gestionnaire » se confirme. Alors que le technicien administratif se caractérise par sa professionnalité spécifique dans le cadre d'une fonction support (bureautique, comptabilité, ressources humaines...), le gestionnaire incorpore à cette professionnalité des dimensions (relation-client, logistique...) davantage associées au métier de l'entreprise.

À l'image de ce que l'on constate pour la dimension commerciale, on observe par ailleurs une augmentation de la composante administrative et gestionnaire au sein de l'activité de toutes les professions intermédiaires, qui passe en particulier par :

- une banalisation de l'informatique/bureautique, entraînant une réduction des effectifs des secrétaires-assistantes ;
- une rationalisation des méthodes de gestion de la production (standardisation et informatisation des procédures, reporting, certifications...).

En fait, les métiers renvoyant aujourd'hui aux catégories intermédiaires s'apparentent avant tout à des métiers en tension entre les dimensions managériale, technique, commerciale, administrative et gestionnaire. Si l'une de ces dimensions continue à dominer pour un métier donné, les autres dimensions tendent à voir leur place s'accroître dans ce métier. Une telle évolution conduit alors à intensifier considérablement le travail des professions intermédiaires et à accroître tout azimut la polyvalence et la polycompétence pour ces professions.

### 3.2. Usages des résultats des travaux par les commanditaires/demandeurs

Les usages des résultats sont difficiles à cerner et à formaliser, car le dispositif EPIE ne dispose d'aucun commanditaire extérieur, sauf à considérer les tutelles, qui subventionnent les activités du Céreq, comme les commanditaires « de facto ».

Ces usages sont pour l'essentiel de nature « secondaire ». Ils dépendent de ce que les différents acteurs de la « relation formation-emploi-travail » peuvent tirer de la lecture des publications ou de l'écoute des exposés ou interventions inhérentes au dispositif.

On peut d'ailleurs s'attendre à ce que de tels usages soient importants. Par exemple :

- pour les entreprises, une meilleure identification des problématiques relatives aux professions intermédiaires et une amélioration de leurs modalités de gestion ;
- pour les organisations syndicales, un repérage des transformations qui touchent ces professions aujourd'hui et des enjeux de négociation associés ;
- pour le système éducatif, une sensibilisation sur la dynamique des métiers de qualification intermédiaire et sur les modes de formation et de professionnalisation dans le cadre de ces métiers, apte à faire évoluer, peu ou prou, les contenus de formation ;
- pour le système éducatif à nouveau, une réflexion sur la place des diplômés dans l'alimentation des emplois intermédiaires (places des jeunes débutants dans les recrutements par rapport aux recrutements externes et aux promotions internes de salariés expérimentés) ;
- pour la « communauté scientifique », une connaissance accrue de la situation et de la dynamique des professions intermédiaires (actuellement points aveugles des sciences humaines et sociales), alors même que cette connaissance reste globalement insuffisante au regard de celle qui est disponible pour les autres niveaux de qualification ;

Partant, il paraît essentiel de valoriser de façon efficace les travaux menés de manière à répondre au mieux aux attentes et aux enjeux de ces différents acteurs.

## 4. Apports et limites de la démarche méthodologique

### 4.1 Les apports

Les apports de la démarche mobilisée dans le cadre d'EPIE sont de divers ordres :

- la possibilité de monter en généralité grâce à un matériau riche et se prêtant aisément à la confrontation ;
- l'intérêt de rencontrer à la fois des salariés et des responsables d'entreprise et de confronter leur point de vue ;
- la mobilisation d'une équipe importante, composée de chercheurs et de chargés d'étude de disciplines et de sensibilités différentes (des sociologues, des économistes, des spécialistes des sciences de gestion) ;
- l'intervention dans des secteurs et sur des métiers relativement peu étudiés jusqu'ici (ex : **professions commerciales**, secteurs du commerce de gros et des services hautement qualifiés aux entreprises) ;
- la possibilité d'apprendre sur les conditions d'organisation d'une approche qualitative sous la forme d'un dispositif coordonné d'enquêtes en entreprise, à l'heure où le Céreq essaie de développer ce genre de dispositif structurant (cf. projet d'enquête sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise).

### 4.2 Les limites

Les limites apparaissent néanmoins également nombreuses :

- la lourdeur du projet et les coûts de pilotage et de coordination correspondants ;
- la difficulté de récupérer des matériaux suffisamment homogènes, compte tenu des modalités concrètes de réalisation des entretiens en entreprise et de l'autonomie importante accordée aux différents rédacteurs ;
- le choix initial de couvrir autant que possible la diversité des professions intermédiaires, qui entrave de fait l'analyse comparative et transversale ;
- l'absence de commanditaires/demandeurs explicites, qui interdit des retours chemin faisant et risque de gêner l'avancement des travaux (ex : le chargé d'études impliqué est susceptible de se trouver happé par une étude sur convention) ;



- l'hétérogénéité des niveaux d'approfondissement des investigations, alors même que l'on sait que le travail peine aisément à se dévoiler.

### 4.3 Contribution à la réflexion prospective ?

Le dispositif EPIE apporte une contribution indirecte à la réflexion prospective. En effet, il n'a pas prévu explicitement dans son questionnaire initial une telle réflexion. Il n'y a pas de scénarisation produite, visant à appréhender les « futuribles » pour les catégories intermédiaires en général et pour chaque métier étudié en particulier.

Cependant, les monographies réalisées comportent nombre d'informations et d'analyses sur les évolutions en cours des professions intermédiaires. On y trouve des éléments pour observer les principales transformations à l'œuvre et repérer les tendances d'évolution des emplois et des contenus d'activité. Plus ou moins indirectement, on voit ainsi les principales dynamiques qui touchent aujourd'hui les métiers.

Le dispositif EPIE se situe au total au rythme de l'évolution plutôt lente des métiers. Pour faire image, et en référence à cette démarche des sciences historiques que l'on appelle l'histoire du temps présent, on pourrait dire que ce dispositif propose une sorte de « prospective du temps présent » des professions intermédiaires.

Afin d'illustrer ce propos, prenons l'exemple, au sein de l'encadré suivant, des « responsables d'unité » d'une usine de production de moteurs d'automobile, qui sont des chefs d'équipe postés, confrontés à une formalisation croissante du travail.

#### **L'évolution du métier de responsable d'unité au sein d'une usine de production de moteurs d'automobile**

Dans cette usine, le responsable d'unité (RU) encadre une équipe d'opérateurs d'une unité élémentaire de production – en général un atelier – en horaire posté. En termes d'évolution, il est avant tout confronté à une tendance forte à la formalisation.

Si les exigences croissantes en termes de respect des standards concernent davantage les opérateurs, les RU voient leur travail de plus en plus encadré par des procédures et des normes. La formalisation passe notamment par l'utilisation systématique d'outils de management comme les réunions d'équipe ou les grilles d'évaluation des personnels, une implication dans le nouveau système de gestion appelé Lean production à travers l'écriture de standards et la vérification de leur respect par les opérateurs, et un renforcement du contrôle de leur propre activité via l'informatique.

Le jugement global des RU sur cette formalisation du travail est plutôt positif. Ils considèrent que les méthodes du Lean autorisent une gestion plus rigoureuse et plus systématique du travail, une amélioration de la qualité et de la productivité des ateliers, une meilleure circulation de l'information. Elles tendent aussi à faciliter le management. Ainsi, les grilles d'évaluation, qui sont très complètes, répertorient toutes les activités des opérateurs, sont censées aider le RU à justifier plus aisément ses choix. « Le gros avantage d'avoir des grilles, qui n'existaient pas il y a encore trois ans, c'est que maintenant tout est basé sur des faits, c'est factuel. Les gens font ou ne font pas, alors qu'avant on pouvait noter les collaborateurs en fonction des atomes crochus qu'on pouvait avoir ou pas » (un RU).

Cependant, les RU pointent le risque d'une charge administrative de plus en plus pesante. La formalisation entraîne un surcroît de travail « administratif » : **rédaction de standards, de comptes rendus de réunion, de cahiers des charges, multiplication des réunions...** Ce surcroît de travail pose problème aux RU, car il leur est devenu difficile de concilier une présence minimum sur le terrain, qui est une composante traditionnelle de leur activité, avec des réunions et un travail de reporting de plus en plus chronophages. Le paradoxe est que les RU reconnaissent l'utilité des outils de management mis à leur disposition mais que leur lourdeur tend finalement à les empêcher de manager. « Souvent je n'ai pas le temps de faire le métier comme j'aimerais qu'il soit fait » (un RU).

Bref, la formalisation du travail et l'utilisation de nombreux outils de gestion informatisés contribue à faire évoluer fortement le métier. « Un chef d'équipe à l'époque gérait une production. Il était dans l'atelier tout le temps. Moi je garantis que de temps en temps je dis stop, stop aux réunions, et je vais dans mon atelier. Mais je suis obligé de me faire violence » (un RU). Le risque d'une coupure avec l'atelier apparaît prégnant, et le travail administratif semble se faire au détriment d'un travail moins formel de contact indispensable au management de proximité. Dans ce contexte, la capacité à traiter en un minimum de temps ce travail administratif grâce à l'outil informatique et à se dégager ainsi un peu de temps pour l'encadrement de proximité devient centrale pour les RU.

## Documents annexes

### Annexe n°1 : Recensement des métiers étudiés

On utilise ici les dénominations employées au sein des entreprises investiguées.

#### 1. Métiers d'encadrement

- responsable de ligne (entreprise de transport urbain)
- responsable d'agence (office public d'habitat)
- responsable adjoint secteur logement ; responsable administrative de centre dentaire (mutuelle)
- responsable d'unité (usine de production de moteurs automobiles)
- responsable d'unité (usine de montage automobile)
- animateur d'équipe (caisse primaire d'assurance maladie)
- responsable qualité ; responsable service méthode ; responsable d'atelier (entreprises d'un pôle de compétitivité spécialisé dans le domaine de l'aéronautique)
- manager ; directeur-adjoint de restaurant ; directeur de restaurant (entreprise de restauration rapide)
- superviseur logistique (entreprise de commerce de gros en produits frais et surgelés)
- adjoint chef de rayon (hypermarché)
- contremaître ; responsable technique (GIE dans le secteur du logement social)
- agent de maîtrise de quart ; chef d'équipe au conditionnement ; responsable des ateliers ; responsable du conditionnement ; responsable du suivi des modes opératoires et de l'évaluation du personnel (entreprise de la chimie)
- responsable de groupe (papeterie)
- encadrant courrier (entreprise de distribution de courrier)
- chef de service clientèle ; superviseur des ventes (entreprise de distribution de produits surgelés auprès de particuliers)
- chef gérant ; chef de production ; chef de cuisine (entreprise de restauration collective)

#### 2. Métiers de technicien

- technicien de maintenance informatique ; assistant informatique (mutuelle)
- coordinateur technique (concession automobile)
- technicien d'appui pôle technique (usine de production de moteurs automobiles)
- technicien qualité ; préparateur méthode ; technicien logistique et approvisionnement ; technicien support client ; technicien en ingénierie de maintenance ; technicien d'essais (entreprises d'un pôle de compétitivité spécialisé dans le domaine de l'aéronautique)
- technicien système ; technicien d'exploitation (société de services en ingénierie informatique 1)
- développeur (société de services en ingénierie informatique 2)
- technicien d'optimisation des postes ; technicien logistique (usine de montage automobile)
- technicien de conception (centre de conception automobile)
- technicien de maintenance (papeterie)

### 3. Métiers commerciaux et administratifs

- chargé de secteur (office public d'habitat)
- gestionnaire administratif du personnel ; **assistant ressources humaines ; comptable ; technicien informatique** du tiers payant ; assistant technique secteur logement ; assistant technique secteur tertiaire (mutuelle)
- conseiller service réceptionnaire ; assistant commercial ; vendeur (concession automobile)
- responsable paie (cabinet d'expertise comptable)
- conseiller commercial véhicules ; conseiller pièces de rechange itinérant ; conseiller commercial service (succursale vente et après-vente automobile)
- technico-commercial sédentaire ; **technico-commercial itinérant (entreprise de commerce de gros en matériel électrique)**
- chargé d'accueil commercial ; conseiller clientèle (banque)
- délégué commercial ; télé-commercial (entreprise de commerce de gros en produits frais et surgelés)
- chargé de clientèle (GIE dans le secteur du logement social)
- organisateur courrier (entreprise de distribution de courriers)

### 4. Professions réglementées

- visiteur médical (laboratoire pharmaceutique)
- infirmière (hôpital public, deux cliniques privées, centre de lutte contre le cancer)
- technicien de laboratoire ; technicien manipulateur d'électroradiologie médicale (centre de lutte contre le cancer)

## Annexe n°2 : Questionnaire général

### 1. Travail et position dans l'entreprise

Les professions intermédiaires se caractériseraient de moins en moins par leur fonction d'interface dans la production (entre conception et exécution) et par leur position intermédiaire dans l'espace social de l'entreprise (entre cadres et employés/ouvriers). Qu'est-ce qui caractérise alors les professions intermédiaires, du point de vue du contenu de leur activité, de leur rôle au sein de l'organisation du travail et de leur place dans la hiérarchie sociale de l'entreprise ? Qu'en est-il de chacune des catégories intermédiaires : administratifs, commerciaux, techniciens, maîtrise ?

#### 1.1 Contenu des activités et place dans l'organisation du travail

Pour chacune des catégories intermédiaires : quel est le contenu des activités ? La nature des responsabilités ? Le niveau d'initiative ? Le degré de complexité ? L'étendue du champ ? Comment l'activité se situe-t-elle entre conception et réalisation, entre technicité et management, entre polyvalence et spécialisation, etc. ? Quels sont le rôle et la place des différentes professions intermédiaires au sein de l'organisation du travail ? Comment se positionne leur activité par rapport à celle des ouvriers/employés, d'un côté, des cadres de l'autre ? Quelles sont les différences mais aussi les formes de proximité respectives entre ces catégories ?

#### 1.2 Statut et position dans la hiérarchie de l'entreprise

Comment les entreprises positionnent-elles les individus comme professions intermédiaires ? Quelles sont les parts respectives des dimensions liées à l'activité elle-même et d'autres dimensions : règles statutaires liées à la profession, nomenclatures, classifications, diplômes, expérience, parcours... ?

### 2. Professionnalisation

Qu'est-ce qu'un professionnel des catégories intermédiaires et comment le devient-on ? Dans quelle mesure ce qui caractérise traditionnellement la professionnalité des catégories intermédiaires (interface, variété, réactivité, etc.) relève-t-il de la formation continue et/ou d'une logique de professionnalisation, formalisée ou non ?

#### 2.1 Formation continue

On observe de longue date une concentration de la formation continue sur les professions intermédiaires. À quoi tient cette situation ? Est-ce lié à la nature de leur activité et à la spécificité de leur position ? Comment la formation continue s'adapte-t-elle aux transformations des métiers des catégories intermédiaires (par ex. passage d'une orientation produit à une orientation client, qui fait prévaloir la dimension relationnelle sur la dimension technique) ? Dans quelle mesure le rôle d'interface classique des professions intermédiaires (entre conception et production, entre encadrement et exécutants) est-il prescriptible et transmissible par la formation ?

#### 2.2 Professionnalisation

Au-delà de la formation continue, les entreprises s'intéressent-elles à la « professionnalisation » des catégories intermédiaires ? Quelles sont leurs pratiques en la matière ? Mettent-elles en place des dispositifs de professionnalisation et de quelle nature : formation en situation de travail, accompagnement, gestion des compétences, analyse des pratiques, etc. ? Ou bien renvoient-elles la contrainte de professionnalisation sur l'individu et/ou les collectifs de travail ?

### **3. Alimentation des emplois et gestion des carrières**

Existe-t-il des politiques de gestion des carrières des professions intermédiaires comme il en existe de longue date pour les cadres ?

#### **3.1 Alimentation des emplois**

Les emplois occupés par les professions intermédiaires sont-ils plutôt conçus comme des emplois d'entrée, alimentés par des recrutements externes de jeunes débutants, ou comme des emplois d'évolution de carrière, pourvus en interne par la promotion de salariés expérimentés ? **Ces deux voies d'alimentation sont-elles complémentaires ou exclusives l'une de l'autre ?**

#### **3.2 Gestion des mobilités et des carrières**

L'entreprise conçoit-elle plutôt les catégories intermédiaires comme des espaces de transition (vers le statut cadre) ou comme des espaces de carrière (évolution au sein de la catégorie) ?

Les politiques à destination des professions intermédiaires sont-elles individualisées ? Comment est prise en compte la dimension de l'employabilité dans la gestion des parcours, la formation et le développement des compétences ? Quels arbitrages entre employabilité interne/externe et promotion ?



## Chapitre 5

---

### L'analyse du travail éclairée par les biographies

*Sylvie Monchatre*

### ***Avertissement***

Rédigé par Sylvie Monchatre, maître de Conférences à l'Université de Strasbourg (Faculté de sciences sociales - SAGE UMR 7363) et ancienne chargée d'études au Céreq, le document qui suit a pour objet l'approche biographique et ce qu'elle permet de dire sur le travail.

Il faut noter que cette approche ne sera pas reprise au sein de la conclusion finale, à l'instar des autres démarches présentées ici. En effet, elle n'a pas été traitée et débattue dans le cadre des séances de 2011, qui forment la trame et l'ossature de ce Relief.

Cependant, elle y trouve pleinement sa place. L'approche biographique fait depuis longtemps partie intégrante des démarches mobilisables au Céreq pour analyser le travail, plus particulièrement au sein du DTEP. Elle avait d'ailleurs fait l'objet de deux séances du séminaire SEMAT avant la série particulière de 2011 (en 2009 et en 2010).



Il peut sembler curieux d'aborder l'analyse du travail par le biais d'un matériau biographique. Les récits biographiques constituent des outils généralement utilisés pour reconstituer des « devenirs » (Passeron, 1992), des carrières (Hugues, 1996 ; Becker [1963] 1985 ; Goffman, 1968), des lignes de vie, des parcours, des trajectoires. Ils rendent compte des permanences ainsi que des évolutions et transformations qui façonnent le cours des existences, selon un principe diachronique *a priori* peu propice aux arrêts sur image requis par l'analyse du travail. C'est pourtant la méthode que nous avons adoptée dans le cadre de deux études réalisées au Céreq dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Le recours au matériau biographique nous permettait de répondre aux demandes initiales tout en les élargissant à un questionnement plus spécifiquement centré sur le travail et ses conditions d'exercice à certains moments du parcours. Nous présenterons dans cette contribution les enquêtes au cours desquelles nous avons analysé le travail à l'aide de cette approche, les modalités de sa mise en œuvre, les résultats que nous avons pu en tirer ainsi que les apports et limites de cette approche à nos yeux.

## 1. Présentation et contexte de réalisation

Cette approche du travail par la biographie a été mobilisée au cours de deux enquêtes menées au Céreq dans le secteur de l'hôtellerie-restauration entre 2002 et 2006.

La première enquête a été conduite dans le cadre du projet européen EQUAL, issu d'un partenariat entre le groupe Accor, le CNIDF (Centre national d'information sur les droits des femmes) et les GRETA (Groupements d'établissements scolaires dispensant de la formation pour adultes). Cette enquête a été pilotée en France par Christine Guégnard et Jean-Jacques Paul. Portant sur le thème de « la conciliation vie professionnelle et vie familiale dans le secteur hôtelier », elle visait à rencontrer des salariés du groupe Accor, mais également des demandeurs d'emploi et des stagiaires en formation continue, afin de recueillir leurs perceptions du travail hôtelier, les difficultés liées à ses conditions d'exercice pour l'organisation de leur vie hors travail et, enfin, les pistes d'amélioration qu'ils avaient à suggérer. L'enquête a été menée dans cinq régions (Nord, Pays de Loire, Ile de France, Alsace, PACA), suivant le même protocole.

En région PACA, l'enquête a tout d'abord porté sur deux hôtels et un restaurant, de gamme économique, appartenant au groupe hôtelier et situés sur la Côte d'Azur. Nous avons interviewé un total de dix-huit personnes, huit femmes et dix hommes : trois directeurs, cinq serveurs, cinq réceptionnistes, deux adjoints ou assistants, un cuisinier, une gouvernante, un agent technique. Nous avons mené avec elles des entretiens biographiques, complétés par un questionnaire plus spécifiquement centré sur leur activité au moment de l'enquête ainsi que sur les conditions de l'articulation vie personnelle-vie professionnelle. Par ailleurs, nous avons rencontré, dans le cadre d'entretiens collectifs, quinze demandeurs d'emploi et stagiaires de la formation continue ayant travaillé dans l'hôtellerie-restauration au CIDF (Centre d'information sur le droit des femmes) d'Hyères et au Greta de Nice. Enfin, nous avons complété l'exploitation de ce matériau à l'aide de données statistiques recueillies auprès de la direction régionale de l'ANPE (Pôle Emploi) PACA<sup>36</sup>. Ce travail a donné lieu à plusieurs rapports, dont une synthèse d'ensemble est publiée dans Guégnard Christine (Coord.), *À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*, Céreq Relief n° 7, 2004.

La deuxième enquête a été réalisée dans le cadre d'une exploitation qualitative des données issues de l'enquête Génération 92 du Céreq pilotée par Arnaud Dupray. Cette enquête a été menée en 2004 auprès des sortants de la Génération 92, soit douze ans après leur fin d'études. Ils ont été choisis en fonction de quatre métiers/ secteurs d'activité (métiers commerciaux, hôteliers, artistiques, de la fonction ressources humaines) qu'ils avaient occupés en 1997, soit cinq ans après leur sortie d'études. Soixante personnes ont ainsi été rencontrées dans le cadre d'entretiens biographiques. Nous avons, pour notre part, rencontré dix-sept personnes issues de cette génération, qui avaient occupé un emploi dans le secteur hôtelier en 1997 et dont le niveau de formation ne dépassait pas le Bac. Nous les avons rencontrés en 2004-2005, à l'exception d'Antonio, Angélique, Philippe et Sara, qui ont été interviewés par Agnès Legay, et de Richard, interviewé par Laurence Diederichs-Diop. Ces entretiens biographiques avaient pour but de reconstituer l'ensemble de leur parcours et de recueillir leur perception de leurs études, emplois, activités, métiers et carrières. Les résultats de ce travail ont été présentés dans Dupray A. (Coord.), *Douze ans de vie active et quelles carrières ? Approche compréhensive des parcours professionnels dans quatre familles d'emploi*, Céreq, Relief, n° 21. L'exploitation du matériau de ces deux enquêtes a fait l'objet d'un ouvrage que nous avons publié en 2010 aux éditions La Dispute dans la collection le Genre du monde et intitulé *Êtes-vous qualifié pour servir ?*

---

<sup>36</sup> J'en profite pour remercier Pierre Simula et Danielle Roualdès du Céreq pour les extractions de la base PSB qu'ils m'ont procurées.

## 2. Mise en œuvre

Comme on peut le voir, ces enquêtes ne visaient pas la réalisation d'une analyse du travail. Elles portaient sur des questions liées aux conditions d'emploi et de déroulement des parcours professionnels. Nous y avons introduit un questionnement sur les conditions d'exercice du travail en partant de l'hypothèse selon laquelle il s'agissait d'un facteur susceptible d'infléchir les parcours professionnels. Pour ce faire, le recours aux récits de vie s'est imposé. Dans le projet EQUAL, il permettait de saisir les modalités d'engagement dans l'emploi actuel au regard du parcours antérieur ainsi que les espaces d'engagements hors travail ouverts ou non par l'activité professionnelle. Pour l'exploitation qualitative de Génération 92, il permettait d'examiner le devenir professionnel et personnel au regard des expériences de travail ayant joué un rôle décisif dans la suite du parcours.

La méthode biographique avait ainsi pour nous l'avantage d'être polyvalente. Nous avons ici utilisé comme une force ce qui est habituellement considéré, chez elle, comme sa faiblesse. Car si elle fait partie des démarches d'investigation en mesure de s'appliquer à une multitude de cas dans différents domaines, elle peut aussi être considérée comme une « catégorie unificatrice » englobant des approches disparates (Pudal, 1994). Autrement dit, en étant « tout terrain », elle présente le risque d'être une démarche « fourre-tout » (Chantegros et *alii*, 2012), en particulier si l'on ne prend pas la peine de spécifier sa pertinence et ses conditions – et précautions – d'usage.

### 2.1. Quelle pertinence du matériau biographique ?

L'approche biographique<sup>37</sup> a, tout d'abord, pour vertu de prendre en compte la dimension temporelle des phénomènes étudiés. Loin de produire une image fixe, elle donne à voir le film d'existences dont les épisodes se comprennent au regard de ceux qui les ont précédés. Ce faisant, elle se prête à une approche séquentielle des parcours, qui peuvent être appréhendés comme une succession de phases dont les caractéristiques ne sont jamais données mais à construire (Darmon, 2008). Elle permet également la prise en compte simultanée d'éléments habituellement traités séparément les uns des autres. Cette approche permet, par conséquent, d'approcher le « complexe de durées » (Naville, 1972) qui s'entrecroisent dans le déroulement des parcours de vie. Durées et cycles professionnels d'une part, durées et cycles de vie personnelle d'autre part, peuvent être saisis diachroniquement et simultanément dans des récits qui donnent à voir l'enchevêtrement de dimensions professionnelles, familiales, amicales ou territoriales trop souvent dissociées. Mais le parti-pris diachronique inhérent à l'approche biographique invite également à clarifier les schémas d'interprétation longitudinale qui sont mobilisés.

On sait, en effet, que les récits de vie se prêtent à « l'illusion biographique » (Bourdieu, 1986). Celle-ci ne provient pas seulement de l'illusion rhétorique issue de la forme narrative du récit, mais également de l'excès de cohérence que risque d'induire le discours rétrospectif. De la même façon, la reconstitution, par l'enquêteur, d'une chronologie qui se voudrait neutre expose au risque d'une confusion entre l'ordre de succession des événements et la relation causale qui peut les unir (Safi, 2010). Pour s'en prémunir, il importe de clarifier les « formes causales de temporalité » (Coninck et Godard, 1990) qui permettent de rendre intelligible la dynamique sociale des parcours biographiques – celles-ci pouvant se nourrir, tour à tour ou en les combinant, de modèles archéologique (effet de l'origine sociale), structurel (effets d'institutions), ou de cheminement (effets de l'action). Mais quelle que soit la forme causale retenue, l'analyse du matériau biographique pose toujours la question du rapport entre les actions individuelles et l'influence des structures sociales dans la dynamique des expériences vécues.

---

<sup>37</sup> Nous parlerons ici indifféremment de méthode biographique et d'approche biographique, même si ces deux notions font l'objet de définitions divergentes. Daniel Bertaux (1976) parle d'approche biographique en donnant la priorité à la production d'un récit, tandis que Jean Peneff (1994) préfère, dans le sillage de Becker (1986), parler de méthode biographique au nom du contrôle des informations que le sociologue se doit de pratiquer. Nous considérons, pour notre part, que le récit doit primer autant que le contrôle des informations, mais à des moments différenciés qui notamment dissocient l'écoute de l'interprétation.

La deuxième vertu du matériau biographique se situe précisément ici : son interprétation exige d'interroger cette interaction entre individus et structures dans la durée. L'enjeu était notamment, pour nous, d'appréhender ce que l'engagement des individus dans leur travail fait à leur vie extra-professionnelle et à leur devenir ultérieur, mais également ce que les dynamiques sociales de l'activité de travail font à leurs engagements dans et en dehors du travail au fil du temps. Ce questionnement demande de mettre à distance les interprétations spontanées qui, dans notre cas, étaient souvent formulées en termes de hasard, de vocation ou d'obligation (Monchatre, 2010). La notion interactionniste de carrière fait partie de ces instruments d'objectivation et opère à un double niveau (Darmon, 2008). Elle procure, tout d'abord, un recul envers le discours des interviewés sur leur propre parcours. Mais elle permet également de s'extraire des discours officiels, en l'occurrence ici les discours managériaux qui catégorisent les salariés en fonction de leur fiabilité et de leur plasticité face aux usages requis par l'activité. Ces discours officiels appréhendaient, en l'occurrence, la conciliation comme une concession faite à la condition féminine, et la carrière comme l'évidente reconnaissance du mérite individuel dans un cadre de fortes contraintes gestionnaires.

Nous avons, pour notre part, inscrit notre analyse dans un cadre conceptuel de type structurel. Nous avons analysé les modes successifs d'engagement dans le travail à la lumière des dynamiques du marché du travail à l'œuvre dans le secteur hôtelier. Ce secteur en tension, peu attractif et souffrant d'une mauvaise image, est exposé à un turnover chronique. Il présente, en réalité, un double marché du travail pour les salariés d'exécution : un segment « professionnel », au sein duquel la logique de métier prime dans le cadre de mobilités externes, et un segment « transitionnel », marqué par le recours à des emplois d'appoint demandant des engagements plus partiels et plus ponctuels. C'est sur la base de ces dynamiques de mobilisation salariale que nous avons cherché à comprendre la manière dont les salariés négocient leurs engagements dans le travail et en dehors.

Le recours aux récits de vie ne signifie donc aucunement céder à l'emprise du modèle de l'autobiographie. Il ne s'agit ni de restituer une singularité, ni même de produire une typologie de parcours à partir de séquences présentant des caractéristiques communes. Les récits de vie sont avant tout des outils qui visent à comprendre une dynamique sociale à l'œuvre. C'est la raison pour laquelle nous les appréhendons comme des « récits de pratique en situation » (Bertaux, 2005 : 48), exprimant des logiques d'action trouvant leur intelligibilité dans les rapports sociaux. L'approche biographique permet en cela de comprendre, non pas « un individu donné, mais un fragment de réalité sociale-historique : un objet social » (*Ibid*).

## 2.2. Quelles conditions d'usage ?

L'approche biographique est fructueuse pour opérer des retours sur l'engagement des interviewés dans leur activité de travail. Elle permet, au cours du récit, de revenir sur l'expérience qui a conduit à une progression professionnelle, dans un métier comme dans une entreprise, ou qui a entraîné des bifurcations, reconversions professionnelles ou autres formes de mobilités. Elle donne ainsi accès aux moments du travail qui ont été décisifs dans la poursuite ou la rupture de l'engagement de l'enquêté dans une activité donnée. Elle met en lumière ce qui a été gagné ou ce qui a été perdu lors d'un changement professionnel, ce qui suppose, pour l'enquêteur, de reconstituer plus globalement les conditions d'exercice du travail pour prendre la mesure de ces pertes ou de ces gains.

Pour ce faire, le guide d'entretien était conçu en trois parties. Tout d'abord, l'enquêté était invité à présenter son parcours scolaire et professionnel. L'enjeu était de reconstituer une trame chronologique des principales étapes de son parcours, pour en clarifier le contenu et les enchaînements. Dans un deuxième temps, il était demandé aux enquêtés de revenir sur ce qui pour eux représentait des « moments-clés » de leur parcours. Le retour sur ces moments-clés constituait l'étape de l'entretien privilégiée pour approfondir les éléments de l'activité de travail liés à des bifurcations ou des promotions. Pour chaque épisode de travail jugé sensible, l'enquêté était invité à parler de son travail dans cinq domaines : le contenu de son travail, l'organisation de son travail (incluant la répartition des tâches mais aussi le mode d'organisation du temps de travail), les relations de travail (relations avec les collègues, la hiérarchie, les clients, les partenaires), l'entreprise (son fonctionnement, sa viabilité) et enfin les formes de reconnaissance reçues. Pour finir, l'enquêté était invité à mentionner ce qu'il retenait de son parcours et plus particulièrement ce qui représentait pour lui les lignes de force dans lesquelles il aimerait continuer à s'engager.

En cela, le matériau procuré par l'approche biographique ne rend pas compte de l'activité à l'aide d'une coupe synchronique exhaustive du travail en train de se faire. Il donne, au contraire, à analyser un matériau discursif restituant le travail imprimé dans la mémoire, et dont le souvenir est d'autant plus vivace qu'il a précédé, voire entraîné, des changements qui ont marqué la suite du parcours. Le matériau biographique restitue

donc une image grossissante de l'activité de travail écoulee, à partir de ses dimensions perçues comme significatives au regard des événements ultérieurs. Il permet de mettre l'accent sur les situations « critiques » qui ont joué un rôle jugé décisif dans la suite du parcours, ce qui revient à rendre compte de l'activité « en négatif ».

Pour l'enquête réalisée dans le cadre du projet Equal, les entretiens étaient menés sur le lieu de travail. C'est après avoir obtenu l'accord de la hiérarchie, qui nous avait désigné les salariés à interviewer après que nous lui ayons présenté l'objet de l'enquête, que nous pouvions les rencontrer, sur leur lieu de travail, dans le cadre d'une durée de l'ordre de deux heures. Nous avons donc adapté le guide d'entretien en conséquence. Les entretiens débutaient par une reconstitution du parcours du salarié jusqu'à l'emploi qu'il occupait dans l'entreprise. Le questionnement sur le travail (travail, organisation, relations, entreprise, sources de reconnaissance) portait essentiellement sur l'emploi en cours. Il est à noter que la question sur les sources de reconnaissance débouchait assez spontanément sur les engagements hors travail et sur les conditions de la « conciliation » ainsi que de l'engagement dans la carrière. Pour ce qui est de l'enquête « Génération 92 quali », les entretiens étaient réalisés soit au domicile des enquêtés, soit dans des cafés. Ils suivaient la trame évoquée ci-dessus : parcours scolaire et professionnel, retour sur les moments-clés avec zooms sur l'activité de travail, et perspectives. Lors de cette enquête qui se déroulait hors temps de travail, les entretiens duraient plus longtemps : ils étaient de l'ordre de trois heures en moyenne. Pour les deux enquêtes, tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des enquêtés et sous condition d'anonymat.

### 3. Principaux résultats

Nous nous centrerons ici sur ce que le recours à la biographie nous a appris sur l'activité de travail au regard du devenir des salariés. L'exploitation du matériau biographique nous a permis de souligner l'emprise du genre dans le travail à la lumière des défections qu'il engendre. Il nous a également permis de dégager les effets différenciés de l'organisation du travail dans l'univers artisanal des indépendants et dans les chaînes hôtelières sur les rapports de genre au cœur même de l'activité. Ainsi, parce qu'elle conduit à relier le travail et le hors travail en intégrant la durée, l'approche biographique permet d'appréhender dans un continuum les ressorts de l'engagement dans l'activité où qu'elle se déroule.

On sait que l'entrée des femmes dans le salariat a renforcé la segmentation des usages de la main d'œuvre selon des « formes d'emploi » sexuées – mais également juvéniles ou ethnicisées (Maruani et Reynaud, 1993 ; 2004). Pour autant, le salariat n'est pas le simple réceptacle de hiérarchies entre les groupes humains dont il ne ferait qu'exploiter les fonctionnalités. La dynamique des relations de travail est le théâtre de recompositions contribuant à dissocier le sexe des travailleurs du genre associé à leurs activités et plus globalement les caractéristiques extra-professionnelles des personnes du type de tâches qui leur sont confiées. Les formes hiérarchisées de division sociale du travail sont mises à l'épreuve dans des organisations marquées par la gestion de flux et une relative « distribution mobile des fonctions » (Naville, 1963). Le secteur de l'hôtellerie-restauration a constitué un terrain propice à une telle observation.

#### 3.1. Le genre prescripteur du travail dans les structures artisanales

Dans ses formes artisanales d'organisation du travail, ce secteur mobilise, des métiers traditionnellement inscrits dans une division sexuée du travail, le genre constituant ici un opérateur de séparation et de hiérarchisation des qualifications (Kergoat, 1984). Les activités de production réalisées en cuisine sont aux mains d'ouvriers qualifiés. A l'inverse, le service en salle est confié à des employés dont la qualification est d'autant moins reconnue qu'ils se composent d'une main d'œuvre juvénile et féminine, inégalement formée. Cette hiérarchie sociale entre les qualifications se double d'une hiérarchie fonctionnelle. Les cuisiniers contrôlent une incertitude majeure dans l'organisation. Ils maîtrisent les flux-produits dont ils assurent la fabrication et cette source de pouvoir est d'autant plus puissante que la réputation du restaurant dépend de leur savoir-faire.

A l'inverse, les serveurs ont un rôle de synchronisation des flux, sans autre prise sur eux qu'un pouvoir d'influence. Ils ont à gérer un double flux, flux-produit et flux client (Fellay, 2007 ; Bernard, 2005), qu'ils ne contrôlent pas puisqu'ils dépendent des rythmes de consommation des clients et des rythmes de production des cuisines. Tout au plus peuvent-ils aider les clients à patienter en discutant avec eux, accélérer la prise d'une commande en veillant à ne pas perturber les cuisines, ou au contraire en ralentir le rythme pour respecter les temporalités de leurs hôtes (Laperrière *et alii*, 2010). L'activité de service se trouve ainsi marquée par une prise résiduelle sur les flux.

Les restaurants de type traditionnel présentent ainsi une structure qui remplit deux fonctions généralement séparées dans les organisations de travail : production et distribution (Whyte, 1949). Ces deux fonctions sont confiées à des collectifs appelés à coopérer pour la synchronisation de leurs prestations. Or, cette coopération peut être idyllique ou infernale : elle dépend de la capacité des collectifs de cuisine et de salle à dépasser le rapport social hiérarchisé qui les unit. Les « coups de feu » offrent une bonne illustration de la manière dont sont gérées les tensions. Elles peuvent être vécues comme un jeu palpitant ou, à l'inverse, comme une impitoyable « guerre des sexes » au sein de l'organisation.

Même s'ils sont euphorisants, les « coups de feu » ne sont pas sans produire de dommages collatéraux. Les cuisiniers paient souvent leurs performances productives par des blessures ou des accidents qui les amènent, en seconde partie de carrière, à se reconvertir vers des structures leur permettant d'exercer leur métier dans des conditions moins éprouvantes et moins décalées (restauration collective, traiteurs, chaînes). Du côté du service, les professionnelles doivent surtout se protéger du risque d'épuisement. Elles travaillent au sein de collectifs hybrides et inégalement formés, qui constituent, pour elles, une ressource de faible portée dans la gestion des « caprices du flux ». Les récits biographiques donnent à voir l'influence des incidents critiques qui en résultent sur leurs mobilités professionnelles ultérieures. Reste que la régulation des flux s'effectue globalement, pour les serveurs, à l'aide d'engagements différenciés selon le genre.

Dans les systèmes d'organisation marqués par des principes de fluidité (de Terssac, 1992), les contributions attendues des salariés pour en assurer le bon fonctionnement sont de trois ordres : la réalisation des tâches explicitées, de gestion des événements non prévus et, enfin, la prise en charge de la dimension implicite des tâches à effectuer. L'analyse des discours des serveuses sur les moments critiques de l'activité fait ressortir leur intense vigilance à l'écoulement des flux au risque de s'y aliéner<sup>38</sup>. Les serveurs affichent, de leur côté, une propension à se situer en extériorité du flux, pour l'orienter et le maîtriser, plutôt que s'y soumettre (Alonzo, 1996). Ce faisant, les serveurs minorent les épreuves d'endurance physique qu'impose le service en salle, selon une posture viriliste qui se manifeste par le déni des sollicitations corporelles qu'ils peuvent subir. À l'inverse, les serveuses revendiquent l'usage de routines qui leur permettent d'« économiser [leurs] pas » et de se préserver.

La relation de service comprend également un enjeu implicite de « mise en ordre » des interactions (Cartier, Lechien, 2010) dont les salariés doivent faire l'apprentissage. Les modes d'engagement dans l'activité se répartissent alors entre deux pôles. Les stratégies offensives consistent à s'imposer à la fois face aux clients (ie. les servir tout en « gérant » leurs souhaits au regard des exigences de la production et de la salle) mais également face aux cuisines (avec qui il s'agit d'instaurer un rapport d'égalité), voire face à l'employeur (gagner sa confiance dans le cadre de rapports de complicité ou de délégation d'autorité). Les stratégies défensives consistent à l'inverse en pratiques de prévention des incidents susceptibles de survenir, tant face aux cuisines que face aux clients qu'à l'employeur.

Dans les récits recueillis, les stratégies offensives sont le plus souvent présentées par les serveurs, qui sont généralement chargés de la mise en ordre des situations. Les stratégies défensives sont plus souvent évoquées par les femmes, à qui sont dévolus les rôles de « gardiennes du foyer » et de réparation des incidents. La polyvalence qui est attendue d'elles peut s'avérer particulièrement étendue et proche des exigences de la domesticité, ce qui renforce leur impuissance à exercer un quelconque ascendant sur la gestion des flux. L'expérience de ce cercle vicieux peut les aspirer jusqu'à l'aliénation aux formes de soumission féminine que désigne la muliérité (Dejours, 1988 ; Molinier, 2000). Il peut en résulter une « ascèse du service » colonisant la vie hors travail ou, à l'inverse, des reconversions professionnelles visant à en limiter le coût. Dans ce dernier cas, s'observe fréquemment l'apparition de vocations tardives pour les emplois du « care » (Monchatre, 2010).

---

<sup>38</sup> À l'instar de ce que Robert Linhart (1978) a observé chez les femmes OS de l'industrie.

### 3.2. Les recompositions à l'œuvre dans les chaînes

Si les chaînes d'hôtellerie-restauration n'ont pas éliminé toute forme de segmentation sexuée du travail, elles les déplacent en les hybridant. De fait, elles se sont en quelque sorte affranchies de toute dépendance envers des cuisiniers dont la défection est redoutée – et redoutable en restauration. La configuration productive qu'elles ont mise en place change sensiblement la donne. Leur organisation est marquée par une rationalisation radicale qui vise à offrir un service de masse industrialisé en dissociant la production du service. La « structure sociale du restaurant » change en profondeur : il n'est plus ce lieu de fabrication et de distribution que Whyte avait décrit, mais devient un simple lieu d'écoulement de produits culinaires fabriqués, en amont, dans des cuisines centrales. Ces « produits » peuvent avoir été entièrement confectionnés au préalable (principe de la 5<sup>ème</sup> gamme), ou partiellement préparés en vue de leur assemblage sur place. L'étape de préparation locale des plats se trouvant réduite à des opérations simplifiées, la qualification des cuisiniers devient superflue. Un personnel de serveurs polyvalents entre l'office et la salle peut avantageusement lui être substitué. De fait, l'activité culinaire ne relève plus du travail de « gens de métiers », elle s'efface au profit d'un travail de planification, de gestion informatisée des commandes et des stocks de produits plus ou moins préfabriqués. Dans ces conditions, la ligne de séparation entre « cuisine » et service en salle tend à être abolie.

Cette rationalisation de l'activité va de pair avec une diversification des recrutements qui permet de limiter le recours aux professionnels. Le collectif hétéroclite qui en résulte fonctionne grâce à une organisation du travail entièrement tournée vers un client qu'il s'agit « d'activer » au-delà même de sa présence physique - sous forme de contrôles de qualité et d'hygiène des fournitures et équipements et de la venue imprévisible de « clients mystères ». « Tenir la marque » (Ughetto, 2006) demande alors aux salariés de se détacher de leur tâche pour garantir la fluidité du service. C'est désormais le flux-client qui rythme l'activité et la crainte d'« être coulé » devient une préoccupation partagée, qui suscite un sentiment aigu d'interdépendance et de « solidarité technique » (Dodier, 1995) pour le contrôle des flux.

Les stratégies de gestion des flux se recomposent autour de la gestion de l'incertitude que représente le client et notamment autour de la prévention des réclamations - que le client est de plus en plus encouragé à formuler. L'engagement des salariés dans ce qui représente pour eux du « vrai boulot » (Bidet, 2011) se traduit par la création d'alliances avec lui, d'autant plus précieuses que les exigences de la marque ne peuvent pas toujours être satisfaites - l'enjeu étant de l'enrôler à la cause d'un service hétérodoxe (Monchatre, 2011). La prouesse consiste alors à braver la norme sans déclencher de réclamation, ce qui passe par différents styles – depuis la « mise en scène de son affairement » à la recréation de coulisses avec le client réel en passant par des formes de régulation à distance. Mais la recherche d'un « client à soi » peut également amener les employés à un déni pur et simple des exigences de la marque, au risque d'un rappel à l'ordre managérial à court ou moyen terme, ou bien mener à des impasses. De fait, l'engagement dans le travail peut se trouver empêché lorsque l'écart s'avère trop important entre les exigences du « client fictif » de la marque et celles du « client réel ».

C'est finalement dans la prise en charge des failles de l'organisation que se construisent des styles d'engagement dans le travail. Leur caractère potentiellement transgressif ne manque pas d'entraver les formes de reconnaissance susceptibles d'en résulter ni d'entretenir des formes de dissidences justifiant les défections. Les chaînes que nous avons étudiées présentent une organisation conçue pour une main d'œuvre sans qualification particulière, aisément substituable et encouragée à la polyvalence. Dans ces conditions, le lien entre sexe des travailleurs et genre des tâches qui leur sont confiées se distend. Les engagements dans l'activité ne sont pas corrélés à l'emprise du genre, mais plutôt à l'emprise de la norme, à laquelle il s'agit de se conformer ou de se soustraire selon l'intérêt que les salariés trouvent à s'y convertir.

Ce sont dès lors les projets personnels autant que les incidents critiques de l'activité qui sont à l'origine de reconversions parfois spectaculaires, souvent marquées par l'intervention de la force de rappel du milieu familial. A l'inverse, les promesses de carrière ou l'assurance de stabilité que peuvent offrir ces emplois normalisés contribuent à fidéliser une partie des salariés. Notons, pour finir, que si le genre apparaît tenu en respect au sein de l'activité de travail, il entre de nouveau en scène dans l'accès aux carrières promotionnelles - les exigences adressées aux candidats en termes de mobilité géographique et de disponibilité temporelle ayant pour effet de tenir les femmes à distance des fonctions d'encadrement.

## Conclusion

L'approche biographique permet ainsi de mettre en lumière des aspects critiques de l'activité, entendus comme les aspects les plus significatifs au regard du reste du parcours. Loin de proposer un éclairage exhaustif des conditions d'exercice du travail, cette approche n'en retient que les traits pertinents pour comprendre les carrières, en tant qu'affiliations à une entreprise ou un métier, ainsi que les bifurcations. Elle contribue, à ce titre, à l'analyse des formes d'engagement dans l'emploi non seulement au regard des conditions d'exercice de l'activité à un instant t – en l'occurrence le moment de l'enquête – mais au regard du devenir que l'emploi contribue à dessiner pour les salariés. Cette approche invite ainsi à dépasser l'adéquationnisme qui caractérise l'analyse de l'insertion et des mobilités professionnelles, au profit d'une prise en compte de la pluralité des modes d'engagement des individus dans une activité de travail mais également des modes de mobilisation salariale qui contribuent à les y enrôler.

## Bibliographie

- Alonzo P. (1996), *Femmes employées. La construction sexuée du salariat*, Paris, l'Harmattan.
- Becker H. (1986), « Biographie et mosaïque scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°62-63, p. 105-110.
- Bernard S., 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47 (2), p. 170-187.
- Bertaux D. (1976), *Histoires de vie ou récits de pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie*, Paris, Rapport Cordes.
- Bertaux D. (2005), *Les récits de vie*, Paris, A. Colin.
- Bidet A. (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF.
- Bourdieu P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 62/63, p. 69-72.
- Cartier M., Lechien M.-H. (2010), « Le dos, c'est notre outil de travail principal. Les dimensions matérielles de la prise en charge des jeunes enfants au miroir d'autres métiers de service peu qualifiés », Communication au colloque « La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ? » Université de Lausanne (Suisse).
- Chantegros S., Orange S., Pégourdie A., Rougier C. (2012), « **Les constructions biographiques en sciences sociales** », in S. Chantegros et alii (dir.), *La fabrique biographique*, Presses universitaires de Limoges, p. 11-26.
- Coninck F. (de) et Godard F. (1989), « L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation: Les formes temporelles de la causalité », *Revue française de Sociologie*, 31 (1), p. 23-53.
- Darmon M. (2008), La notion de carrière : un instrument interactionniste d'objectivation, *Politix*, vol.2, n° 82, p.149-167.
- Dejours C. (1993), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard, 2<sup>ème</sup> édition.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Fellay A. (2007), « La restauration commerciale traditionnelle : une branche pionnière en matière de flexibilité », Communication aux Journées de sociologie du travail, Londres, juin.
- Hughes E.C. (1996), Carrières, cycles et tournants de l'existence, in *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, traduction française, p. 165-173.
- Kergoat D. (1984), « Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux », in Collectif, *Le sexe du travail. Structures familiales et système productif*, Presses universitaires de Grenoble, p. 207-220.

- Laperrière E., Messing K., Bourbonnais R. (2010), « «Pour être une serveuse, tu dois avoir toute ta tête» : Efforts et reconnaissance dans le service aux tables au Québec », *Travailler*, 23 (1), p. 27-47.
- Linhart R. (1978), *L'établi*, Paris, Minuit.
- Molinier P. (2005), « De la condition de bonne à tout faire au début du XXème siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique », *Travailler*, 13 (1), Dossier : **Nouvelles formes de servitude et psychopathologie**, 7-33.
- Monchatre S. (2010), *Êtes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute, collection « Le genre du monde ».
- Monchatre S. (2011), « Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 189, p. 42-57.
- Naville P. (1963), *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard.
- Naville P. (1972), *Temps et technique. Les structures de la vie de travail*. Genève, Paris, Droz.
- Passeron J.-C. (1990), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de Sociologie*, n° 31-1, p. 3-22.
- Peneff J. (1994), « Les grandes tendances de l'usage des biographies dans la sociologie française », *Politix*, vol. 7, n°27. p. 25-31.
- Pudal B. (1994), « Du biographique entre science et fiction. Quelques remarques programmatiques », *Politix*, vol. 7, n° 27, p. 5-24.
- Safi M. (2010), « La dimension temporelle des faits sociaux : l'enquête longitudinale », in S. Paugam (dir.), *L'enquête sociologique*, PUF Quadrige.
- Terssac (de) G. (1992), *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Ughetto P. (2006), « La marque en actes dans la grande distribution », in A. Bidet et alii (coord.), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, coll. « Le travail en débats », 2006, p. 209-219.
- Whyte W.-F. (1949), The social structure of the restaurant, *The American Journal of Sociology*, 54-4, 302-310.



## Document annexe

### Recensement des principaux travaux

#### Références récentes (sélection)

Forté M., Monchatre S. (2013), « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *Revue de l'IREs*, n°76, 2013/1, p.127-150

En ligne : <http://www.ires-fr.org/images/files/Revue/Revue76/R76-6.pdf>

Monchatre S. (2013), « Transitions professionnelles et transitions biographiques en quête d'articulation », in Cordazzo P. et Fichet B. (Coord.), *Transition, passage en sciences sociales*, Strasbourg, Néothèque Editions, pp. 25-39.

Monchatre S. (2011), « Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°189, p. 42-57.

Monchatre S. (2010), *Êtes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute, Collection « Le genre du monde ».

Présentation en ligne : <http://sspsd.u-strasbg.fr/Etes-vous-qualifie-pour-servir.html>

Eckert H., Monchatre S. (2009), « Les carrières ouvrières à l'épreuve de la polyvalence. Une analyse de la situation française », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), 4 (2), p. 104-124. <http://www.remest.ca/documents/1MonchatreREMESTVol4no2.pdf>

#### Références antérieures à 2008 (sélection)

Monchatre S. (2007), « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », *Sociologie du Travail*, 49 (4), p. 514-530.

En ligne : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0038029607001136>

Eckert H., Monchatre S. (2007), « Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail. De l'hôtellerie-restauration de chaîne à la chaîne de montage automobile », in Aballéa M., Lallement M. (coord.), *Relations au travail, relations de travail*, Octarès, p. 229-236.

Monchatre S. (2006), « Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration », in Flahault E., (dir), *L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation*, Presses universitaires de Rennes, p. 231-242.

Monchatre S. (2007), « L'insertion dans l'hôtellerie-restauration : entre vocations et transitions », in Cadet J.-P., Diederichs-Diop L., Dupray A., Guitton C., Legay A., Monchatre S., *Douze ans de vie active et quelles carrières ? Approche compréhensive des parcours professionnels dans quatre familles d'emploi*, Céreq, Relief n° 21, p. 11-85.



## Éléments de conclusion

*Samira Mahlaoui*

Le Séminaire d'analyse du travail vise à créer un processus de capitalisation méthodologique des acquis du Céreq sur le thème du travail et de son analyse. Il contribue également à une réflexion collective sur les modes d'utilisation les plus pertinents pour éclairer les transformations présentes et à venir des emplois/métiers. Partant d'enjeux méthodologiques ce séminaire s'est fixé, au travers de ses contributions, les objectifs suivants : approfondir la connaissance mutuelle des démarches mobilisées en matière d'analyse du travail, à partir d'une réflexion collective sur l'articulation entre démarches et usages ; examiner les apports et limites des pratiques existantes en la matière et leur contribution à l'analyse des relations entre formation-emploi-travail ; apporter des réponses adaptées aux besoins des commanditaires.

Partant de l'étude des outils mobilisés et des approches méthodologiques d'analyse du travail en usage au Céreq, l'enjeu des trois séances organisées en 2011 était double : d'une part, souligner l'intérêt de la diversité des approches mobilisées au Céreq pour appréhender le travail, en mettant en évidence leurs singularités et leur complémentarité ; d'autre part, montrer comment cette diversité d'approches permet au Céreq de répondre à un grand nombre de demandes qui lui sont adressées par de multiples partenaires.

Cette séquence du séminaire a incontestablement contribué à favoriser la mise en visibilité de ces démarches, qui se prolonge sous une forme écrite dans le présent document. À travers les échanges qui ont suivi chaque présentation, elle a également permis de soulever un certain nombre de questionnements et de pistes d'action spécifiques pour chacune de ces méthodes. Ces éléments sont présentés ici en guise de conclusion, car ils constituent autant de prolongements possibles de réflexion sur ces méthodes, en vue de les faire évoluer.

### **La sociologie clinique : quelle portée effective de sa visée transformatrice ?**

Lors des débats, les questions soulevées à propos de la sociologie clinique ont été les suivantes :

- L'intervention clinique semble avant tout être une affaire de rythme dans sa pratique. Il faut laisser aux acteurs impliqués le temps d'élaborer leurs interprétations sans pour autant tomber dans le non-directif. C'est un peu du « pas à pas ». L'intervenant doit juger du « bon moment » pour intervenir. Comment cela est-il compatible avec une durée calibrée d'intervention ?
- Ce type d'intervention s'est focalisé surtout ces dernières années sur les métiers relationnels : faut-il imaginer un ajustement de l'approche si l'on s'adresse à d'autres catégories de professionnels ? Et comment favoriser l'engagement de démarches cliniques dans des domaines *a priori* peu perméables (ex : secteurs marchands) ?
- L'accent est souvent mis sur les enjeux du métier au détriment des modes opératoires : peut-on alors imaginer d'autres investigations complémentaires, comme des entretiens individuels, pour y pallier ?
- Les participants aux groupes de travail, forcément volontaires, semblent parfois avoir le même profil : ne risque-t-on pas d'oublier d'autres « représentants » du métier, notamment d'obédiences minoritaires ?
- On a souvent affaire à des demandes directes de commanditaires « locaux » : faut-il à présent aller au-devant de partenaires nationaux ?
- Au-delà de ses mises en œuvre, comment la démarche fait-elle l'objet de réappropriations opérationnelles ? Notamment, est-elle venue nourrir des réflexions sur des questions de programmes de formation ? Comment donc faire en sorte qu'elle produise bien des retombées sur ceux qui conçoivent les systèmes de formation ?
- Est-il envisageable de demander aux groupes de contribuer à la rédaction de référentiels et de permettre ainsi de redonner du sens au travail prescrit ?

Plus généralement, la réflexion a porté sur la portée de la visée transformatrice de la démarche, dans le sens où le groupe de professionnels constitué ne peut produire à lui seul le contexte dans lequel il se situe et inscrit son action. Il peut sans doute l'infléchir dans une certaine mesure, certainement pas le refonder intégralement selon ses desideratas.

Parmi les pistes d'actions envisagées, ont émergé par ailleurs les problématiques suivantes :

- Le travail d'explicitation auprès de responsables des ressources humaines ;
- L'idée d'utiliser cette démarche comme un support à une autre approche (et/ou inversement) ;
- La place de l'observation pour aller au-delà du groupe de travail ;
- La santé au travail et ses modalités de construction.

### **La Méthode ETED : favoriser une nouvelle structuration de son usage et renouveler périodiquement son corpus ?**

La principale question posée à propos de la Méthode ETED a été de savoir s'il faut continuer à la mobiliser ponctuellement et en ordre dispersé, ou si une structuration de son usage et de son développement doit être envisagée par celles et ceux qui y ont recours. Dans cette deuxième option, il s'agirait de réfléchir à la création d'une « cellule ETED » au sein du Céreq avec la vocation d'instruire les demandes de partenaires externes qui souhaiteraient faire appel à la démarche. Il s'agirait aussi de suggérer l'utilisation de cette méthode pour répondre à des projets d'étude, de stabiliser un ou plusieurs supports de formation la concernant et enfin de renouveler périodiquement un « corpus » reconnu et validé de la méthode (à l'image du « guide » que constitue le RELIEF n° 14/2006 : « *la Méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier* »).

Les autres questionnements ont été les suivants :

- Ce que pensent ou ressentent les individus (émotions, etc.) est évacué pour se limiter au « faire » : comment introduire ces dimensions subjective et affective dans la formalisation des résultats, sachant qu'elles contribuent largement au sens du travail, surtout pour les métiers à dimension relationnelle ?
- Faut-il envisager un usage de la méthode comme point d'appui pour approfondir des aspects critiques de certains emplois-métiers par des approches plus cliniques ?
- Faut-il envisager la mise en place d'un logiciel de traitement d'un certain nombre de données recueillies et de formalisation des schémas d'analyse (plage de l'emploi, tableau des démarches, etc.) ?
- Faut-il relancer un réseau « ETED » et ainsi pouvoir rendre compte des développements récents de la Méthode ?

Quelques pistes de réflexion sont envisageables pour faire évoluer la Méthode :

- Prendre en compte la question du rapport au travail, du sens du travail ;
- Prendre en compte la question des rapports salariaux de subordination, et de hiérarchie entre emplois, qui ont tendance à disparaître de l'analyse ;
- Prendre en compte la place que l'observation pourrait occuper (au-delà de la simple visite d'un site de production, par exemple)
- Etudier les ouvertures possibles de la Méthode pour éviter les risques « d'obsolescence » de son contenu.

### **Les dispositifs d'enquête en entreprise : est-il opportun et possible de relancer un chantier analogue au dispositif EPIE dans les années à venir ?**

A l'achèvement du dispositif EPIE, on peut s'interroger sur l'opportunité qu'il y aurait à relancer, sous des formes qui restent à déterminer, un chantier mobilisateur du même type. EPIE a en effet constitué durant plusieurs années un collectif d'étude et de recherche associant des membres de plusieurs départements et centres associés, et contribuant à des échanges particulièrement fructueux sur la compréhension des dynamiques du travail, de la mobilité professionnelle et de la formation dans les entreprises. Pourquoi ainsi ne pas réitérer l'expérience, sur une autre catégorie (comme les employés par exemple) ou sur un thème jugé stratégique (comme l'alternance ou l'apprentissage) ?

Les autres questionnements ont été de nature méthodologique :

- Dans ce type de dispositifs d'enquêtes impliquant des chargés d'étude et des chercheurs de profil et d'expérience très variés, faut-il envisager de constituer des équipes en binôme (par exemple, « expérimenté/novice ») pour enrichir l'observation et la compréhension locales de l'objet « travail » ?
- Comment gagner en compréhension tout en continuant à opérer en extension ?
- Un projet aussi lourd à piloter est-il encore aujourd'hui envisageable ?
- Dans quelle mesure peut-on procéder à des analyses du travail en l'absence de commanditaires ?

CÉREQ  
Dépôt légal 4<sup>e</sup> trimestre 2013

Imprimé par le Céreq  
Marseille



**RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION**

ISBN : 978-2-11-098956-7  
ISSN : 1763-6213

**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)