

**LES PROFESSIONS INTERMEDIAIRES, EN BUTTE
A D'IMPORTANTES TRANSFORMATIONS ET TENSIONS AU TRAVAIL**

**Communication au colloque *Les IUT ont 50 ans et après ?*, 23-24 juin CEREP/IUT
Reims-Chalons-Charleville/Université de Reims Champagne-Ardennes**

Reims, 24 juin 2016

Jean-Paul CADET (Céreq), Patrick CONJARD (Anact), Anne GILLET (Cnam), CHRISTOPHE GUITTON
(Céreq)

RESUME :

Il est important d'analyser les transformations du travail qui caractérisent les professions intermédiaires des entreprises (agents de maîtrise, techniciens, professions intermédiaires administratives et commerciales), dans une perspective d'ajustement des formations censées mener à ces professions, parmi lesquelles on compte les DUT. A l'appui d'une vaste étude sur la situation et la dynamique de ces professions, trois grandes tendances sont mises en avant : un développement de la polyvalence ; une soumission à d'importants processus de rationalisation (prescription, standardisation, encadrement et évaluation du travail) en tant à la fois qu'objets et actrices ; une confrontation à de nouvelles tensions dans le cours du travail, liées en particulier aux deux grandes tendances précédentes. Ces évolutions s'interprètent avant tout au regard des changements contemporains des stratégies d'entreprise, des organisations du travail et des pratiques managériales.

MOTS CLEFS :

Professions intermédiaires – transformations du travail – polyvalence – rationalisation du travail – tensions au travail – changements organisationnels – managérialisme.

Les professions intermédiaires, en butte à d'importantes transformations et tensions au travail

Jean-Paul CADET (Céreq), Patrick CONJARD (Anact), Anne GILLET (Cnam), CHRISTOPHE GUITTON
(Céreq)

Celles qu'on appelle, selon la nomenclature PCS de l'Insee, les professions intermédiaires des entreprises (techniciens, agents de maîtrise, professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises) (cf. encadré 1) font classiquement partie des professions ciblées en priorité par les DUT, avec les professions de cadres de premiers niveaux de qualification¹. Même si la grande majorité des étudiants des IUT poursuit aujourd'hui leurs études, il convient donc de s'interroger sur l'évolution des emplois et des contenus d'activité relatifs à ces professions, au moment où l'on célèbre le cinquantenaire du DUT. Pour une frange significative des étudiants, ce diplôme reste d'ailleurs une porte d'entrée directe sur le marché du travail. Pour une autre frange, qui continuent leurs études en licence professionnelle pour se spécialiser tout en atteignant le niveau L, devenu niveau de référence au sein de l'enseignement supérieur, les emplois visés a priori à l'entrée sur le marché du travail coïncideront encore pour partie avec ces professions². Afin d'orienter au mieux le devenir des DUT du point de vue des compétences et des savoirs à certifier et des méthodes pédagogiques à employer, il apparaît donc utile de réfléchir aux évolutions en termes d'emplois et de contenus d'activité des professions intermédiaires.

Ce texte a dès lors pour objectif de contribuer à cette réflexion, en se centrant sur les contenus de travail qui caractérisent les professions intermédiaires, de façon très globale et synthétique. Comment ces contenus ont-ils tendance de nos jours à se transformer, et quels sont les effets de ces transformations sur les conditions d'exercice de ces professions ? Quelles sont notamment les tensions qu'elles génèrent, suscitent, réveillent ou excitent dans le cours du travail ? Tel est le principal questionnement abordé ici, en faisant l'hypothèse que les professions intermédiaires se caractérisent bel et bien, aujourd'hui, par d'importantes transformations qui impactent de façon significative leurs modes d'exercice au quotidien.

Pour apporter des éléments de réponse, on s'appuie sur une recherche collective pilotée entre 2008 et 2012 par le Céreq, ayant porté sur la situation et la dynamique des professions intermédiaires, dans le cadre d'un dispositif d'enquêtes coordonnées appelé EPIE (Enquête sur les Professions Intermédiaires en Entreprise) (cf. encadré n°2). Plus particulièrement, ce texte cherche surtout à relater, résumer, faire interagir deux chapitres de l'ouvrage collectif tirés de cette recherche (Cadet & Guitton, 2013).

En premier lieu, il s'agit d'insister sur le développement de la polyvalence fonctionnelle qui caractérise la plupart des professions intermédiaires en entreprise, et l'interpénétration croissante des différentes dimensions constitutives de ces professions (managériale, technique, commerciale ou administrative) (Guitton, 2013). Puis, il convient de montrer en quoi et sous quelles formes les professions intermédiaires se trouvent aujourd'hui au cœur des processus de rationalisation du travail (Guitton, 2013). Enfin, il y a lieu de se focaliser sur les tensions inhérentes à l'exercice de ces professions au sein des organisations du travail, c'est-à-dire sur les difficultés, les contradictions et les paradoxes auxquels elles se confrontent au quotidien, en mettant l'accent sur les tensions liées aux deux grandes évolutions précitées et leurs incidences sur les conditions de travail et les dynamiques identitaires des salariés concernés (Conjard & Gillet, 2013).

¹ Les enseignants des IUT ont coutume de dire que les DUT ciblent avant tout des emplois de "cadres intermédiaires", alors que les BTS, plutôt des emplois de "techniciens supérieurs".

² La poursuite d'études en licence professionnelle est d'ailleurs souvent considérée par les enseignants des DUT comme un parcours d'insertion professionnelle différée pour les étudiants.

Encadré n°1 : Quelques données de cadrage sur les professions intermédiaires des entreprises (Möbus, Delanoë, 2013).

Les professions intermédiaires des entreprises (techniciens, agents de maîtrise, professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises [PIACE]) forment avec les professions intermédiaires de l'enseignement, de la formation, de la santé et du social l'ensemble de la catégorie des professions intermédiaires, laquelle pèse aujourd'hui pour environ un quart de la totalité des effectifs salariés en France. Les professions intermédiaires des entreprises rassemblent de loin la majorité des salariés de cette catégorie : près de 4 sur 5. Elles regroupaient 3 284 000 salariés en 2010, soit 19 % de l'ensemble des salariés des entreprises (cf. Enquête emploi 2010, Insee). Parmi elles, les PIACE représentaient le plus gros des effectifs (53% du groupe en 2009 ; cf. DADS 2009, Insee). Les techniciens (le tiers des effectifs) et surtout les agents de maîtrise (14 %) arrivaient loin derrière.

Sur longue période, les professions intermédiaires des entreprises se sont développées au détriment des catégories d'employés et surtout d'ouvriers. Entre 1985 et 2010, leurs effectifs ont augmenté de 50% contre 17 % en moyenne pour l'ensemble des salariés du privé (cf. Enquêtes emploi 1985 à 2010, Insee). Ce sont surtout les PIACE et également, dans de plus faibles proportions, les techniciens qui ont bénéficié de cette croissance. La part des PIACE dans l'ensemble de la population salariée s'est accrue d'un tiers entre 1985 et 2010, celle des techniciens de 15 %, tandis que la part des agents de maîtrise a diminué de 20 %.

Les professions intermédiaires des entreprises se caractérisent aussi par l'extrême diversité des fonctions et des activités qui leur sont associées, révélatrice de l'immense difficulté à les définir dans leur ensemble et à leur attribuer une identité professionnelle commune³. Par exemple, en 2009, 40 % des techniciens occupaient des fonctions liées à celles de leur catégorie à son origine (dessin, études, méthodes, recherche/développement), les autres remplissant bien d'autres fonctions (fabrication/contrôle, installation/maintenance dans l'industrie mais aussi de plus en plus dans les services à haute valeur ajoutée comme l'informatique et les télécommunications, etc.). Parmi les professions intermédiaires des entreprises, seuls les agents de maîtrise ont gardé une certaine homogénéité fonctionnelle, du fait de leur fonction d'encadrement de proximité.

**Encadré n°2 : Présentation du dispositif EPIE
(Enquête sur les Professions Intermédiaires en Entreprise)**

EPIE a constitué un dispositif d'investigations coordonnées sur les professions intermédiaires des entreprises, conçu et piloté par le Céreq entre 2008 et 2012. Il a eu pour principal objectif de dresser un état des lieux de la situation et de la dynamique des professions intermédiaires et d'étudier les pratiques et les modalités de leur gestion en entreprise. Son questionnement a été structuré autour de trois grands axes : travail et position sociale des professions intermédiaires au sein des entreprises ; formation et professionnalisation ; alimentation des emplois et gestion des carrières.

En termes de méthode, ce dispositif a surtout donné lieu à des enquêtes menées en entreprise et portant chacune sur un ou quelques métiers renvoyant aux différentes professions intermédiaires des entreprises, avec l'ambition de couvrir au mieux toute leur diversité. Au total, 65 métiers ont au moins été appréhendés.

Ces enquêtes ont principalement consisté en des entretiens réalisés sur le lieu de travail avec des responsables d'entreprise (dirigeants, responsables RH, responsables formation, encadrement opérationnel) et des salariés exerçant les métiers étudiés. Variable d'une enquête à l'autre, le nombre d'entretiens réalisés a été lié aux entreprises enquêtées, à leur taille, à leur plus ou moins grand intéressement vis-à-vis de l'enquête, et au nombre de métiers appréhendés localement. Au final, 28 enquêtes (portant parfois sur plusieurs entreprises du même secteur d'activité) ont été réalisées en entreprise. Leur exploitation a notamment débouché sur la publication d'un ouvrage collectif en 2013 (Cadet & Guitton, 2013).

³ De fait, l'appartenance à ce groupe repose essentiellement sur le classement de l'emploi dans les conventions collectives entre les cadres d'une part et les employés/ouvriers d'autre part. Il est donc plutôt défini par défaut – ni cadre, ni exécutant – et souvent considéré comme une catégorie "fourre-tout" sans identité (Desrosières & alli, 1983).

Un développement de la polyvalence fonctionnelle

Les professions intermédiaires des entreprises renvoient à une certaine spécialisation. Les agents de maîtrise exercent par définition des métiers à dominante managériale, où il s'agit en gros d'animer une équipe et de gérer des moyens pour créer les conditions de la performance collective d'une unité de travail. Les différentes figures de techniciens (méthodes, maintenance...) ont globalement vocation à concevoir, fabriquer ou maintenir, pour assurer une production de biens ou de services de qualité. Quel que soit le type de marché ou de secteur sur lesquels ils interviennent, les commerciaux ont toujours pour principale mission de vendre des biens et des services, tout en prospectant et en cherchant à satisfaire une clientèle, dans le but de contribuer à la rentabilité de leur entreprise. Quant aux administratifs, ils ont pour rôle spécifique d'assurer les différentes fonctions support nécessaires à la bonne marche de leur entreprise et à la conduite de son activité.

Le plus souvent, cette spécialisation n'est que relative, une certaine polyvalence caractérisant de nombreux métiers ou salariés classés parmi les professions intermédiaires, au sein des organisations du travail. Les emplois apparaissent alors relativement riches en contenus. Les salariés concernés exercent des fonctions diversifiées dans le cadre de ce qui fait la dominante de leur métier, ou bien correspondant à des dimensions périphériques, éventuellement centrales pour d'autres métiers.

L'analyse du contenu des métiers qui relèvent des professions intermédiaires fait ressortir une tendance nette au développement de ces deux formes de polyvalence fonctionnelle. Tout d'abord, on assiste souvent à un enrichissement et une complexification de ce qui fait le cœur de ces métiers. Par exemple, c'est ce que connaît le métier de commercial itinérant (Mahlaoui, 2013). L'inversion du "paradigme marketing", avec le passage d'une logique commerciale centrée sur le produit à une logique centrée sur le client (Lefébure & Venturi, 2000) et l'évolution d'un marketing de masse vers un marketing one-to-one, c'est-à-dire individualisé (Benedetto, 2002), contribue à modifier l'acte de vente et ses conditions de déroulement. Plus de poids est attribué aux activités de conseil, de service, de négociation, ainsi qu'à la dimension qualitative de la relation client. Exercées en amont et en aval de la vente, la prospection et la fidélisation des clients sont devenus des enjeux au moins aussi importants, conditionnant la réalisation et la pérennisation des ventes. Le développement de nouvelles organisations du travail commercial (constitution de vastes bases clients, création de plateformes de télévente, développement de fonctions de commerciaux sédentaires...) a par ailleurs conduit à partager davantage l'acte de vente.

Autre exemple : le métier de secrétaire-assistant(e). Celui-ci a continué à évoluer vers une fonction toujours plus large d'assistance (Liaroutzos, 2000) dans le domaine administratif et gestionnaire, avec l'adjonction aux tâches classiques de secrétariat et d'assistance de fonctions de gestion (éléments de comptabilité, de GRH, de gestion de stocks et de flux, etc.) qui tendent à devenir majeurs dans la définition et le positionnement du métier au sein des organisations (Sulzer, 2013). Cette évolution conduit dès lors à établir une sorte de continuum entre les positions de secrétaire, d'assistant et de gestionnaire, constituant ainsi trois niveaux de maîtrise dans cet univers professionnel (Cart & alli, 2008).

Des choix organisationnels opérés par des entreprises sont parfois directement à l'origine du développement de cette polyvalence, conduisant à décroiser des métiers auparavant très spécialisés. En témoigne une enquête réalisée chez un constructeur automobile (Colin & alli., 2010). Celui-ci a procédé à la restructuration de la maintenance au sein d'une usine de moteurs en regroupant les différents emplois de techniciens, antérieurement spécialisés par ateliers (usinage, montage, fabrication, qualité, sécurité) au sein d'une unité transversale. L'objectif était double : éradiquer le cloisonnement des savoirs et des processus d'intervention lié à cette spécialisation, pour privilégier des profils de techniciens généralistes et poly-compétents ; faciliter la répartition des effectifs en fonction des besoins dans les différents ateliers.

Ensuite, une majorité de métiers voit s'adjoindre ou se développer d'autres dimensions que celle qui constitue leur principale composante (managériale, technique, commerciale ou administrative).

Polyvalents par construction, car conjuguant des responsabilités opérationnelles (suivi de la production, organisation du service, liens avec les autres services...) et des responsabilités fonctionnelles (animation d'équipe, contrôle qualité, mobilisation et évaluation des personnels...), les métiers à dominante managériale connaissent ainsi une montée fréquente des tâches administratives et gestionnaires. Cette évolution est telle qu'elle se traduit par l'apparition d'une nouvelle figure de l'encadrement intermédiaire : le "manager gestionnaire" qui cumule une charge de management de proximité avec une charge de direction (responsabilité de l'organisation du travail collectif, de la gestion des moyens humains et financiers, de la performance de l'unité).

Deux exemples permettent d'illustrer cela, le premier dans les services, le second dans l'industrie. Le premier exemple a trait à une chaîne internationale de restauration rapide dans laquelle les trois niveaux d'encadrement au sein des restaurants (managers, directeurs, directeurs adjoints de restaurant) ont la responsabilité pleine et entière de la gestion et des résultats de leur établissement, ainsi que de l'organisation du travail des équipiers et de leur management au quotidien (Bargues, 2013). Le second exemple d'évolution vers une forme de management gestionnaire est incarné par les responsables d'unité d'une usine de montage d'un constructeur automobile. Ces derniers cumulent les fonctions d'organisation du travail (plannings, logistique, sécurité, qualité), de suivi de la production (tableaux de bord, reporting), de gestion des budgets et de management des opérateurs (gestion de l'absentéisme, motivation, entretiens individuels). Génératrice d'une importante charge de travail, cette évolution renforce alors le paradoxe de l'encadrement (Wolf, 2005) : tandis que l'encadrement intermédiaire est tiré vers des fonctions de management gestionnaire, la fonction de management de proximité, couramment délégué à des agents de maîtrise, est parfois reportée, au moins en partie, sur certains personnels subordonnés.

Les autres catégories de métiers connaissent des évolutions similaires. Alors que l'accent est mis sur l'individualisation et la qualité de la relation client, les commerciaux sont davantage polyvalents car la dimension technique de leur activité joue plus que jamais. Pour satisfaire des clients de plus en plus informés et exigeants du fait d'Internet, et de plus en plus courtisés par la concurrence, il leur faut connaître avec précision les caractéristiques des produits/services qu'ils vendent ou qui concurrencent les leurs, la législation qui les concerne, souvent sophistiquée ou très changeante, etc. La dimension administrative et gestionnaire lié au traitement des dossiers et au suivi des clients prend par ailleurs une part croissante dans leur activité. De même, les administratifs échappent rarement à semblable extension fonctionnelle. Par exemple, dans le secteur bancaire, on observe que l'emploi traditionnel de guichetier s'est mué en emploi de chargé d'accueil avec désormais une composante commerciale marquée, au sein des réseaux ayant décidé de maintenir un accueil à l'entrée de leur agence (Brun-Hurtado, 2005). Au sein d'une banque investiguée, les "chargés d'accueil commerciaux" se voient ainsi fixer des objectifs en termes de placements de produits bancaires et de prospection de nouveaux clients (Brun-Hurtado & Guitton, 2010). Enfin, certaines figures de techniciens dans l'industrie sont soumises à des processus analogues. Tel est le cas des techniciens de l'industrie aéronautique. Dans un contexte de réorganisation de la filière sur le principe d'une architecture modulaire, dans laquelle les sous-traitants de premier rang sont positionnés par le client final comme donneurs d'ordre pour les sous-traitants de deuxième et troisième rangs, les techniciens sont aujourd'hui amenés à exercer une fonction de gestion de la sous-traitance incorporant une dimension commerciale de négociation des contrats. Ils se caractérisent ainsi par un enrichissement de leurs tâches et un "déconfinement" de leur situation de travail (Buisson & Gadille, 2013).

De fait, l'analyse des métiers relevant des professions intermédiaires donne à voir une interpénétration croissante des dimensions managériale, technique, commerciale et administrative constitutives de ces métiers. Contribuant à accroître la tendance à la polyvalence fonctionnelle, cette interpénétration en vient à brouiller relativement le périmètre des professions intermédiaires et même à interroger la pertinence de la catégorisation statistique qu'elles constituent.

Ce développement de la polyvalence apparaît finalement largement imputable aux dynamiques des modes de management et d'organisation du travail en entreprise. Il est lié à des choix stratégiques et organisationnels qui visent à accroître, souvent de façon simultanée, la flexibilité ou "agilité" en interne, la productivité, la qualité de la production et la capacité à se différencier de la concurrence,

tous ces éléments étant perçus comme des facteurs prépondérants de compétitivité et de performance dans le contexte économique actuel.

Portée par de tels desseins, la mise en place d'une décentralisation productive accrue et de fonctionnements collectifs plus transversaux explique ainsi pourquoi le management de proximité n'est plus aujourd'hui l'apanage de la seule maîtrise, mais davantage partagé avec nombre de techniciens, de commerciaux et d'administratifs. De même, la montée de l'injonction commerciale et de l'orientation clients dans les stratégies d'entreprise, également au cœur des dynamiques organisationnelles actuelles, se traduit par l'introduction d'une dimension commerciale dans de nombreux emplois de niveau intermédiaire non commerciaux. En parallèle, la diffusion toujours plus prononcée des TIC et des procédures de reporting et de certification, et la réduction dans les organisations des effectifs de secrétaires-assistant(e)s font aujourd'hui de la dimension administrative et gestionnaire une dimension à part entière de beaucoup de professions intermédiaires. D'autre part, toujours en lien avec ces logiques de flexibilisation, de quête de productivité, de qualité et de différenciation sur les marchés, on assiste à une technisation plus importante de ces professions. Celle-ci est notamment induite par l'essor des techniciens dans les services (technico-commerciaux, techniciens administratifs, techniciens du numérique, etc.), qui est aussi à mettre en relation avec la tertiarisation de l'économie. De façon plus générale, elle conduit à accroître les diverses connaissances et compétences techniques attendues dans la plupart des emplois de niveau intermédiaire.

Quel que soit sa forme, le développement de la polyvalence est d'ailleurs plutôt source de professionnalisation pour les professions intermédiaires. En effet, cette évolution suppose le plus souvent la maîtrise de nouvelles capacités, ou bien une maîtrise accrue de capacités existantes, en matière technique, relationnelle, organisationnelle, comportementale ou économique selon les cas. La polyvalence dont il est question ici ne peut donc être assimilée à une simple polyvalence "bouche-trou", comme on l'observe parfois dans certaines entreprises pour des emplois de niveau subalterne.

Au cœur des processus contemporains de rationalisation

Certaines formes de rationalisation du travail concernent aujourd'hui de façon significative les professions intermédiaires. Par rationalisation du travail, il faut entendre tout processus qui vise à organiser ou réorganiser une activité de manière plus "rationnelle", c'est-à-dire plus efficace, sur le plan économique (moindre coût, moindre effort, durée moindre...), productif (intensification de la production...) ou qualitatif (amélioration des pratiques, meilleurs résultats...), sur la base supposée de la logique, de la raison, voire de la science, et à l'appui d'un contrôle spécifique.

Compte tenu de leur position d'interface au sein des organisations, notamment entre conception et exécution, les professions intermédiaires ont la particularité d'être simultanément objets et actrices de ces formes de rationalisation. Elles sont soumises à des processus de rationalisation portés et promus par les directions d'entreprise, comme certainement elles ne l'ont jamais été auparavant. En même temps, leur positionnement hiérarchique ou organisationnel fait souvent d'elles les vecteurs de ces mêmes processus – en particulier quand elles exercent une fonction d'encadrement. Elles agissent alors en tant qu'agents de transmission des consignes de la direction, personnes chargées de l'application ou de l'opérationnalisation des réformes, "courroies de transmission" de la direction chargées de faire partager sa politique et ses décisions, de "faire le tampon" avec les personnels de catégorie subalterne, les clients ou les fournisseurs, de traduire et de mettre en synthèse les directives centrales auprès de ces derniers.

La première grande forme de rationalisation a trait au dynamisme et à la montée, sinon à la généralisation de la prescription à laquelle ces professions sont confrontées ou à laquelle elles concourent. Notons d'abord que la prescription, traditionnellement développée au sein de la grande industrie, reste très active au niveau des professions intermédiaires de ce milieu de travail. En témoignent deux exemples, où l'on voit pareilles professions impliquées dans son élaboration et sa mise en œuvre. Dans l'aéronautique, la mission du technicien préparateur des méthodes d'un sous-traitant de premier rang est de traduire les documents du bureau d'études en instructions de travail très précises et directement utiles aux personnels des ateliers : spécifications pour produire les pièces ;

plans de montage avec procédures et illustrations, temps d'exécution, coût des opérations, etc. L'autre exemple est celui d'un constructeur automobile, qui est loin de fait d'avoir rompu avec le taylorisme. En effet, il mobilise dans ses usines de montage des "techniciens d'optimisation des postes" dont la mission est plus que jamais d'améliorer la productivité du travail en organisant et en minutant (parfois au centième de seconde !) le déroulement de chacune des opérations propres aux différents postes sur les chaînes de montage (Oiry, 2013).

Ensuite, on constate qu'au sein des services, des tentatives de prescription comparables se développent. Elles s'opèrent de manière multiforme : standardisation des tâches, procéduralisation de la relation de service... La situation des responsables paie au sein des cabinets d'expertise comptable est ainsi emblématique d'une évolution qui emprunte à l'expérience industrielle (Moysan-Louazel, 2013). On assiste en effet à une industrialisation de leur prestation (une "offre paie") pour assurer sa rentabilité, sa qualité et sa compétitivité. Cette industrialisation se fonde sur une standardisation de la prestation et une recherche de productivité via le recours massif aux TIC (dématérialisation des documents, télétransmission, portail collaboratif). La restauration rapide représente un autre exemple emblématique. La standardisation y est à vrai dire poussée à l'extrême et concerne aussi bien l'encadrement intermédiaire (managers) que les personnels d'exécution (équipiers). La formalisation du travail s'accompagne d'un "formatage" des comportements, dans le sens où la prescription porte non seulement sur le contenu des activités (en cuisine, en salle ou au comptoir) mais également sur les attitudes à adopter vis-à-vis des clients. Cette hyperstandardisation repose sur la fiction d'une prescriptibilité intégrale de la relation de service, à travers l'identification par la direction du groupe des "bonnes manières de faire" et la définition des procédures à suivre pour chaque situation. A cette tentative de procéduralisation de la relation de service font logiquement écho la standardisation du management et la procéduralisation de la relation hiérarchique qui passent par la formalisation des procédures à suivre en toutes circonstances par les managers, de la gestion des plaintes des clients à la résolution des conflits entre équipiers.

Cependant, l'accroissement, sinon la généralisation de la prescription constatée pour les professions intermédiaires se limite le plus souvent à un exercice de formalisation, via l'usage d'un dispositif gestionnaire dédié à cet exercice (fiches de poste, référentiels de compétences, référentiels d'évaluation...). Il y a bien montée de la prescription, car ces outils de gestion définissent les missions, les contenus d'activité et les compétences requises pour occuper les emplois. Mais elle donne lieu à des prescriptions souvent appauvries par rapport aux prescriptions traditionnelles à l'œuvre au sein de l'industrie, appliquées en particulier aux personnels ouvriers. Conçus par les entreprises, parfois par leur branche d'appartenance, les outils de gestion en question restent de fait assez génériques. Ils produisent plus une information globale qu'une véritable prescription formalisant dans le détail le contenu des tâches et explicitant les modes opératoires.

La seconde grande forme de rationalisation du travail renvoie au développement de l'encadrement, du suivi et de l'évaluation de ce travail. Qu'il soit ou non davantage prescrit, il est ainsi de plus en plus encadré ou suivi, ou voit sa part d'encadrement ou de suivi prendre plus d'importance. Cet encadrement du travail constitue une dimension distincte de la prescription opérée en amont et de l'évaluation pratiquée en aval dans la mesure où il se caractérise par une formalisation et une action qui portent sur les conditions de réalisation et le suivi de l'exécution du travail. Il repose notamment sur une normalisation de l'activité, passant par une multiplication des normes réglementaires ou gestionnaires de toutes natures, en matière de qualité, de sécurité ou d'environnement (exigences de traçabilité des produits par exemple), et dont le caractère contraignant impose de les considérer aujourd'hui comme une dimension à part entière du travail des professions intermédiaires. Cet encadrement se traduit aussi par des exigences de reporting à respecter ou à faire respecter sans cesse accrues, ainsi que par une inflation des outils de gestion (tableaux de bord, indicateurs etc.) ciblant les professions intermédiaires ou utilisées directement par elles. Il est sans nul doute favorisé par la généralisation de l'informatique et la multiplication des logiciels spécialisés.

Cette tendance se vérifie pour la plupart des professions intermédiaires. S'agissant par exemple des commerciaux, le développement de l'encadrement du travail résulte d'une évolution du management par objectifs, qui distingue de plus en plus fréquemment entre objectifs classiques de résultats,

formulés en termes de chiffre d'affaires ou de marge, et objectifs plus inédits de moyens, formulés par exemple en termes de nombre de rendez-vous quotidiens avec des clients pour les conseillers clientèle d'une banque (Brun-Hurtado & Guitton, 2013). Ces objectifs de moyens constituent des objectifs intermédiaires supposés favoriser l'atteinte des objectifs finaux et permettant en même temps d'encadrer et de suivre l'activité des commerciaux. Bien sûr, les managers de proximité sont largement impliqués, quant à eux, dans la mise en œuvre de cet encadrement accru. La pratique des outils de gestion est désormais au cœur de leur activité quotidienne. Mais force est de constater qu'elle tend à se révéler chronophage et à les éloigner de leurs équipes, au risque de provoquer un phénomène de sous-traitance en cascade du management de proximité. Ceci est très visible dans l'industrie automobile (Colin & alii, 2013) avec la multiplicité des suivis et des outils standardisés de contrôle confiés à l'encadrement intermédiaire.

En expansion, les pratiques d'évaluation du travail gagnent par ailleurs les salariés des professions intermédiaires, et ce, autant de nouveau en qualité d'évalués qu'en qualité d'évaluateurs, en particulier pour les managers de proximité. La formalisation croissante de ces pratiques est directement corrélée à la multiplication des entretiens de toute nature, que ce soit à l'initiative de l'employeur dans le cadre de sa politique de GRH (mise en œuvre de la logique compétence par exemple) ou par obligation conventionnelle ou légale (entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, entretien formation, entretien de carrière, etc.). Cette évaluation par le biais d'entretiens fait l'objet d'un outillage gestionnaire inflationniste (guides d'entretien, supports de comptes rendus...) qui contribue à une certaine standardisation du travail managérial. Elle est dès lors intégrée par les salariés comme un élément de la GRH de l'entreprise et globalement appréciée, pour autant qu'elle ne constitue pas un exercice purement formel mais corresponde à une forme d'accompagnement par leur hiérarchie dans la conduite de leur activité et le développement de leurs compétences.

Au total, les professions intermédiaires se situent bien au cœur des processus contemporains de rationalisation. Montée de la prescription, standardisation accrue, développement de l'encadrement et du suivi des activités : ces professions subissent ou accompagnent ces évolutions, qui prolongent et actualisent en quelque sorte le vaste projet de rationalisation opérant depuis la révolution industrielle et ayant longtemps affecté en priorité les catégories ouvrières d'exécution. Aujourd'hui, loin d'être en recul, cette rationalisation atteint massivement les professions intermédiaires et pénètre largement les services et les activités tertiaires, au sein desquels interviennent nombre de professions intermédiaires. Elle implique aussi plus que jamais le concours quotidien de beaucoup d'entre elles, notamment d'encadrement.

Une telle rationalisation signe l'évolution actuelle des entreprises, engagées le plus souvent dans des stratégies et dynamiques organisationnelles visant à améliorer sans cesse leur productivité et à assurer leur compétitivité et leur rentabilité. On peut citer à ce propos l'exemple typique de la démarche Lean, inspirée de la démarche Toyota, en développement au sein d'un constructeur automobile enquêté. Cette démarche, qui a pour objectif d'ajuster au mieux les flux de production en appliquant les principes du juste-à-temps et du "zéro défaut" en éliminant dans la mesure du possible les opérations sans valeur ajoutée et en décloisonnant l'organisation (Womack & alii, 1992), amène en effet les responsables d'unité et nombre de techniciens à œuvrer dans le sens d'une plus grande rationalisation : exigences de reporting accrues, chasse systématique et renouvelée aux temps morts... Cependant, la rationalisation à l'œuvre renvoie aussi, plus prosaïquement, à une attitude dominante aujourd'hui en matière managériale, et qui peut être qualifiée de « managérialiste ». Elle consiste, de la part des directions d'entreprise, à vouloir compenser leur éloignement du terrain par des exigences de reporting accrues et à promouvoir ainsi la mise en œuvre d'une floraison de procédures et d'outils de gestion censés définir, contrôler, mesurer, évaluer toujours plus les activités de travail et leur efficacité (Dupuy, 2011).

La confrontation à de nouvelles tensions au travail

Par ailleurs, les enquêtes ont montré que les professions intermédiaires se confrontaient aujourd'hui à de fortes tensions au travail, c'est-à-dire à des difficultés, des dilemmes, des contradictions et des paradoxes de relative ampleur dans le cours de l'activité.

Il est clair que ces professions sont sujettes en soi à d'importantes tensions. Elles sont ainsi souvent soumises à des tensions de rôle et de positionnement dans les organisations compte tenu même de leur situation « intermédiaire ». Ces tensions renvoient aux rôles de régulation et de traduction, d'interface et de relais que ces professions assument classiquement. Elles affectent tout particulièrement l'encadrement de proximité, amené à « faire le tampon » entre les directions d'entreprise et les personnels d'exécution, et pris en quelque sorte « entre le marteau et l'enclume » (Gillet, 2005). La distorsion entre la façon souvent avantageuse de présenter les salariés des professions intermédiaires comme étant « stratégiques » pour le bon fonctionnement de leur entreprise, en raison de leur expertise technique, de leur rôle de relais d'information et de conduite du changement ou encore de la relation qu'ils entretiennent avec les clients, et le fait, en même temps, qu'ils ne disposent en réalité le plus souvent qu'une autonomie toute relative, participe d'ailleurs de ces habituelles tensions. De même, l'importance des activités à réaliser en collaboration ou en coopération pour nombre de professions intermédiaires est également source classique de tensions potentielles. En effet, la coopération ne se décrète pas. Résultant d'un acte volontaire, d'un choix personnel et collectif qui repose avant tout sur la confiance, mais aussi sur des règles construites en commun, sur certaines options managériales et organisationnelles prises en amont (Conjard & Devin, 2007), elle n'est donc jamais gagnée à l'avance.

Toutefois, les tensions observées aujourd'hui ne se limitent guère à ces tensions quasi congénitales pour les professions intermédiaires. Elles se rattachent aussi aux évolutions de leur activité : développement de la polyvalence, formalisation accrue, managérialisation... La multiplication des activités à assurer et des compétences à mettre en œuvre entraîne ainsi une complexification du travail. La tendance à la montée de la standardisation, de la formalisation et du « managérialisme » risque quant à elle d'appauvrir le contenu de certains emplois intermédiaires, de même que de nuire aux coopérations, en conduisant à des situations de défiance avec une dégradation des relations de travail.

Nous prendrons trois exemples pour illustrer cela. Tout d'abord, plusieurs enquêtes soulignent l'émergence de nouveaux métiers comme les téléconseillers ou télé-commerciaux afin d'assurer, dans le cadre d'un travail standardisé et contrôlé, des activités commerciales très spécifiques (prospection, prise de commande, suivi, réponses aux réclamations, etc.). Ces commerciaux viennent en complémentarité des commerciaux de terrain ou des conseillers clientèle en agence. Le plus souvent, le contenu de l'activité de ces commerciaux à distance reste néanmoins pauvre, leurs conditions de travail difficiles et leurs perspectives de carrières limitées. Ensuite, du côté des techniciens industriels, la rationalisation engendre souvent une forte spécialisation sur un processus ou une activité donnée (technicien de maintenance, technicien d'études, préparateur méthodes, technicien d'optimisation des postes...), des contenus de travail fortement encadrés et guidés par des normes ou standards, et au final des marges de manœuvre réduites. Certains en viennent à avoir le sentiment d'être de simples exécutants, comme cela a pu être exprimé par des techniciens d'une usine de montage d'un constructeur automobile impliquée dans une démarche de Lean Management. Enfin, notons la création, dans l'industrie comme dans les services, de plateformes de services, afin de regrouper des techniciens spécialisés (maintenance, logistique, étude, contrôle, fonction support et d'expertise, plateforme téléphonique...). Si ces réorganisations peuvent dans certains cas concourir à la professionnalisation et à l'émergence de nouveaux métiers, favoriser les interactions avec les autres services de l'organisation, elles peuvent aussi limiter le spectre d'activité des techniciens concernés, voire leur prise d'initiative.

Ces tensions contribuent à rendre les conditions de travail souvent plus difficiles. La plupart des salariés interrogés évoquent ainsi une intensification du travail, une augmentation de leur charge de travail ou des exigences de réactivité accrues. Certains peinent à gérer les tensions inhérentes aux transformations de leur activité, dans le sens où leur rôle de traduction, qui consiste à entretenir de bonnes relations avec chacun de leurs interlocuteurs, à savoir négocier avec eux et les convaincre (Desmarais & Abord de Chatillon, 2011), et qui pourrait de ce fait les aider en ce sens, n'est pas souhaité ni facilité par la direction de leur entreprise.

Les tensions auxquelles sont confrontés ces salariés ne sont pas non plus sans incidences sur leur dynamique identitaire. Nous nous référons là aux théories sociologiques sur les identités au travail (Sainsaulieu, 1977) et les identités professionnelles (Dubar, 1991), qui prétendent que les individus

développent des identités ou des “formes identitaires” diversifiées, en réagissant de manière différenciée aux situations de travail, aux politiques de gestion de l’emploi mises en place, aux changements organisationnels, aux évolutions technologiques... Face aux transformations de leur travail, et notamment le développement de la polyvalence, bon nombre de salariés des professions intermédiaires adoptent des formes identitaires révélant un certain malaise. Ils ont alors le sentiment de ne plus développer certaines compétences spécifiques, de perdre le cœur de leur métier, voire même le sens de leur travail. Beaucoup de salariés expriment aussi un sentiment de manque de reconnaissance, pouvant conduire jusqu’à des situations de souffrance au travail (Dejours, 2000).

Dans un contexte de réforme hospitalière, marqué par la réduction des coûts et l’engagement de démarches qualité, la situation des infirmières est symptomatique de l’incidence des transformations du travail sur les dynamiques identitaires. En effet, les infirmières sont aujourd’hui confrontées à des contraintes et des exigences qui entrent en contradiction avec la perception qu’elles ont de leur travail et de la façon de bien le réaliser. Elles sont notamment de plus en plus accaparées par le traitement administratif des dossiers, la recherche de gains de productivité (optimisation des lits et des équipements) et les tâches procédurales (protocoles de soins, exigences de traçabilité, démarches d’accréditation), au détriment du contact direct avec les patients (Divay, 2010). Autre exemple frappant : la disparition du métier de guichetier au profit du métier de chargé d’accueil commercial au sein du secteur bancaire. Cette évolution, qui transforme sensiblement l’activité des salariés concernés et leur impose d’importants efforts de formation, peut in fine ne plus correspondre à leurs attentes. Ce passage d’une relation de service et de conseil au client à une relation plus commerciale est de fait souvent mal vécu par les salariés car il touche leur identité professionnelle.

Les professions intermédiaires exerçant une fonction d’encadrement de proximité se trouvent particulièrement concernées par ces nouvelles tensions. En effet, les transformations du travail modifient sensiblement les activités et accroissent considérablement les contraintes des managers de proximité. L’analyse de leurs contenus d’activité met notamment en évidence une forte augmentation des tâches administratives du fait de l’évolution simultanée des modes de gestion de la production (flux tendu, Lean, standardisation...) et des pratiques de GRH (individualisation des politiques de GRH, centralisation/décentralisation de domaines différenciés de la fonction RH...). Aux activités plus anciennes (organiser, planifier, diriger) s’ajoutent des activités issues du management moderne. Cet encadrement de proximité n’échappe pas aux processus de rationalisation et le passage d’un management par les moyens à un management par les objectifs (résultats, performance, qualité, délais) s’accompagne d’une augmentation des outils de prescription et de contrôle (contrats d’objectifs, outils et logiciels de suivi d’activités...), avec parfois des modes de management très standardisés (outils d’animation, comportements managériaux à adopter pour des situations ou problèmes pré-identifiés). Absorbée par des activités administratives de vérification du respect de certains standards, la maîtrise s’éloigne ainsi peu à peu du terrain et de la technique mais aussi des équipes et du travail de régulation et d’organisation de l’activité, des activités pourtant essentielles au bon fonctionnement des équipes.

Il faut ajouter à cela que la maîtrise est de fait confrontée à des changements qui s’imposent à elle et qu’elle doit pourtant accompagner sur le terrain. Cette double posture d’objet et d’acteur du changement est très difficile à tenir, d’autant que les démarches de changement mises en place au sein des entreprises n’intègrent pas toujours ce paradoxe. Le cas des agents de maîtrise posté d’une PME de la chimie (Brochier, 2010) est illustratif de cette tension. Placés devant l’injonction de changer de posture et d’abandonner leur position d’expert technique pour devenir des managers d’équipe en intégrant de nouvelles activités (animation d’équipe, GRH, gestion de la polyvalence...), certains ont très mal perçu cette évolution. Ils ne voyaient pas comment accompagner le changement, relayer le projet de la direction tout en étant eux-mêmes en difficulté et en s’interrogeant sur la pertinence de ce projet. Au final, ce sont bien les identités des agents de maîtrise qui sont fortement touchées et appelées à se transformer de façon significative.

De nouvelles tensions au travail caractérisent en définitive les professions intermédiaires, qui témoignent du coup de la mise sous tensions généralisée du travail aujourd’hui (Lallement, 2010). Ces tensions réfèrent à nouveau aux principales dynamiques organisationnelles contemporaines. Le fonctionnement des entreprises repose sur des règles de fonctionnement plus marchandes, plus souples

et flexibles qu'auparavant. Leurs frontières deviennent plus mouvantes, et sous l'impulsion de nouvelles normes de gestion, se déstabilisent : modularité, dissociation au sein d'une même entreprise d'entités presque indépendantes (filiales autonomes), recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée et achats de prestations jugées secondaires dans la stratégie de la firme, etc. De nouvelles formes organisationnelles se développent, notamment des organisations qui se caractérisent par une transformation et une rationalisation des modes de contrôle du travail avec la multiplication des indicateurs de gestion, de certification, le développement des modes projets et des organisations matricielles. Cette montée de la procéduralisation, de la standardisation des activités et de l'éloignement actuel des centres de décision stratégique touche à peu près toutes les organisations (marchandes, non marchandes, publiques en voie de privatisation ou non). Et ces diverses tendances de fond frappent avec acuité les professions intermédiaires dont l'activité apparaît aujourd'hui plus complexe et plus large, mais aussi plus standardisée et encadrée, et donc davantage sujette aux tensions. Celles-ci se trouvent d'ailleurs renforcées par les interrogations et tâtonnements récurrents des entreprises sur le rôle de ces emplois d'interface et la gestion des populations qui les exercent.

Conclusion

Développement de la polyvalence, rationalisation accrue de l'activité, accroissement des tensions : telles sont les principales évolutions qui caractérisent de façon globale et synthétique les professions intermédiaires au travail. D'une réelle ampleur, ces évolutions interpellent les contenus, les programmes et les modalités de formation censés préparer à ces professions, dont les programmes pédagogiques nationaux des DUT. Leur mise en évidence et leur examen sont notamment susceptibles d'inciter à la recherche d'inflexions, sinon d'innovations sur le plan pédagogique.

Au terme de l'analyse, les professions intermédiaires apparaissent en tout cas comme un très bon analyseur pour appréhender et comprendre les transformations contemporaines du travail, de par leur position charnière entre les cadres, d'une part, et les employés et les ouvriers, d'autre part. Les transformations identifiées pour ces professions posent en particulier de nombreuses questions dont certaines préoccupent de longue date les analystes du travail autant que les responsables des entreprises (Rose, 2013). Quelle est l'articulation optimale entre spécialisation et polyvalence, et celle-ci doit-elle se réaliser pour chaque salarié ou au sein des collectifs de travail ? Comment combiner autonomie et contrôle, maintien d'une capacité d'initiative et mise en place de procédures d'évaluation ? Comment mettre en cohérence les diverses dimensions de l'activité avec des collectifs de salariés aux compétences diverses ? Comment assurer l'encadrement de proximité, crucial mais problématique dans une période de fortes transformations technologiques, organisationnelles et managériales ? Ne risque-t-on pas d'assister à une perte du cœur de métier en termes de compétences spécifiques et à une remise en cause de l'identité professionnelle des personnes concernées ? Faut-il, et si oui, comment, préserver les compétences techniques de métiers ? Comment s'acquièrent cette multiplicité et cette complexité des compétences ? Comment la reconnaître ? Etc.

Bien sûr, l'approche globalisante adoptée dans ce texte cache ou néglige les spécificités propres aux différents métiers et les phénomènes singuliers qui jouent à contre-courant des grandes tendances identifiées. De fait, l'analyse du contenu et des transformations des activités de chaque métier renvoyant aux professions intermédiaires ferait apparaître des résultats beaucoup plus fins et contrastés. Par exemple, elle pourrait donner à voir des métiers de techniciens qui continuent à être très spécialisés ou à se spécialiser.

Par ailleurs, parmi les facteurs qui déterminent les évolutions, on a vu que les transformations technologiques, à travers notamment la diffusion toujours plus prononcée des TIC se situaient en bonne place, permettant un décloisonnement des tâches entre certains emplois, un rapprochement entre les différentes dimensions de l'activité, la mise en place de nouvelles procédures de suivi et de contrôle, etc. Cependant, pour interpréter les transformations repérées, la part belle a été faite aux changements organisationnels et managériaux : évolution des politiques d'entreprise marquée par un décloisonnement hiérarchique et fonctionnel des postes, diversification des profils d'encadrement, sophistication des normes de gestion, enrôlement « managérialiste » de l'encadrement, montée de

l'injonction commerciale et de l'orientation clients au sein des entreprises, développement des stratégies productivistes et de flexibilisation...

Sans renoncer au primat de cette approche en termes de choix organisationnels et managériaux, il y aurait pourtant sans doute lieu de reconsidérer aujourd'hui la question des effets des évolutions technologiques sur les contenus d'activité des professions intermédiaires et leurs conditions d'exercice, à travers ce qu'on nomme aujourd'hui la numérisation ou la digitalisation. En effet, nombre d'études, académiques, professionnelles ou institutionnelles à caractère prospectif (Frey & Osborne, 2013 ; Roland Berger Strategy Consultants, 2014 ; Colin & alli, 2015) prédisent pour les prochaines années une automatisation de certaines tâches classiquement dévolues aux professions qui relèvent des classes moyennes, et donc des réductions d'emplois sensibles, au moins pour certaines catégories (personnels administratifs, encadrement...), ainsi qu'une recomposition forte de la plupart des métiers. S'il convient de ne pas tomber dans le piège du déterminisme technologique, et si une certaine distance critique s'impose face à de telles prédictions⁴, il serait certainement utile à présent de s'interroger plus spécifiquement sur ces évolutions annoncées. A l'époque du chantier EPIE (investigations réalisées à la lisière des années 2000 et 2010), elles n'avaient pas été identifiées en tant que telles. On avait surtout constaté une mobilisation des TIC au service de la rationalisation des activités et de l'interpénétration fonctionnelle, mais guère une réduction significative des emplois et un impact puissant sur les fondements et les cœurs de métier. Aujourd'hui, il faudrait donc certainement poursuivre le travail amorcé en se penchant tout particulièrement sur la confrontation actuelle et à venir des professions intermédiaires à la transformation digitale.

Références

BARGUES (E.), 2013 – « L'univers standardisé et méritocratique des managers d'une entreprise de restauration rapide », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 143-151.

BENEDETTO (M-O.), 2002 – Le vendeur d'assurance face aux outils de gestion de la relation client, Université Aix-Marseille 2, LEST, thèse de doctorat en sciences de gestion.

BROCHIER (D.), 2010 – Les agents de maîtrise d'une entreprise de l'industrie chimique, Céreq, document interne.

BRUN-HURTADO (E.), 2005 – Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000, Université Aix-Marseille, LEST, thèse de doctorat en sociologie.

BRUN-HURTADO (E.) & GUITTON C., 2010 – Les chargés d'accueil et les conseillers clientèle d'une banque, Céreq, document interne.

BRUN-HURTADO (E.) & GUITTON C., 2013 – « Chargé de clientèle particulier dans la banque de détail : un équilibre délicat entre vente et conseil », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 223-230.

BUISSON (M.-L.) & GADILLE (M.), 2013 – « Les techniciens de l'aéronautique : une position ambiguë face au déconfinement des situations de travail », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 165-174.

CADET (J.-P.) & GUITTON (C.) (dir.), 2013 – *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches.

CART (B.), LOZIER (F.), MOULLET (S.), PADDEU (J.) & SULZER (E.), 2008 – « De l'assistant(e) au gestionnaire. Etude sur la professionnalisation des emplois tertiaires administratifs », *Net.Doc*, n°46.

⁴ Par exemple, ce n'est pas la première fois que l'on pronostique la disparition de l'encadrement de proximité (Trouvé, 1996).

COLIN (N.), LANDIER (A.), MOHNEN (P.) & PERROT (A.), 2015 – « Economie numérique », *Les notes du conseil d'analyse économique*, n°26, octobre.

COLIN (T.), GRASSER (B.), JACQUOT (L.) & OIRY (E.), 2010 – Les techniciens de la maintenance et les responsables d'unité (RU) sur un site de montage de moteurs d'un constructeur automobile, Céreq, document interne.

COLIN (T.), GRASSER (B.) & JACQUOT (L.), 2013 – « Le responsable d'unité dans la construction automobile : le management de proximité face au Lean Management », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 125-133.

CONJARD (P.) & DEVIN (B.), 2007 – *Agir sur la professionnalisation*, Anact.

CONJARD (P.) & GILLET (A.), 2013 – « Les professions intermédiaires au cœur de nouvelles tensions au travail », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 289-303.

DEJOURS (C.), 2000 – *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard.

DESMARAIS (C.) & ABORD DE CHATILLON (E.), 2011 – « Le rôle de traduction du manager : entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.

DESROSIERES (A.), GOY (L.) & THEVENOT (L.), 1983 – « L'identité sociale dans le travail statistique : la nouvelle nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles », *Economie et statistique*, n°152, p. 55-81.

DIVAY (S.), 2010 – Les infirmières et les cadres de santé d'un hôpital, Céreq, document interne.

DUBAR (C.), 1991 – *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

DUPUY (F.), 2011 – *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Paris, Seuil.

FREY (C.-B.) & OSBORNE (M.-A.), 2013 – The future of employment : how susceptible are jobs to computerization ?, September 17, University of Oxford.

GILLET (A.), 2005 – « Les transformations socioprofessionnelles de la "maîtrise". L'exemple de la RATP », Conservatoire National des Arts et Métiers, Lise-UMR CNRS 3320, Paris, thèse de doctorat en sociologie.

GUITTON (C.), 2013 – « Ce que les professions intermédiaires nous apprennent des transformations du travail », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 271-288.

LALLEMENT (M.), 2010 – *Le travail sous tensions*, Paris, Sciences humaines.

LEFEBURE (R.) & VENTURI (G.), 2000 – *Gestion de la relation client*, Paris, Eyrolles.

LIAROUTZOS (O.), 2000 – « De la secrétaire à l'assistante, un processus qui requiert un accompagnement », *Bref*, n°160.

MAHLAOUI (S.), 2013 – « Commercial itinérant : un rôle d'intermédiaire de plus en plus exigeant », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 213-221.

MÖBUS (M.) & DELANOË (A.), 2013 – « Les professions intermédiaires des entreprises : la nébuleuse en chiffres », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 29-45.

MOYSAN-LOUAZEL (A.), 2013 – « Le collaborateur social en cabinet d'expertise comptable : une professionnalisation plus gestionnaire qu'identitaire », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 241-250.

OIRY (E.), 2013 – « La figure du technicien dans l'industrie automobile : un angle mort de la GRH », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 175-184.

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS, 2014 – Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper ? Comment accompagner ?, octobre.

ROSE (J.), 2013 – « Conclusion », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 377-394.

SAINSAULIEU (R.), 1977 – *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SULZER (E.), 2013 – « De l'assistant(e) au gestionnaire : l'extension indéfinie de la fonction « administration » », in J-P. Cadet & C. Guitton C. (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin/Recherches, pp. 233-240.

TROUVE (P.), 1996 – « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, volume 37, n°2, p. 287-308.

WOLF L., 2005 – « Transformations de l'intermédiation hiérarchique », Centre d'Etudes de l'Emploi, *Rapport de recherche*, n°29.

WOMACK (J. P.), JONES (D. T.) & ROSS (D.), 1992 – *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris.