

Université Paul-Valéry Montpellier 3
UFR des Sciences économiques, mathématiques et sociales
Ecole doctorale 60 – Territoires, temps, sociétés et développement
MRM-CREGOR-ORHA

Discipline - Sciences de gestion

**La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à
l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même.
L'exemplarité des mondes des métiers du social.**

Thèse présentée et soutenue publiquement
en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion par
Laurence DREYFUSS

16 septembre 2013

JURY :

M. Jean-François CHANLAT, Professeur à l'université de Paris-Dauphine, rapporteur
Mme. Aline SCOUARNEC, Professeur à l'université de Caen Basse-Normandie, rapporteur
M. Camal GALLOUJ, Professeur à l'université de Paris 13, examinateur
M. Jean-Michel PLANE, Professeur à l'université Paul-Valéry Montpellier 3, examinateur
M. Alain BRIOLE, Professeur à l'université Paul-Valéry Montpellier 3, directeur de thèse

Titre : La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même. L'exemplarité des mondes des métiers du social.

Résumé : Cette thèse repose sur des analyses théoriques qui viennent expliciter les constats et résultats de recherche issus du terrain. Il s'agit de présenter les dynamiques actuelles du travail et de tracer le lien, entre le sens et le vécu du travail. Le déplacement d'une conception collective à une appréhension très individuelle du métier conduit à penser l'émergence d'un nouveau modèle de travailleur, entrepreneur de lui-même. Le champ des mondes des métiers du social est présenté comme exemplaire, sorte de laboratoire pour l'analyse de ces mutations. La méthodologie mise en œuvre sur trois terrains distincts mais articulés dans cette recherche est essentiellement qualitative ; elle donne ainsi l'opportunité de retranscrire les paroles des acteurs dans ce champ spécifique où la relation est primordiale.

L'ancrage théorique et méthodologique de cette thèse permet de penser l'intérêt de ce détour par le sens pour concevoir de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines qui ré-attestent la centralité et la valeur du travail tant pour l'individu que pour l'organisation. Des facteurs clés décisifs pour la conduite des activités sont mis en évidence et structurés autour de deux grandes orientations managériales :

- la réintroduction du dialogue dans les collectifs de travail inspirée par la méthode de la prospective des métiers,
- la mise en œuvre d'un management par le sens en construisant les coopérations au sein des métiers et des organisations, c'est-à-dire là où se condense le travail.

Mots clés : sens du travail – métier – travailleur entrepreneur de lui-même – travail social.

Title: Management and work: from the unthought in the meaning of work to the emergence of the worker entrepreneur of himself. The exemplary nature of the worlds of social sector professions.

Abstract: The research is based on theoretical analyses which come to clarify field reports and search results. It presents the current dynamics of work and marks out the link between the meaning and the real-life experience of work. The shift from a collective conception to a very individual apprehension of the profession leads to think of the emergence of a new model of worker, entrepreneur of himself. The field of the social sector profession world is presented as an example, a sort of laboratory for the analysis of the transformations. The implemented methodology on three different but articulated grounds here, is essentially qualitative; thus giving the opportunity to retranscribe the words of the actors in this specific field where the relation is essential.

The theoretical and methodological anchoring of this thesis allows to conceive the interest of the detour by the meaning of work so as to conceive new practices of human resource management which re-give evidence of the centrality and value of work both for the individual and for the organization. Decisive key factors for the conduct of activities are highlighted and structured around two large managerial orientations:

- The reintroduction of the dialogue in working collectives inspired by the planning for trades method,
- The implementation of meaning-oriented management by building cooperation within professions and organizations, that is where work condenses.

Key words: meaning of work – profession – worker entrepreneur of himself – social work.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*"Que me demande-t-on au juste ? Si je pense avant de classer ?
Si je classe avant de penser ? Comment je classe ce que je pense ?
Comment je pense quand je veux classer ? (...) Tellement tentant
de vouloir distribuer le monde entier selon un code unique ;
une loi universelle régirait l'ensemble des phénomènes (...)
Malheureusement, ça ne marche pas, ça n'a même
jamais commencé à marcher (...)."*

Georges Pérec, *Penser / Classer*, Paris, Hachette, 1985

REMERCIEMENTS

L'exercice de rédaction des pages de remerciements n'est pas aisé au terme d'une thèse. Au-delà des conventions, elles témoignent de l'engagement de l'impétrant dans un travail de recherche et de la reconnaissance qu'il a pour tous ceux qui ont permis sa construction. L'écriture d'une thèse est un exercice strictement académique et pourtant bien souvent on emporte avec soi, dans ce moment de mise à plat intellectuelle, bien d'autres choses plus intimes qui ont peu à voir avec l'exercice.

Cette thèse s'est conclue pour moi-même comme pour chacun qui s'y est employé avant moi, et je pense à tous ceux qui ont accompagné mes pensées tout au long de sa maturation et rédaction...

Je tiens donc ici en tout premier lieu à remercier mon directeur de thèse, le professeur Alain Briole à qui je dois justement d'avoir reconstruit du sens dans une période où personnellement celui-ci ne me semblait plus si évident. Sa confiance m'a encouragée à suivre ce chemin de la création.

Ma trajectoire intellectuelle et professionnelle est aussi le fruit de rencontres, d'échanges divers et celle-ci tient pour beaucoup aussi à l'équipe du département AES de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3. En particulier, toutes ces années, l'équipe "développement social" m'a donné l'opportunité de prendre part à ce qui constitue une des richesses de l'Université, l'appropriation critique des savoirs et la possibilité de donner aux étudiants des clés pour appréhender et se positionner dans un monde complexe. Mon engagement au sein de cette université-ci constitue une petite restitution de ce qu'elle-même m'a aussi permis.

Je tiens aussi à remercier particulièrement le professeur Jean-Michel Plane qui d'une certaine façon est celui qui m'a inspiré cette thèse. C'est avec lui, lors de notre travail collaboratif à la fin des années 90, que j'ai commencé à éprouver l'intérêt de creuser intellectuellement la réflexion que portait la gestion des ressources humaines.

Plus tard, j'ai pu intégrer l'équipe de recherche ORHA et elle a constitué un lieu chaleureux d'appropriation des canons académiques de la discipline. C'est dans cette équipe que j'ai rencontré des chercheurs porteurs de questionnements qui m'ont permis d'avancer. C'est là que j'ai pu rencontrer Natacha Pijoan dont la modestie bienveillante a été précieuse et je la remercie tout particulièrement pour sa lecture du manuscrit et les échanges que nous avons

eus qui m'ont permis de préciser ma pensée. Je me sens redevable envers elle. De même, je remercie également chaleureusement Sophia Belghiti-Mahut qui s'est intéressée à la progression de ce travail et dont les remarques m'ont permis de clarifier certains aspects.

Dans ce travail au long cours, j'ai bien sur une pensée toute particulière pour Cyrille Ferraton, Maud Morlaàs-Courties et Benoit Prévost, mes complices du 3^{ème} étage qui ont suivi de près, stimulé et soutenu, chacun à leur manière, le déroulement de cette entreprise. J'ai conscience de leur confiance et je les en remercie affectueusement.

Vers Marie-Louise Cros-Courtial vont également mes remerciements car elle m'a témoigné une bienveillance et une confiance qui m'ont encouragée jusqu'au bout. Sa relecture minutieuse du document a été très précieuse au-delà de l'aspect purement formel.

Au terme de cette thèse, mes remerciements vont également aux membres du jury, madame la professeur Aline Scouarnec et monsieur le professeur Jean-François Chanlat qui me font l'honneur de lire et rapporter sur ce travail. De même, j'exprime ma respectueuse gratitude pour le regard porté par monsieur le professeur Camal Gallouj et son évaluation de mon travail. La contribution de chacun à la discipline est source d'inspiration et stimule par avance ma réflexion.

SOMMAIRE

Introduction générale	9
Chapitre préalable – Les orientations de recherche : la singularité d’une méthodologie enracinée	31
Partie 1 : De la conception du travail des mondes des métiers du social	62
Chapitre 1. Centralité du travail, métiers et socialisation	65
Section 1. Le travail structuré par les métiers : état de l'art	65
Section 2. Socialisation, identité professionnelle et professionnalisation	91
Chapitre 2. Le travail et les métiers saisis par la gestion dans un contexte de changement	121
Section 1. Sens du travail et des métiers en sciences de gestion	122
Section 2. Les métiers saisis par la prospective	153
Chapitre 3. La dynamique des métiers du monde du social	175
Section 1. Les facteurs externes à cette dynamique	176
Section 2. Les facteurs internes : la singularité et la gestion des métiers de la relation	201
Synthèse et conclusion de la partie 1	227
Partie 2 : A l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même	230
Chapitre 1. De la dilution du sens : le management de projet d'une administration publique	233
Section 1. Sens et enjeux du changement : le management au service des réformes	233
Section 2. La mise en œuvre du changement : le projet sous la loupe du sens	259
Chapitre 2. De l'individualisation des parcours : l'identité sous contrainte des animateurs	289
Section 1. Animateur : un métier "flou", marqué par la logique des compétences	290
Section 2. Les compétences, ciment identitaire de l'entrepreneuriat de soi	316
Chapitre 3. A la quête de reconnaissance : les frontières du monde carcéral	345
Section 1. Les dynamiques du monde carcéral	346
Section 2. Entre quête de sens et stratégie de reconnaissance : l'évolution du métier de Conseiller d'Insertion et de Probation	376
Conclusion et discussion de la partie 2	405
Conclusion générale	409
Bibliographie	419

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

"*Le travail a-t-il toujours la cote ?*", c'est dans ces termes et dans le journal du CNRS consacré aux "nouveaux visages du travail", que Fabrice Impériali (2005) introduit le débat. En effet, celui-ci pourrait se poser de la sorte si nous ne nous en tenions qu'à lister les remises en cause successives dont il a fait l'objet. En 1995, Jeremy Rifkin annonçait la *Fin du travail* et en France, le 22 mars 2005, soit dix ans plus tard, la loi sur les 35 heures était votée. Jean Viard, défenseur de cette nouvelle disposition, s'enthousiasmait de la réduction du temps passé à travailler dans la vie d'un individu, ce qui ouvrait, selon lui, les perspectives du "*sacre du temps libre*" (2002 ; 2006). Pourtant, encore aujourd'hui, cette loi continue de faire polémique tant dans le champ politique que parmi les représentants des corps intermédiaires. La controverse autour des 35 heures reste d'autant plus vive que la situation de l'emploi ne cesse de se dégrader alors même que cette loi devait constituer un des leviers principaux du partage du travail.

Sans en imputer la responsabilité à ce dispositif, les statistiques de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) témoignent de l'augmentation du taux de chômage et des formes multiples de la précarité de l'emploi au cours de ses publications régulières¹. Ces statistiques constituent l'un des indicateurs de la crise économique et sociale qui sévit depuis plusieurs décennies maintenant.

Au-delà des statistiques, cette crise s'incarne et elle s'écoute, ou peut se lire au fil des jours dans les médias. Des reportages rendent compte des licenciements ou plans sociaux qui se succèdent dans les entreprises privées ou semi-publiques et, parfois même, témoignent quelques salariés qui luttent pour conserver leurs emplois, ou améliorer leurs conditions de travail.

¹ Par exemple, l'INSEE (2012) relève qu'en 2010, le taux de chômage s'établit à 9,4 % en moyenne annuelle, soit une augmentation de 0,3 point (après + 1,7 point en 2009). Le chômage (au sens du Bureau International du Travail) concerne ainsi 2,7 millions de personnes.

Plus récemment, les médias ont tourné leurs projecteurs sur d'autres réalités du travail, celle de la souffrance notamment, qui ont conduit un nombre important de salariés à commettre l'irréparable².

Désormais, tous les secteurs sont concernés par ces questions, le secteur privé comme le secteur public, et aucune branche ne semble épargnée. Des documentaires et des films de fiction, dont certains obtiennent une bonne audience, témoignent de ces drames individuels et collectifs successifs³. Ces films sont les marqueurs d'une époque dans laquelle s'entrechoquent une **conception du travail et de son organisation avec de nouvelles pratiques de management** et la restructuration des entreprises. Ils viennent témoigner non pas tant seulement du poids des décisions des managers que des effets de ces nouvelles modalités de management conçues pour faire face à la concurrence, pour être réactifs à l'égard des menaces de cette crise qui n'a pas de visage⁴.

Le marché, la mondialisation se sont imposés comme des éléments explicatifs des situations individuelles. Or, comme le souligne Friedberg (1997), le marché n'est en rien une construction naturelle mais est, au contraire, le fruit " *d'une construction sociale* " qui a " *besoin d'organisation et même beaucoup d'organisation pour fonctionner de manière satisfaisante* " (p. 19). La dimension organisationnelle est ainsi posée comme déterminante de la conduite des actions collectives et finalement des conditions de la **coopération des acteurs**, sur les **interactions sociales**.

Pour aller plus loin, Foucault (2004) nous offre une grille de lecture du changement et de la diffusion du libéralisme pour lequel le marché tient lieu de " *régulateur général de principe de la rationalité politique* " et Foucault d'ajouter que la société visée est celle d'une " *société soumise à la dynamique concurrentielle. Non pas une société de supermarché - une société d'entreprise* " (p. 152). Ainsi, l'entreprise devient " *l'unité de base de la société* " où seul compte l'esprit que les entreprises " *infusent au sein de la société et le type d'interaction qu'elles entretiennent dans le champ économique – à savoir l'esprit d'entreprise et la concurrence marchande* " (Le Texier, 2011, p. 70). La contribution de Foucault souligne bien ici l'enjeu politique de ces mutations économiques.

² Dejours date "l'irruption" des suicides sur le lieu même du travail lors de l'année 2007, dans les usines Renault et Peugeot (entretien Le Monde, 16 septembre 2009).

³ Par exemple, en 2000, sortait sur les écrans français le film de Laurent Cantet, *Ressources Humaines*. Le spectateur n'aura pas oublié l'embarras du fils comprenant la prévision du plan social dans l'entreprise de son père.

⁴ Si ce n'est la fameuse bulle financière, analysée en 2011, dans le documentaire critique de Charles Fergusson, *Inside Job*.

Ainsi, dans ce contexte de crise économique, d'interrogations sur le travail et sur les enjeux organisationnels, la **notion de métier** est également réapparue dans les discours. Les entreprises, les administrations en ont notamment appelé à se recentrer sur le "cœur de métier" pour traduire quelques-unes des transformations en cours.

Cette actualité médiatique a participé de la construction de notre questionnement puis de notre thèse. En effet, selon nous, l'ampleur de la médiatisation ne rendait pas seulement compte de ce qui reste majeur pour les individus, conserver son emploi, mais également à quel point **le travail fait sens pour l'individu et pour le collectif**⁵. Notre interrogation portait intuitivement sur les formes managériales qui n'avaient pu anticiper les effets déstabilisants du travail dans les organisations. Nous nous sommes efforcée, dès lors, de construire et vérifier cette intuition.

1. Objectifs et problématique générale de la recherche

Cette thèse est le fruit d'un long cheminement intellectuel, un regard croisé entre nos diverses expériences et pratiques professionnelles⁶, nos observations, notre curiosité et notre désir de compréhension du monde. C'est d'ailleurs, plus précisément, **à partir du terrain** que nous avons construit la problématique que nous développons dans ce travail. Sa rédaction nous a permis d'articuler notre réflexion aux travaux des chercheurs qui ont participé à la construction de la connaissance dans ce domaine. Elle s'inscrit pleinement dans la discipline des sciences de gestion, en particulier la gestion des ressources humaines, mais elle mobilise également, de par son objet et le champ que nous explorons, un raisonnement souvent croisé avec la sociologie, comme Lallement (2009) ou De Coster (1999) d'ailleurs nous y invitent. En effet, selon nous, l'articulation de ces deux disciplines peut alimenter des échanges féconds tant pour la construction des connaissances que pour l'action. De même, notre proposition ici

⁵ Le numéro 68 du mensuel *Philosophie Magazine* (avril 2013) pose la question de la manière suivante dans son dossier central : "Votre travail a-t-il un sens ?".

⁶ En particulier, nous exerçons notre activité professionnelle en tant que chargée d'études et de missions à temps partiel, depuis 1997. Nous avons été amenée dans ce cadre à parcourir des terrains variés dans le champ du monde social. Nous avons également exercé des responsabilités associatives pendant plus de 10 ans comme présidente d'une association dont l'objet portait d'une part sur la coopération des partenaires engagés dans le dispositif du RMI (associations et conseil général) et d'autre part était engagée dans l'accompagnement et l'orientation des allocataires du RMI. Nous reviendrons sur ces aspects dans le chapitre consacré à la méthodologie, ce qui permet également de situer "d'où nous parlons".

veut également interroger la problématique de l'interface (et parfois le décalage) entre ce que la gestion entend théoriquement traiter et ce qu'elle met effectivement en œuvre sur le terrain (Mintzberg, 2004), l'enjeu portant sur la réduction des écarts éventuellement observés.

Ainsi, cette thèse entend traiter de deux aspects qui s'articulent et se succèdent.

- Tout d'abord, elle veut traiter **de la prise en compte par le management du sens du travail**⁷. Dans quelle mesure ne l'a-t-il pas fait perdre de vue ? La réalité du travail ne se joue pas tant seulement dans la conduite des activités mais aussi dans le sens qu'elles ont pour les salariés⁸. A cet égard, le **métier** constitue, selon nous, un **espace de sens particulièrement affecté** ces dernières années même si le métier semble connaître une résurgence dans les discours (Piotet, 2002 ; Osty, 2003). La question du sens du travail, de sa gestion, nous semble fondatrice et à poser, en amont, du traitement des symptômes que nous avons évoqués. Si bien des recherches en sciences sociales s'accordent sur le constat des mutations du travail au travers de multiples illustrations, peu de travaux sont produits qui concernent explicitement cette problématique. Le plus souvent, c'est à travers d'autres concepts que le sens du travail est traité. Cela tient-il aux sens multiples que peut lui-même recouvrir le terme "sens" (Lesca, 2002) ? En effet, le sens peut signifier tout à la fois la capacité (faculté), l'orientation, la direction, l'intention, la finalité, ou bien encore "quelque chose" de plus abstrait⁹. Le sens du travail, quant à lui, peut renvoyer tout autant à plusieurs dimensions (Morin et Forest, 2007).

En sciences de gestion, la revue de littérature que nous avons effectuée pour vérifier nos intuitions est venue conforter l'idée que **le sens, en particulier le sens du travail, y avait peu de place** et que, de plus, sa prise en compte était relativement récente (Chanlat, 1998). Certes, de nombreux travaux ont été développés qui concernent l'implication, l'engagement ou bien encore la satisfaction et la motivation au travail. Chacune de ces notions constitue un pan spécifique de la recherche actuelle (dont par exemple Maugeri, 2004 ; Neveu, 1996;

⁷ Certains auteurs utilisent l'expression "sens du travail", d'autres "sens donné au travail". Dans notre thèse, nous utilisons le plus souvent l'expression "sens du travail" par réduction de l'expression "sens donné au travail" même si comme le notent Barrel et Frémeaux (2010), le travail n'est pas inné.

⁸ A ce stade, nous devons préciser que notre conception du travail et la thèse que nous défendons s'inscrivent dans une culture nationale – celle de la France. Comme le démontre d'Iribarne (1989 ; 2007, in De Coster et Pichault, p. 115-125), les facteurs culturels inscrivent le travail dans un univers de sens spécifiques. Cette position discutée par Friedberg (1997), sur le caractère peu prédictible de cette approche des comportements culturels, nous semble cependant pertinente au regard des échanges internationaux auxquels nous avons participé et des comparaisons des modes de fonctionnement du champ qui nous intéresse.

⁹ Le *Trésor de la Langue Française* fournit une définition des multiples sens que ce terme recouvre.

Perrot, 2005 ; Thévenet, 1992 ; 2002). En toile de fond de ces recherches, une certaine idée du sens peut être décryptée. Il peut, ainsi, être abordé à partir d'une réflexion portant sur l'apprentissage organisationnel ou encore sur les théories de l'action (le *sensemaking* selon Weick, 1979), en interrogeant les déterminants qui poussent un individu à agir. Mais, de la sorte, le sens risque de devenir un instrument (un moyen) de la performance et dès lors inverser la logique politique (qu'il soit une fin).

- Ensuite, partant du constat de l'impensé du sens du travail, cette thèse veut également montrer comment les logiques de management mises en œuvre au sein des organisations ont favorisé l'émergence **d'un nouveau type de travailleur, entrepreneur de lui-même, qui s'origine dans la dilution du sens et qui peut émerger, du fait même des nouvelles logiques de management**¹⁰.

D'une certaine façon, l'entrepreneuriat de soi a trouvé, en 2008, une formalisation juridique, à travers la loi du 4 août de modernisation de l'économie, qui instaure le nouveau statut d'auto-entrepreneur. Ce dispositif est présenté comme visant particulièrement la lutte contre le chômage et l'amélioration du pouvoir d'achat. Au-delà de la réflexion qu'il inspire tant du point de vue juridique qu'économique, il nous semble contribuer également à une institutionnalisation de gestion "nouvelle" des carrières (Boyer, 2004). L'actualité de ce dispositif et son succès apparent¹¹ semble correspondre, encore plus, à une intériorisation forte et plus ancienne, par les acteurs du nécessaire entrepreneuriat de soi pour faire face à la flexibilité et aux mutations dans les collectifs de travail (Gorz, 2007 ; Menger, 2002 ; 2009). Mais en creux, elle souligne aussi la réactivité des acteurs qui se saisissent de leur destin professionnel.

L'entrepreneuriat de soi, selon nous, ne manifeste pas seulement l'adaptation contrainte à des logiques extérieures aux professionnels, il illustre également leur capacité d'action, de résistance et de créativité.

¹⁰ Nous privilégions cette expression de travailleur entrepreneur de lui-même sans ignorer qu'en sciences de gestion, la notion d'*intrapreneuriat* est apparue dans les années 1980 et que depuis, de nombreux travaux sont venus étayer la réflexion sur les qualités de ces "*acteurs innovateurs*" dans les organisations. Le travailleur dont nous parlons ici ne correspond cependant pas à la description de ce "*réfèrent idéal pour l'organisation de l'innovation*" (Hatchuel et al., 2009, p. 170).

¹¹ Voir INSEE Première, n° 1414, septembre 2012. Depuis la création du statut, l'enquête de l'INSEE montre qu'au bout de 3 ans, 90% des auto-entrepreneurs dégagent un salaire inférieur au Smic. L'étude de l'INSEE montre également que ce statut concerne particulièrement les jeunes et les femmes (+ 6 points que parmi la population des travailleurs indépendants) et le secteur des services.

Logiquement, envisager le travailleur salarié comme entrepreneur semble *a priori* antinomique (puisque ces deux termes renvoient bien à deux statuts distincts) mais c'est bien de l'émergence de ce nouveau modèle dont nous voulons traiter. L'entrepreneuriat de soi met ainsi à jour et reformule les interactions entre la régulation autonome et la régulation de contrôle dans le travail (Reynaud, 1988) même si la reconnaissance de l'autonomie de l'acteur ne peut ignorer les dimensions politiques du management (Courpasson, 2000).

Plusieurs perspectives théoriques nous ont permis de problématiser nos intuitions, questions et hypothèses.

En quelques années, le contexte socio-économique ayant changé, de nouvelles logiques de management ont été introduites et surtout de nouveaux débats ont émergé au sein du monde du travail. Et en particulier dans le champ de la recherche, celui concernant la place et les mutations du travail.

La version actualisée en 2007, par Osty et Uhalde, des *Mondes sociaux de l'entreprise*¹² permet d'aborder les mutations du système productif en y intégrant l'analyse des dynamiques, des stratégies et des relations d'acteurs en son sein¹³. Comme le soulignent les auteurs, l'entreprise est bien une structure de relations où la question essentielle est celle de la **coopération entre les membres** (p. 72). La qualité des acteurs – leur place, leur rôle – n'est pas seule déterminante ; la nature de leurs relations induit et inscrit leurs actions. La coopération au travail entre acteurs est ainsi une question majeure pour le fonctionnement de l'organisation (Raulet-Croset, 2012). Elle participe également de la dynamique de construction des **identités collectives et individuelles**.

D'autres recherches en sciences sociales, dont certaines comme nous l'avons écrit, ont été largement médiatisées, nous ont apporté des réponses sur les mécanismes à l'œuvre et rendent

¹² Pour la première version voir Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M. (1995).

¹³ Ils nous proposent une typologie de cinq mondes sociaux de l'entreprise – ou cinq modes de fonctionnement – qui rend compte des évolutions qui touchent les entreprises contemporaines. Tout d'abord, *l'entreprise duale*, où le principe de division sociale et professionnelle du travail demeure ; puis le modèle de *l'entreprise bureaucratique* à l'intérieur de laquelle la référence à la règle et aux normes constitue le terreau mais connaît des transformations ; le modèle de *l'entreprise communauté* où la culture d'entreprise visant le développement par l'innovation pèse particulièrement ; celui de *l'entreprise modernisée* où s'opère un repositionnement des métiers ; et enfin celui de *l'entreprise en crise* dont les parties prenantes sont partagées entre innovation et tradition.

compréhensibles les nouveaux symptômes, la souffrance au travail ou le harcèlement moral, que peut générer l'organisation du travail (Dejours, 1998, 2007 ; Hirigoyen, 1998). Ces recherches ont notamment pointé comment le monde vécu du travail venait altérer le monde privé des salariés. Dans l'ensemble, elles font porter aux modes de management contemporains une lourde responsabilité ou du moins les interrogent. Comme le souligne Alter (2011), même si "l'engouement médiatique" est retombé, ces tragédies qui illustrent cette nouvelle réalité du travail nécessitent encore d'être analysées.

La distinction entre sphère privée et sphère professionnelle semble désormais moins étanche que jamais (Istace et *al.*, 2004) quand par ailleurs, les individus sont encouragés à organiser leur vie en "bon gestionnaire"¹⁴. A cet égard, dans un article qui traite du management dans la modernité, Barbara Townley (2002) s'emploie à démontrer comment la sphère managériale s'est progressivement étendue au-delà des frontières de l'entreprise. Elle s'appuie notamment sur l'histoire (qui fait sens dans le présent) et interroge la rationalité des acteurs et leur capacité à adopter des stratégies qui préservent leurs intérêts¹⁵.

Aussi, que cela soit dans la vie domestique ou même dans la vie affective, elle s'accorde avec De Gaulejac (2005) pour montrer comment les canons de la gestion sont apparus transférables à chaque moment de notre vie tant dans l'espace public que privé. Dans cet esprit, pour De Gaulejac, la gestion ne constitue pas qu'un ensemble de techniques qui favorisent la rationalisation et l'optimisation du fonctionnement des organisations, elle est devenue en définitive "*un système d'organisation du pouvoir*" (p. 21).

La place de la gestion est ainsi devenue objet d'interrogation et cela, bien au-delà de la sphère des organisations.

Le champ politique est également envahi par *L'esprit gestionnaire* (Ogien, 1995) dans lequel "*le raisonnement politique se subordonne au raisonnement gestionnaire*" (p. 190). Ogien ne partage donc pas totalement ici la vision de De Gaulejac car il ne voit pas dans cet *esprit gestionnaire* une nouvelle idéologie mais le fait qu'il "*recouvre essentiellement, une manière*

¹⁴ En témoignent, par exemple, les rayons qui accueillent des ouvrages sur le coaching dans toutes les librairies et qui ne cessent de s'étoffer au fil des ans. Voir également Gori et Le Coz (2006) sur *L'empire des coaches*, analysé comme "*nouvelle forme de contrôle social*".

¹⁵ Auparavant, Townley (1997) avait montré les effets de la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des enseignants-chercheurs au sein des universités britanniques en tant que producteur de normes professionnelles. Partant, de l'analyse de Townley, Chemin (2010) dans l'introduction de sa thèse présente l'intérêt d'approfondir la réflexion sur les enjeux du pouvoir et du désir, en croisant les approches foucaldienne et lacanienne, pour mettre à jour la subjectivité des individus dans la conduite de l'action. Sa recherche nous inspire particulièrement quant à l'objet qu'elle travaille – les effets des dispositifs de gestion à l'origine de microprocessus d'isomorphisme et d'isopraxis – car elle porte sur des enjeux qui sont proches des questions que nous nous posons.

de rendre compte de l'activité qui, parce qu'elle est indissociablement mêlée à des pratiques de persuasion et à des tentatives de rénovation, fixe les catégories descriptives d'après lesquelles il convient d'appréhender les conditions de validité de cette activité" (p. 192). De son côté, Le Goff (2000) analyse le management en tant que "*notion globalisante et floue*" qui développe un vocabulaire qui risque de devenir "*une sorte de langage convenu et obligé, qui s'érige en une sorte de modèle reproductible dans tous les domaines d'activités*" (p. 12).

Le constat d'une colonisation de l'univers gestionnaire et managérial (De Gaulejac, 2005 ; 2011) ou de l'envahissement d'un certain *esprit gestionnaire* (Ogien, 1995) dans la vie des individus ou bien encore d'un *nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 1999) constitue un arrière-plan de notre thèse. En effet, la gestion ne peut pas se décrire seulement en termes de pratiques, elle est devenue un phénomène bien plus large (Boussard, 2008). La gestion ou le management – selon la terminologie des auteurs de référence – donne lieu à des formations, des productions éditoriales, une activité économique au point qu'"*omniprésente et envahissante, la gestion est également hégémonique (...) Elle est devenue la modalité évidente, universelle, incontournable de conduite des organisations.*" (Boussard, 2008, p. 14). Ainsi, quand bien même les pratiques de gestion relèvent de méthodes différentes, appliquent des outils différents, qui varient selon les époques et les lieux, l'univers gestionnaire se déploie aussi comme activité idéologique¹⁶.

Les modalités de ce déploiement interrogent, selon nous, précisément la problématique du sens du travail et les conditions d'émergence de cette nouvelle figure de travailleur entrepreneur de lui-même.

Notre problématique s'est ainsi structurée à partir du constat qu'aujourd'hui, les nouvelles modalités de management, d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines invoquent l'argument d'un agent ou d'un salarié plus autonome, plus indépendant.

Dans la fonction publique tout comme dans le secteur privé (marchand ou non marchand), les dispositifs et outils du management mis en œuvre (par exemple la logique des compétences ou celle de projet) participent de logiques communes qui reconfigurent les définitions des métiers, les pratiques, et, de ce fait, font voler en éclat les identités professionnelles et les

¹⁶ L'univers gestionnaire s'organise, selon Boussard, autour de trois principes articulés : *Maîtrise, performance, rationalité*. Ceux-ci constituent la rhétorique, le *Logos gestionnaire* qui participe de cette activité idéologique (p. 16-17).

collectifs de métiers ; ainsi l'impensé du sens donné au travail par la gestion des ressources humaines contribue à l'émergence d'un nouveau type de travailleur, entrepreneur de lui-même.

Partant de ces perspectives, notre thèse propose une contribution à la gestion des ressources humaines par **un apport qui envisage spécifiquement la place du sens du travail et de la reconnaissance des métiers comme instance collective des travailleurs.**

Cette orientation pourrait éclairer et encourager la mise en œuvre de démarches partagées et coopératives au sein des organisations qui pourront innover **en gouvernant par le sens.**

2. Revue des hypothèses croisée aux perspectives théoriques

Pour les deux questions que nous avons présentées, notre parti-pris théorique et méthodologique est influencé par deux grandes orientations intellectuelles qui empruntent beaucoup à la sociologie et qui ont également inspiré le plan de cette recherche.

La première est celle des **travaux interactionnistes** développés et inspirés par l'Ecole de Chicago (voir notamment Goffman, Becker, Strauss, Hugues) qui se caractérisent par l'importance accordée à l'individu, quel que soit son origine ou son statut, qui produit autant qu'il est le produit de l'environnement. La notion de "*mondes sociaux*" telle qu'elle est abordée par Strauss (1992¹⁷) ou Becker (1988¹⁸), met également à jour le changement social. Le regard porté sur les métiers, au-delà de la dimension statutaire, répond à notre réflexion sur le poids de la socialisation au travail et la manière dont elle structure les identités et les collectifs de travail.

¹⁷ Strauss (1992) identifie les caractéristiques d'un monde social à partir de plusieurs traits :

- d'une part, il s'y développe "*une activité primaire (avec des ensembles d'activités associées) : par exemple, escalader des montagnes, faire de la recherche, collectionner. Il y a des sites où se déroulent ces activités, donc l'espace et la mise en forme d'un environnement sont les dimensions significatives. Il y a toujours des technologies, manières héritées ou innovantes d'accomplir les activités du monde social*". Il poursuit en indiquant que ces traits peuvent être analysés en termes de processus,

- mais il y a, de plus, deux autres caractéristiques spécifiques : "*en premier lieu, les mondes sociaux s'entrecroisent*". Ainsi, dénicher les entrecroisements, les processus et les stratégies constitue un enjeu majeur. Mais, et c'est la deuxième caractéristique, la "*segmentation des mondes sociaux*" met à jour "*l'entrecroisement de micro-mondes spécifiés*". Cet "*entrecroisement intervient habituellement non entre des mondes globaux mais entre des segments*". Cette "*formation de micro-mondes signifie non seulement de nouvelles activités, de nouveaux sites et de nouvelles technologies, mais également de nouveaux univers de discours*" (p. 274).

¹⁸ Becker (1988) définit les mondes sociaux comme à la fois des "*schémas conventionnels*" (systèmes de croyances partagées) et "*des réseaux de chaînes de coopération*" (ensemble d'individus coordonnés) nécessaires pour l'action.

La seconde est inspirée par le courant de la **sociologie de la traduction** ou sociologie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon, Latour, 2006) et plus particulièrement dans la conception qu'elle présente de la construction de la connaissance, jamais figée, toujours transformée. En prenant soin de se départir des oppositions traditionnelles "macro"/"micro", "social/technique", le regard est porté sur chaque parcelle du monde social, quelle que soit sa grandeur et les interactions entre chacune. Tel que le formule Callon, "*la société est toujours le résultat provisoire des actions en cours*" (p. 267). Les dynamiques que nous voulons décrire ici participent de cette intention d'articulation d'un raisonnement "macro" et "micro".

En partant des constats, des intuitions puis de notre problématique, deux grands axes transversaux structurent donc notre recherche :

Axe 1 : le sens du travail dans un contexte de mutations du travail et des métiers.

Axe 2 : l'émergence d'un nouveau type de travailleur entrepreneur de lui-même.

Ces axes sont étayés par une revue de littérature et des enquêtes de terrain que nous avons menées tout au long de ces années et dont nous présenterons plus en détail les spécificités dans notre chapitre préalable consacré à la méthodologie de la recherche.

Nous reprenons ci-après, à partir de ces deux axes, l'ensemble des hypothèses qui fonde et organise notre recherche.

Axe 1 : le sens du travail dans un contexte de mutations des métiers

L'impensé du sens du travail par le management (discipline et pratique) a plusieurs conséquences, voire participe de la logique managériale. Cela interroge particulièrement les effets de l'individualisation des pratiques et la réalité des collectifs de travail, en particulier les métiers.

A.1.1. Mutations du travail et sens du travail

Le constat des mutations ou au moins des dynamiques du travail s'exprime dans la littérature scientifique et apparaît comme ne faisant plus débat.

Des causes explicatives sont fournies par les sciences sociales (dont les sciences économiques,

la sociologie) en termes de changement de modèle de production (Kergoat, Boutet, Jacob, Linhart, 1998). Un nouveau modèle de travail s'élabore à l'intérieur duquel l'autonomie et la contrainte augmentent. Les effets de l'organisation du travail font évoluer les pathologies (Dejours, 1998, 2007 ; Hirigoyen, 1998). En particulier, les notions de stress, harcèlement, souffrance ou mal-être au travail viennent renforcer l'idée de mutations. Ce sont donc ici les conditions d'exercice du travail qui se sont modifiées et qui affectent les travailleurs.

D'autres débats questionnent la centralité du travail au regard des évolutions sociétales (Sue, 1994 ; Meda, 1995 ; Rifkin, 1995) : par exemple la précarité, l'exclusion du travail d'une part (Paugam, 2007), l'aspiration au temps libre, aux loisirs, le repli dans la sphère domestique d'autre part (Viard, 2005). Il n'en reste pas moins que le travail demeure une valeur à laquelle sont attachés les individus (Méda, 2010). La quête de reconnaissance dont les mobilisations sociales sont porteuses en est également un marqueur (Honneth, 2000 ; Renault, 2004 ; Ricoeur, 2004).

⇒ **Si la centralité du travail demeure, nous émettons néanmoins l'hypothèse selon laquelle c'est la question du sens du travail qui est devenue problématique.**

A. 1.2. Mutations du travail et changements d'approches des métiers

Au-delà du débat sociologique qui distingue les professions des métiers, il est admis que le travail et les métiers constituent des lieux de socialisation et de construction de l'identité (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 2000). Les modèles identitaires (individuel et collectif) sont affectés par les mutations du travail (Axe 1.1). Dans ce contexte, des recherches se sont employées à analyser les mécanismes et les effets de l'implication, de motivation ou d'engagement au travail (Thévenet, 1992, 2003, 2004 ; Thévenet et Neveu, 2002).

A l'échelle des acteurs, les mécanismes de la socialisation professionnelle évoluent pour produire de nouvelles formes de définition de soi : des identités qui "*résultent des changements de produits, de structures, de technologies et de modes de gestion imposés par les entreprises à leurs membres*" (Osty et Uhalde, 2007, p. 95).

Notre questionnement ne porte pas tant sur la permanence des métiers, même si nous soulignons la résurgence de l'idée de métier (qui pourrait laisser penser qu'elle avait été oubliée), mais bien sur le lien entre :

Mutations du travail ↔ Changement des métiers ↔ Mutations identitaires

Les métiers se transforment et/ou s'adaptent pour faire face aux changements (Boyer et Scouarnec, 2005). Ces transformations ne sont pas le fruit de la seule créativité des travailleurs mais proviennent également de nouvelles logiques de management qui se sont imposées depuis la fin du XXème siècle. Au sein de la gestion des ressources humaines (désormais GRH), la question de la centralité du travail et des enjeux liés à la construction des métiers et des collectifs a également réémergé. Cependant, l'appréhension des métiers par la discipline (où la question du sens de l'activité a peu de place) se concentre essentiellement sur les démarches de type "prospective". Prenant acte des mutations, ces approches renouvellent aussi la définition des métiers. Outre l'idée de préparer ou s'adapter au changement, la démarche de type prospective des métiers (Boyer et Scouarnec, 2005) est également une démarche de co-construction avec/entre les acteurs des organisations. Cette perspective peut être contributrice à l'élaboration d'un **management par le sens** (Trosa et Bartoli, 2011).

- ⇒ **Nous faisons ainsi l'hypothèse que les mutations du travail affectent les structurations et la définition des métiers, à laquelle la GRH contribue et que ce mouvement affecte les identités professionnelles.**
- ⇒ **Une démarche de type prospective, et en particulier prospective des métiers, peut contribuer à clarifier les attentes et les besoins.**

Axe 2 : l'émergence d'un travailleur entrepreneur de lui-même

L'impensé du sens du travail favorise la montée en puissance d'une nouvelle figure de travailleur entrepreneur de lui-même, rendue possible par de nouvelles logiques de management (sans en être exclusivement responsables). Notre vision du travailleur entrepreneur de lui-même n'est pas exactement celle du modèle présenté par Menger (2002) ou encore Gorz (2007), très inspirés des conséquences de la nouvelle flexibilité du travail qui conduit le travailleur à adopter ce type de position contrainte par les logiques du marché du travail¹⁹. Elle correspond à une perspective qui situe **le travailleur comme acteur de sa trajectoire et pas seulement sujet "agi" et contraint par les nouvelles formes de**

¹⁹ Menger présente l'artiste comme *"un entrepreneur de sa propre carrière, un portfolio worker, au prix d'une forte individualisation de son système personnel d'activité et d'une gestion rationalisée de ses capitaux personnels (temps, effort, compétences, employabilité, réputation)"* (p. 80).

management. Elle est cependant directement liée à la défaillance des collectifs de travail, la mutation des métiers, les difficultés de mise en œuvre des coopérations et conduit à des pratiques individualisantes du travail. Cette figure, ainsi, se déploie au sein même des collectifs et des organisations. Mais le travailleur entrepreneur de lui-même, en quête de sens et de reconnaissance, combine aussi des stratégies d'adaptation et de réappropriation – en positif - de son métier.

A.2.1. L'impensé du sens du travail par la gestion des ressources humaines, le déploiement de dispositifs de management pour faire face au changement

L'injonction à la modernisation et au changement, par souci d'efficacité est devenue un nouveau style de management qui a particulièrement affecté les métiers du champ social (dont nous précisons les contours dans le point suivant).

Dans le service public, des outils de management ont été importés du secteur privé pour donner naissance à un "néo-management" ou "nouveau management public". La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), sur le volet budgétaire ou la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) sur le volet politique sont exemplaires de ce "nouveau management public".

⇒ **Notre hypothèse pose que la question du travail n'est le plus souvent abordée par la GRH qu'en termes de logiques d'action où, le plus souvent, le sens doit être construit de façon collective dans une perspective de performance organisationnelle qui conduit finalement à des stratégies individuelles d'appréhension du travail.**

Deux logiques viennent étayer cette hypothèse (A.2.1.1 et A.2.1.2.).

A.2.1.1 La dilution du sens mis en lumière par la logique de projet

La **logique de projet** tient lieu de démarche de légitimation en rendant peut-être les procédures plus lisibles, mais ne répond que très peu à la quête de sens des salariés s'il ne leur est pas explicité et s'ils ne le se sont pas appropriés (Trosa et Bartoli, 2011, Alter, 2000 ; Boltanski et Chiapello, 1999). De même, cette démarche peut aussi fragiliser les identités de métier.

A.2.1.2. L'individualisation des parcours par la logique des compétences

La logique des compétences est venue bouleverser la construction des identités professionnelles. Le débat sur la logique de la qualification et celle des compétences se prolonge et semble inépuisable. Les compétences deviennent stratégiques tant pour les professionnels que pour les publics-usagers. Elles peuvent cependant aussi constituer le ciment de l'identité professionnelle dans un contexte qui valorise désormais l'employabilité des salariés.

A.2.2. Le sentiment de déni de reconnaissance, l'individualisation des pratiques et la redéfinition du métier

La quête de reconnaissance qui s'exprime depuis plusieurs années ne devrait pas se confondre avec la quête de sens formulée par les acteurs. Elle vient illustrer le passage dans cet autre modèle d'un travailleur entrepreneur et, en particulier, la capacité des travailleurs à développer des stratégies d'acteurs.

- ⇒ **Notre hypothèse pose la réponse partielle de la GRH à cette quête manifeste de reconnaissance des salariés. Dans le contexte de changement qui pose la coopération comme essentielle, celle-ci peine pourtant parfois à s'organiser. Les professionnalités se recomposent et les acteurs s'emparent du métier en contribuant à leur redéfinition par la valorisation de certains aspects. Le déficit de coopération observé dans nombre d'organisations constitue non seulement l'un des facteurs d'individualisation des pratiques mais participe de la redéfinition des métiers.**

L'encadré ci-après résume les axes transversaux qui structurent notre recherche.

Encadré 1 - Résumé des axes transversaux structurant notre recherche et des hypothèses

La faible prise en compte par la GRH du sens du travail et l'émergence d'un nouveau type de travailleur entrepreneur de lui-même à travers notamment le déploiement de nouvelles logiques de management.

Axe 1 : Le sens du travail dans un contexte de mutations du travail et des métiers.

Poser la question du sens du travail dans un contexte de changement c'est également interroger les effets de l'individualisation des pratiques et la réalité des collectifs de travail, en particulier les métiers.

A.1.1. Mutations du travail et sens du travail

➤ Si la centralité du travail demeure, la question du sens du travail est désormais devenue problématique. La GRH n'apporte qu'une réponse partielle.

A. 1.2. Mutations du travail et changement d'approches des métiers

➤ Les mutations du travail affectent les structurations, la définition des métiers et les identités professionnelles.

➤ Une démarche de type prospective (et en particulier prospective des métiers) peut contribuer à clarifier les attentes et les besoins.

Axe 2 : L'émergence d'un nouveau type de travailleur entrepreneur de lui-même

L'impensé du sens donné au travail favorise l'émergence d'un nouveau modèle de travailleur entrepreneur de lui-même : à la fois contraint par les nouvelles formes de management, il est également acteur de sa trajectoire.

A. 2.1. L'impensé du sens du travail par la GRH, le déploiement de dispositifs de management pour faire face au changement

➤ Le travail n'est le plus souvent abordé par la GRH qu'en termes de logiques d'action où le plus souvent le sens n'est appréhendé que dans une perspective de performance organisationnelle.

➤ Cette approche conduit à des stratégies individuelles d'appréhension du travail.

Deux logiques viennent illustrer cette hypothèse :

A.2.1.1. La dilution du sens mis en lumière par la logique de projet.

A.2.1.2. L'individualisation des parcours par la logique des compétences.

A.2.2. Le sentiment de déni de reconnaissance, l'individualisation des pratiques et la redéfinition du métier

➤ La GRH propose une réponse encore trop partielle à la quête de sens et de reconnaissance des salariés. Dans ce contexte de changement, les professionnalités se recomposent, les pratiques s'individualisent et les acteurs s'emparent du métier en contribuant individuellement à leur redéfinition.

3. Champ et terrains de la recherche

Notre recherche se distingue par le champ²⁰ concerné, à savoir le champ du social et des services et que nous appellerons **les mondes des métiers du social** (désormais les MMS) dans lesquels les métiers de la relation à autrui ont connu ces dernières années d'importantes transformations. Mais en tant que telles, ces transformations participent d'une logique plus globale et exemplaire.

Le débat sémantique recouvre une discussion intellectuelle nourrie depuis plusieurs années sur les appellations qu'il convient de donner aux métiers et professions spécifiques au champ social (travail social, intervention sociale, travail sur autrui, travail pour autrui, travail avec autrui, etc.). Nous choisissons cette appellation globalisante qui permet de rendre compte de la **diversité des acteurs et des relations qu'ils entretiennent**. Elle s'inscrit dans les deux perspectives théoriques que nous avons présentées ci-avant. Elle rend compte également de la faible structuration des métiers qui n'ont pas acquis le statut de professions²¹.

Ainsi, Becker (1988) a pu montrer comment dans *Les Mondes de l'art*, l'œuvre est le produit d'interactions associant une multiplicité d'acteurs et de professionnels dans le cadre de chaînes de coopérations et liés par des conventions formelles ou informelles (principes et valeurs partagées)²². Au sein des MMS, les professionnels (par analogie aux artistes des *Mondes de l'art*) constituent un sous-groupe de participants dont la production (le plus souvent immatérielle) est largement conditionnée par l'intervention d'autres acteurs de champs divers tant professionnels que politiques. Les logiques coopératives et les cultures professionnelles y sont déterminantes.

Nous aborderons ainsi les MMS, à l'instar de Chauvière (2011) en tant que monde "*composite*". Les mutations que nous avons repérées donnent à voir une multiplicité d'acteurs

²⁰ Nous privilégions ici l'usage de la notion de "champ", telle qu'utilisée par Bourdieu même si notre approche théorique n'épouse pas l'ensemble de ses orientations. Comme le développe Bourdieu (et dont de nombreux travaux de chercheurs précisent que cette notion a elle-même fait l'objet, au fil du temps, de précisions par Bourdieu lui-même), la définition tout comme les frontières du champ sont elles-mêmes enjeux de luttes et de concurrence entre agents. C'est cet aspect que nous retenons.

²¹ Dans ce champ, très peu d'activités correspondent à des professions au sens d'une définition fonctionnaliste de celles-ci. C'est d'ailleurs ce qui constitue l'une des problématiques de ces activités.

²² L'œuvre d'art devient ainsi avec lui une production collective dans laquelle " l'artiste est au centre d'une chaîne de coopération liant tous ceux qui, à des titres divers, concourent à l'existence de l'œuvre ; il se réfère à des créateurs du passé ou de son temps ; il mobilise des fabricants de matériels, des collaborateurs, des intermédiaires diffusant l'œuvre, des critiques et des théoriciens, des fonctionnaires pour censurer l'activité créatrice, des publics contemporains ou à venir. Tous agissent sur la base de conventions qui leur sont communes et qui s'incarnent dans des savoirs, des techniques, des habitudes de travail, des catégories de perception " (4ème page de couverture).

appartenant à des domaines d'intervention divers (secteur public, secteur privé, sphère politique, sphère économique). Les travailleurs de ces mondes-là ne constituent pas une catégorie homogène, et le résultat de l'action qu'ils mettent en œuvre est largement dépendant de divers autres acteurs. Ce constat peut décrire beaucoup d'autres organisations mais la **singularité ici des MMS est celle de la relation à autrui** (comme l'œuvre pour les artistes) qui situe les professionnels d'un point de vue spécifique. **Coopération entre acteurs et coproduction de la relation caractérisent les MMS**. C'est d'ailleurs précisément celles-ci qui se trouvent altérées.

Au regard des axes que nous avons présentés, les MMS sont exemplaires et constituent un laboratoire d'analyse des mutations du travail et des métiers.

Sous la responsabilité de l'Etat, le traitement social de la question sociale a conduit à une professionnalisation d'activités organisées dans le cadre d'un noyau dur appelé travail social. La crise socio-économique et de profondes réformes administratives ont **modifié le modèle**, qualifié désormais de modèle de l'intervention sociale et caractérisé par l'émergence de nouveaux métiers qui participent au champ professionnel. Des transformations s'opèrent dans ce contexte. Quand la gestion des organisations et des hommes s'opère (Beaucourt, 2003), certains y voient une forme de *chalandisation* et *DRHisation* du social (Chauvière, 2011).

Pour éclairer les transformations que ce champ connaît, nous avons sélectionné trois terrains spécifiques, autonomes et liés par la problématique que nous développons.

Le premier de ces terrains concerne une administration publique et en particulier le processus d'élaboration d'un projet de service qui met en lumière la dilution du sens. Le second terrain concerne le champ de l'animation professionnelle et en particulier, le cadre de la formation comme lieu d'apprentissage des valeurs et des compétences du métier. Le troisième terrain concerne le monde carcéral et en particulier le déficit de coopération qui conduit les professionnels à redéfinir leur métier.

Nous reviendrons plus précisément sur la méthodologie mise en œuvre pour chacun de ces terrains dans le chapitre suivant. Distincts, ils sont également articulés les uns aux autres, ils enrichissent et orientent la structuration de notre thèse.

4. Articulation et organisation de la thèse

L'organisation et le plan de cette recherche sont directement liés à nos orientations théoriques et méthodologiques, en mobilisant et en croisant l'analyse "macro" et "micro". Reposant sur les études de terrain menées dans des organisations et des services publics du social (**chapitre préalable**), nos orientations et hypothèses théoriques nous ont conduite à organiser notre recherche en deux parties. Ces deux parties constituent deux faces d'une même pièce, pour reprendre la métaphore théâtrale de Goffman (1973), à l'intérieur de laquelle les acteurs circulent car il s'agit pour nous de montrer les dynamiques et transformations actuelles du travail.

La première partie (**partie 1**) constitue l'arrière fond de la pièce que nous allons présenter. Elle est une partie théorique et entend traiter de la question **de la conception du travail et des métiers** à travers laquelle cette conception s'incarne dans les MMS. Nous aborderons progressivement la question du changement de cette conception. Une approche qui mobilisera pour partie la sociologie du travail, mais essentiellement les sciences de gestion. Le respect des auteurs et de la production intellectuelle, qui ont nourri notre maturation intellectuelle tout au long de ces années, étaye ainsi particulièrement notre propos. Cette partie cherche à fournir les éléments de cadrage théorique, objectivés sur ces questions et utiles à notre illustration.

Le **chapitre 1** présente un état de l'art sur la question du travail, des métiers et de la socialisation à partir d'une approche croisée entre la sociologie et les sciences de gestion. Il a pour finalité de réaffirmer la **place centrale du travail**, même si sa place a été discutée ces dernières années. Nous présenterons également les approches qui permettent de situer les **enjeux liés aux mutations des métiers**, lieu de socialisation et de construction des identités professionnelles.

Le **chapitre 2** a un double objectif. Le premier consiste à présenter l'approche des sciences de gestion du **sens du travail**. En particulier, montrer qu'il y a peu de place si ce n'est pour l'action et la performance organisationnelle. Le second propose d'analyser l'approche des **métiers saisis par la discipline** dans le contexte de changement. Si la GRH s'est emparée de la question des métiers, ce n'est le plus souvent qu'à l'aune de la description des tâches et activités. Depuis quelques années, un courant de la GRH propose une prospective des métiers qui s'emploie à restaurer leur poids et leurs effets structurants. La démarche de **prospective**

des métiers peut constituer un des leviers pertinents pour ré-introduire la question du sens dans les pratiques managériales.

Le **chapitre 3** présente un état de la réflexion contemporaine qui concerne **les spécificités et mutations des MMS**. Les MMS viennent illustrer les problématiques dont nous aurons rendu compte dans les deux premiers chapitres.

En particulier, ces métiers ont vu leur cadre d'intervention modifié, suite à la fois à des réformes majeures et à la persistance de la crise. La spécificité de la relation, caractéristique singulière des MMS, qu'entretient le travailleur avec le destinataire de son action, s'est quelque peu modifiée.

La seconde partie (**partie 2**) veut montrer les modalités de la dynamique des mutations du travail et **l'émergence d'un travailleur entrepreneur de lui-même**. Cette démonstration sera présentée à partir de trois terrains exemplaires qui constituent chacun une logique en elle-même mais sont en même temps "encastrés" les uns les autres, depuis la dilution du sens jusqu'aux stratégies de reconnaissance et de reconquête individuelle des métiers. Nous proposons d'identifier comment, au sein d'organisations participant de mondes sociaux distincts (administrations publiques ou associations), les nouvelles logiques de management, introduites depuis quelques années, ont eu des effets similaires sur la construction des identités professionnelles tant individuelles que collectives et que, dès lors, elles interrogent le sens du travail. C'est en envisageant, au sein des MMS, les logiques internes de coopération et de partenariat que peuvent aussi se déconstruire les dispositifs de management comme outils de transformation des collectifs de travail car ils reconfigurent en profondeur les identités professionnelles. La conception du travail s'en trouve altérée tant du point des organisations que de celui des acteurs.

Le **chapitre 1** a pour objectif d'illustrer la dilution du sens à travers l'histoire d'un projet de service (Scranton, 2008). Le terrain qui sera présenté est celui d'une administration publique. Dans ce type d'organisation, l'identité professionnelle *"trouve peu de validation dans le système de gestion des personnels"* (Osty et Uhalde, 2007, p. 113). Le constat de la **dilution du sens** est une des sources explicatives du malaise constaté dans les organisations ; à cette dilution du sens, les dispositifs de management ne répondent pas. En l'occurrence ici, le management de projet qui était censé en générer se révèle sans grand effet tant sur la construction du sens de l'action collective que sur le sens plus large du travail pour les agents.

La finalité du **chapitre 2** est de montrer **l'individualisation des parcours à travers la logique des compétences**. Le terrain présenté est celui de l'animation professionnelle. Cette logique constitue un des pans du déploiement de la nouvelle posture du salarié entrepreneur de lui-même. Au sein des MMS, cette logique affecte les salariés et les publics car c'est la relation elle-même qui peut en être modifiée. La logique des compétences participe ici de la redéfinition des métiers et conduit à une individualisation des pratiques. Cependant, pour le champ de l'animation, l'analyse est plus contrastée car la logique des compétences peut également être une voie d'appréhension du métier. Nous présenterons plus particulièrement le cadre de la formation comme lieu de professionnalisation et de structuration, et dont les compétences constituent le ciment identitaire. Les animateurs à ce titre ont incorporé, tant dans le cadre de la formation que dans l'exercice du métier, les caractéristiques de ce nouvel entrepreneuriat de soi, dont la logique des compétences est un des marqueurs.

Le **chapitre 3** rend compte **des effets du déficit de coopération et des stratégies d'acteurs en quête de reconnaissance**. Le terrain qui sera présenté est celui du monde carcéral. Dans un contexte de changement (institutionnel et organisationnel), le déficit de coopération conduit à des cloisonnements. Les logiques collectives du travail sont repoussées pour laisser place à des stratégies plus individuelles, qui sans être dénuées de valeurs, rendent plus floue la question du sens et met en lumière le sentiment de déni de reconnaissance. Des tensions de rôle peuvent alors advenir et ainsi les acteurs développent des stratégies d'ajustement, redéfinissent le métier, ce qui participe là aussi de la construction de cette nouvelle figure de **travailleur, entrepreneur de lui-même**.

Notre **conclusion générale** reviendra sur les apports de notre démarche. Des perspectives de recherche seront proposées qui peuvent conduire à de nouvelles pratiques de GRH.

CHAPITRE PREALABLE

LES ORIENTATIONS DE RECHERCHE : LA SINGULARITE D'UNE METHODOLOGIE ENRACINEE

CHAPITRE PREALABLE – LES ORIENTATIONS DE RECHERCHE : LA SINGULARITE D’UNE METHODOLOGIE ENRACINEE

Ce travail de recherche doctorale est enraciné dans des recherches et interventions de terrain menées depuis 1997. Une de nos premières expériences fût une recherche conduite entre 1997-1998, dans le cadre d’un programme de la MIRE²³ portant sur la thématique de la ville et de l’emploi, ayant comme terrain d’exploration les politiques culturelles locales et le travail artistique (Bernié-Boissard, Dreyfuss, Nicolas-Le Strat, 1998). C’est à cette occasion que nos premières réflexions sur la place du travail, le statut des métiers et la question des identités professionnelles se sont construites. Notamment, déjà commençait de germer les premiers jalons de notre réflexion sur l’entrepreneuriat de soi et le travail artistique.

Ensuite, nous avons conduit ou collaboré à une série de travaux divers, des recherches-actions ou formations-actions, des études et des recherches qui nous ont permis de fonder notre problématique et constituer le matériau qui vient étayer cette thèse.

Une recherche-action, en particulier, menée de 1997 à 2000, en collaboration avec Jean-Michel Plane²⁴, enseignant-chercheur en sciences de gestion, au sein d’une organisation de l’économie sociale a inspiré notre réflexion sur les enjeux du management des hommes. Sollicités dans le cadre du plan de formation par la direction de la structure, la recherche-action devait au départ se dérouler pendant un an mais s’est finalement déployée bien au-delà, par renouvellement de conventions qui ont porté sur d’autres objectifs mais liés au premier.

Telle que le prévoyait la première convention (1997-1998), quatre types d’actions ont été mis en œuvre pour consolider la position de l’association, rendre lisibles ses actions, en particulier pour ses financeurs. Plusieurs outils ont été mobilisés dans le cadre de cette recherche-action : la grille de compétence élaborée par l’Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) a constitué l’outil à la base de la démarche ; le tableau de bord pour le

²³ Mission recherche de la Direction de la Recherche, des Etudes, de l’Evaluation et des Statistiques du ministère de l’Emploi et de la Solidarité.

²⁴ Devenu depuis Professeur des universités en sciences de gestion à l’Université-Paul Valéry Montpellier 3.

pilotage de l'activité, ensuite, a été formalisé tant au niveau de l'établissement dans son ensemble que des services qui le constituaient (9 au total). La direction (niveau horizontal) et les services (niveau vertical) ont bénéficié d'assistance personnalisée pour produire les outils (tableau de bord et plans d'actions prioritaires).

L'introduction de ces méthodes et outils de management n'est pas allée de soi, dans cet univers peu familier de pratiques supposées appartenir exclusivement à l'univers entrepreneurial. L'essentiel des salariés appartenait aux MMS et il aura fallu plusieurs entretiens combinés à des séances de travail collectif, en dehors de la présence de la direction demandeuse de cette intervention, pour obtenir l'adhésion et la contribution des salariés.

Il aura fallu que la confiance puisse s'instaurer entre les intervenants-chercheurs et les salariés pour produire une action qui recueille si ce n'est l'adhésion, du moins reflète les perceptions et objectifs des salariés.

Au-delà de la production réalisée (formalisée par les rapports de la recherche-action) dans le cadre de l'intervention au sein de cette structure, la rencontre régulière et sur une longue période, avec les personnels nous a permis de murir et questionner les effets à long terme de ce nouveau "mode de faire" qui introduisait des outils de gestion dans cet univers social. Cette recherche-action n'a pas seulement affecté les destinataires de l'intervention mais également les chercheurs-intervenants.

Les méthodes mises en œuvre dans le cadre de chacune des recherches que nous avons menées depuis sont inspirées de ces réflexions.

1. Eléments de cadrage méthodologiques de la recherche

"La gestion construit ses propres modèles mais elle emprunte largement dans le domaine théorique à d'autres disciplines" (Rojot, 2005, p. 446).

Dans cette recherche doctorale, comme nous l'avons écrit, la sociologie prend une part non négligeable dans la construction de la problématique mais c'est aussi que nous supposons avec De Coster (1999) qu'avant *"d'agir sur la réalité organisationnelle, il convient de la connaître, à travers sa culture, ses valeurs, ses traditions, la configuration de ses groupes sociaux réputés formels ou informels, ses jeux et ses enjeux de pouvoir"* (p. 16). Ainsi, la GRH peut prétendre à donner des moyens accrus et plus adéquats, pour changer la réalité sociale dans le sens de l'efficacité (Martinet, 1990).

Nos orientations méthodologiques découlent naturellement de nos orientations théoriques.

➤ **Positionnement épistémologique**

C'est le fondement même de toute recherche de présenter et justifier les choix épistémologiques qui ont guidé la démarche.

En sciences de gestion, ceux-ci s'orientent généralement selon **trois paradigmes distincts** : positiviste, interprétativiste et constructiviste. Ils correspondent à des visions différentes de la réalité et de la relation qu'entretient le chercheur avec celle-ci. Parfois ces trois paradigmes coexistent ensemble, ce qui peut être analysé comme le signe d'une immaturité, d'une crise ou bien alors au contraire une opportunité (Thiéart, 2007).

L'approche positiviste consiste à interroger les faits et en révéler la structure sous-jacente. Le chercheur est indépendant de son objet et la démarche qu'il adopte est généralement hypothético-déductive.

L'approche interprétativiste entend comprendre de l'intérieur les significations que les individus accordent à la réalité, leurs motivations.

L'approche constructiviste, quant à elle²⁵, postule l'interaction et l'interdépendance entre le chercheur et l'objet de la recherche. La construction de la connaissance n'est pas le reflet de la réalité mais un "*construit*" sur cette réalité en perpétuel devenir (Roussel et Wacheux, 2005 ; Brabet, 1996 ; Wacheux, 1996). Ce type d'approche constructiviste permet, en outre, "*la possibilité d'interagir avec les acteurs des organisations dans le cadre d'un projet de création de connaissances successivement compréhensif et prescriptif*" (Plane, 2000, p. 15).

Pour ce qui concerne les **méthodes de la recherche**, elles peuvent être pour les unes quantitatives, pour les autres qualitatives et parfois elles peuvent se mixer les unes aux autres. Des méthodes quantitatives et qualitatives émergentes et novatrices semblent apparaître en GRH depuis quelques années (Point et Retour, 2009). Elles viennent, en cela, du moins pour la méthode qualitative, renouveler et conforter cette démarche en sciences de gestion qui souffre d'une mauvaise réputation (Boutigny, 2005).

²⁵ Le Moigne (1994 ; 1995) témoigne cependant qu'il n'y a pas une mais plusieurs approches du constructivisme.

Notre positionnement épistémologique correspond à l'approche constructiviste que nous avons résumée. Nous avons présenté l'influence pour notre recherche du courant interactionniste et en particulier de l'Ecole de Chicago dans la construction de notre pensée. Il a également motivé nos modalités d'interventions et choix méthodologiques. En effet, si l'ancrage sur le terrain permet de découvrir des hypothèses et des problèmes, ceux-ci ont aussi pour particularité de se laisser découvrir au fur et à mesure que se déroule la recherche. C'est une des spécificités que met en lumière la méthode de la théorie ancrée (*Grounded theory*, Glaser et Strauss, 2010 ; Gélinau, 2001) qui permet à partir du terrain de faire émerger la théorie.

Cette méthodologie de la recherche ne fait pas l'unanimité dans le champ scientifique (Guillemette, 2006). Partant en opposition aux approches hypothético-déductives dans lesquelles le chercheur formule des postulats de recherche qui les vérifie aux moyens de données empiriques, la *Grounded theory* se présente comme approche inductive où les données empiriques servent de point de départ à une explicitation théorique, voire au développement de nouvelles théories. En ce sens, ce type d'approche peut favoriser l'innovation scientifique. C'est dans cette perspective que nous inscrivons notre thèse.

➤ **La posture du chercheur-acteur sur le terrain**

La neutralité du chercheur est un des premiers postulats posés dans toute démarche scientifique et c'est pourtant bien cet objectif de neutralité que discute Becker (2007). Comment le chercheur peut-il se départir de ses convictions et positions morales ? La présentation neutralisée et objectivée des résultats ne peut suffire à elle seule, en écartant la question de la posture éthique du chercheur. La question de la neutralité se pose avec d'autant plus de force quand les sciences de gestion visent une opérationnalité et que les résultats de la recherche doivent conduire à une transformation de l'organisation ou doit, au moins, montrer un intérêt managérial (Roussel et Wacheux, 2005 ; Thiétart et coll., 2003).

Une "*approche ergologique*" du travail permet de répondre, pour partie, à cet objectif qui positionne le chercheur comme celui qui "*n'a pas pour rôle de s'effacer dans ce processus d'élaboration, mais de créer les conditions d'un dialogue où chacun peut apporter son point de vue*" (Duc, 1996, p. 157, cité par Schwartz, 1997, p. 29).

La recherche-action, dont Yves Clot (2001) résume l'intention qui est la nôtre dans cette formule "*comprendre pour transformer et transformer pour comprendre*", est également un dispositif original tant de recherche que d'intervention qui vise à des changements. Elle est bien enracinée dans la pratique mais vise également la connaissance théorique. Ni rapport

d'opposition ou de subordination, la recherche-action permet "*complémentarité et réciprocité*" (Lhuiller, 2006, p. 65).

Son apport à la recherche scientifique dans le domaine de la sociologie des entreprises ou des sciences de gestion n'est pas une question nouvelle. Elle s'est diffusée, progressivement à partir des années 1970, pour donner lieu ensuite à une série de publications et colloques qui présente la recherche-action comme possibilité de productions spécifiques de connaissances, de transferts de savoirs entre chercheurs et acteurs de l'entreprise, d'appropriation des savoirs et d'action (Roussel et Wacheux, 2005 ; Plane, 2000 ; Sainsaulieu, 1992). En l'occurrence, elle "*produit une distanciation chez l'acteur tout en le laissant dans des dispositions propices à l'action ; elle met donc une démarche scientifique à la disposition d'acteurs qui peuvent l'utiliser concrètement*" (Louart, 1996, p. 279). Cependant, dans ce cadre, c'est bien la posture du chercheur-intervenant, les garanties de scientificité passant par la distanciation et la validation qui doivent être assurées. Ainsi, le protocole de recherche doit s'assurer, en amont et tout au long, de garantir cette scientificité.

➤ **Le protocole de la recherche**

Comme nous l'avons écrit, notre recherche doctorale est étayée par trois terrains spécifiques, autonomes mais articulés entre eux : le projet de service d'une administration publique, l'animation professionnelle, le monde carcéral. Chacun mobilise une méthodologie qualitative essentiellement fondée sur les entretiens et l'observation. Articulés entre eux, ils relèvent de la méthode des cas et constituent ensemble le périmètre. La méthode des cas²⁶ permet comme le présente Wacheux (2005), "*de suivre ou reconstruire des événements dans le temps, mais en ajoutant d'autres sources de "preuves", qui n'existent pas dans l'étude historique, notamment l'observation directe et l'entretien systématique*" (p. 33). En croisant plusieurs types de données, en accordant une place prépondérante au contexte, cette stratégie de recherche permet de rendre compte de la complexité et des processus.

Si la méthode des cas postule un certain nombre de principes (la présence sur le terrain, l'interaction avec les acteurs, la production et triangulation des données, la validation des

²⁶ La question du périmètre de l'étude de cas donne lieu à débat mais le consensus tient sur le fait qu'il repose sur la problématique de recherche. Le périmètre de l'étude de cas (nos trois terrains) est ainsi déterminé par la problématique de recherche que nous avons présentée. Wacheux (2005) précise également que si la *Grounded theory* est une logique de recherche, la méthode des cas quant à elle relève d'une "*stratégie qui met en œuvre une logique de recherche quelle qu'elle soit*" (p. 35).

résultats (Roussel et Wacheux, 2005), notre démarche s'inscrit aussi dans les traces de *l'opportunisme méthodique* de Girin (1989 ; 1990) qui suppose de "*saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances*" (1989, p. 1).

Le protocole de recherche, tel que le présente Girin (1989), suppose une instance de gestion et une instance de régulation de même que la mémoire (à travers un journal de bord et un compte-rendu de travail par exemple) joue un rôle important. En particulier, à travers l'instance de gestion notamment, les conditions de validation peuvent être assurées par le biais des acteurs-experts qui participent lors des restitutions. La restitution auprès de l'instance de contrôle permet de rendre compte dans une autre temporalité de l'avancée de la recherche et d'en éprouver la rigueur théorique et méthodologique.

Deux des terrains que nous présentons (animation professionnelle, monde carcéral) relèvent de recherches dont la visée était directement opérationnelle. Ils ne correspondent pas en tant que tels à une recherche-action que nous aurions animée mais constituent l'étape préalable à l'action. En particulier pour la recherche qui concerne le monde carcéral, la recherche a été commanditée à partir de la formulation d'un besoin d'intervention extérieure qui puisse, à partir des résultats de la recherche, aider à promouvoir des dispositifs opérationnels. Par contre, sur les deux terrains (animation professionnelle et monde carcéral), des attentes en termes de préconisations étaient formulées. Le protocole de recherche correspond à ce que nous venons d'énoncer à partir de Girin (détaillé dans le point 3).

Le troisième terrain vise l'analyse des effets du changement organisationnel sur le sens du travail en partant du processus de construction d'un projet de service. Sa position dans notre recherche pose des questions épistémologiques que nous prenons soin de développer dans la présentation plus détaillée du terrain.

La fiabilité de la recherche que nous exposons tient aux instances de contrôle auprès desquelles nous avons rendu compte de notre travail et par le croisement des différentes données que nous avons récoltées qui permettent d'aboutir à la saturation attendue d'une recherche qualitative.

Sa validité tient en particulier aux modalités de restitutions régulières, dans un souci de transparence que nous avons éprouvé, auprès des instances de gestion des recherches.

➤ **Une approche contextualisée des terrains et méthode qualitative pour la collecte et le traitement des données**

Dans la logique de ce que nous venons d'énoncer, pour chacun des terrains, une attention particulière est portée au **contexte interne et externe** qui transparait dans chacun des chapitres de la deuxième partie où les terrains sont présentés. Vouloir analyser les dynamiques du travail, des métiers et des identités professionnelles nécessite, selon nous, de prendre en compte l'environnement en l'articulant à l'analyse du processus en cours. Comme le souligne Husser (2005), l'approche contextualiste "*permet de lier les variables contextuelles, le processus observé et les acteurs du processus*" (p. 68).

Ainsi, pour ces trois terrains, une méthodologie essentiellement qualitative a été mise en œuvre, à partir d'entretiens et d'observations. Pour la recherche concernant l'animation professionnelle, une enquête par questionnaire a également été réalisée. Des matériaux écrits, de type "littérature grise", collectés sur chacun des terrains sont venus compléter nos données et faciliter la compréhension du contexte.

Les données que nous présentons n'ont pas été recueillies dans la perspective de construire une recherche doctorale, c'est donc *a posteriori* que nous avons extrait les données et construit le lien qui fait sens.

- Les entretiens

Les entretiens au moment où nous les avons conduits ont fait l'objet de prise de notes dont la retranscription a été réalisée *a posteriori* sans pouvoir faire, dès lors, l'objet d'une analyse lexicale par le biais de logiciels spécifiques.

Le traitement des entretiens a été réalisé manuellement à partir d'une analyse de contenu thématique qui correspond plus aux objectifs de notre recherche que celle que pourraient présenter d'autres types d'approches. En effet, l'analyse thématique comprend deux fonctions : la fonction de repérage et la fonction de documentation (Paillé et Mucchielli, 2005). La première "*concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. La tâche est de relever tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche, à l'intérieur du matériau de l'étude. La deuxième fonction va plus loin et concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc.*" (Paillé et Mucchielli, 2005, p. 124).

Pour garantir l'anonymat des personnes rencontrées, nous avons attribué aux personnes soit un nouveau prénom, soit une lettre (précisé dans la présentation détaillée de la méthodologie de chaque terrain).

D'une manière générale dans les deux recherches pour lesquelles des entretiens ont été conduits la démarche s'est déroulée de la manière suivante :

- en débutant par notre présentation personnelle puis le cadre dans lequel nous intervenons, en particulier en présentant les objectifs généraux de la recherche. Cette pratique permet généralement d'instaurer un climat propice à l'échange,
- en guise d'accroche nous proposons au répondant de se présenter et de commencer par nous parler de sa trajectoire qui l'avait conduit à s'engager dans ce métier,
- la suite de l'entretien porte sur les grands thèmes de la recherche en effectuant si besoin des relances. Une grille d'entretien réalisée préalablement constitue le guide sur lequel le regard porté régulièrement permet de s'assurer que l'ensemble des thèmes que l'on souhaite aborder a bien été traité en cochant à chaque fois qu'il l'est. La situation de l'entretien correspond à une "situation narcissique" à laquelle tous les répondants n'apprécient pas forcément de se livrer. Il est donc important d'user d'empathie à l'égard de la personne afin de recueillir ses perceptions.

- L'observation

Pour l'ensemble des terrains, nous accordons à l'observation une place prépondérante. Elle n'est pas que source d'information complémentaire. Elle est en elle-même une source d'information en admettant l'interaction entre le chercheur et le terrain et le biais que cela peut constituer. Cette question de l'observation renvoie donc directement à la posture épistémologique que nous avons citée plus haut et l'indépendance du chercheur à l'égard de son objet. Notre observation, selon les trois terrains, est parfois active, parfois passive. Nous partageons avec Chanlat (2005), la réflexion selon laquelle les méthodes qui incorporent l'observation, malgré ses limites, permettent aussi "*au chercheur de restituer ce qui se passe en situation*" (p. 170).

Pour certaines de ces observations aucune grille préalable n'était établie, pour d'autres par contre, nous nous étions attachée à constituer une grille d'observation. Par exemple, identifier le positionnement physique des personnes lors de réunions, compter la fréquence de leur prise de parole. Ceci constituant pour nous des indicateurs complémentaires pour notre recherche. En prenant l'exemple du monde de l'animation, du monde carcéral ou de l'administration, les

situations, en dehors du colloque singulier que constitue l'entretien, ont été particulièrement enrichissantes pour notre propos et l'élaboration de notre problématique.

2. L'objet de la recherche dans la littérature scientifique : une première approche

Avant de présenter les trois terrains spécifiques qui étayent notre partie 2, ce paragraphe va tout d'abord présenter une étude spécifique qui a permis un recueil de données qui viennent appuyer notre démonstration tout au long de la thèse, au-delà de la nécessaire revue de littérature. Elle est constituée de deux sources : le recensement des intitulés des articles dans six revues académiques en sciences de gestion et l'examen des communications présentées lors du congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) en 2006 dont le thème cette année-là était "Le travail au cœur de la GRH".

a) Le recensement des intitulés d'articles dans six revues de sciences de gestion

Nous avons effectué un recensement dans des revues de langue française en sciences de gestion des articles ayant dans leur titre les objets de notre recherche, ceci afin d'éclairer notre problématique. Nous nous sommes attachée à réaliser une revue de littérature en sélectionnant les six revues suivantes (voir tableau 1 ci-après) et à partir des bases de données disponibles sur internet (les bouquets Cairn et ABI Inform essentiellement).

La période sur laquelle le recensement a été réalisé est de dix ans pour trois revues, une revue a été examinée sur neuf ans, une autre sur 8 ans et enfin la dernière revue n'ayant publié son premier numéro qu'en 2004 n'a fait l'objet du recensement qu'à partir de cette date, soit six ans.

Tableau 1 – Recensement de six revues de langue française en sciences de gestion

Titres des revues	Années recensées	Nombre de numéros recensés
Gestion - Revue internationale de gestion	De 2001 à 2011	45 numéros
La Revue des Sciences de Gestion - Direction et gestion des entreprises	De 2001 à 2011	48 numéros
M@n@gement	De 2001 à 2011	41 numéros
Revue française de gestion	De 2002 à 2011	74 numéros
Revue de gestion des ressources humaines	De 2003 à 2011	36 numéros
Management et avenir	De 2004* à 2011	46 numéros

Recensement actualisé en décembre 2011 et janvier 2012

* La revue *Management et Avenir* est née en 2004

Ce recensement²⁷, qui n'est pas exhaustif de l'ensemble des revues de gestion, concerne tout de même six revues académiques en sciences de gestion dans lesquelles la GRH constitue un objet majeur. Il a permis de révéler la fréquence de la mobilisation par les chercheurs en sciences de gestion des six termes structurant notre recherche. Les six termes qui ont été sélectionnées sont les suivants :

- Le travail (et ses déclinaisons comme par exemple travailleur)
- Le métier
- La profession (et ses déclinaisons comme par exemple professionnel ou professionnalisme)
- L'identité (et ses déclinaisons comme identitaire ou identification en excluant les titres pour lesquels ce terme était synonyme d'examen)
- Le sens
- La reconnaissance (en incluant le verbe reconnaître)

Nous sommes bien consciente que la seule référence à ces termes dans le titre des publications n'est pas, à elle seule, suffisante pour montrer qu'ils ne sont pas objet de recherche mais tout comme nous avons pu l'observer, justement en effectuant cette revue de littérature, nous avons noté la montée en puissance d'autres termes dans les titres des publications comme par exemple la thématique relevant de l'entreprise responsable ou encore celle de développement

²⁷ L'ensemble des tableaux constituant ce recensement sont joints en annexes et une grande partie des articles sera analysée de façon plus précise au cours de notre thèse.

durable. La rareté de la mobilisation en GRH des concepts transversaux à notre recherche dans les intitulés peut justement faire sens.

L'article de Point et Retour (2009) fournit des éléments d'appréciation supplémentaires. Selon cette perspective, les auteurs identifient sept thèmes qui sont fréquemment traités (48%) dans les articles parus dans la *Revue Gestion des Ressources Humaines* et les communications des congrès de l'AGRH (période de 2002 à 2008) : implication, gestion des compétences, management stratégique des ressources humaines, organisation du travail, emploi, performance sociale et valeurs (éthique, comportement citoyen, culture). L'autre groupe thématique (36%), pour lequel la fréquence d'apparition baisse rapidement, contient six sujets : l'expatriation, la gestion des carrières, la médiation ou la concertation, la rémunération, les modèles de GRH et les chercheurs.

Dans le tableau ci-après, deux sommes sont présentées : celle qui concerne les six revues dans leur ensemble à partir de 2004, soit six années de publications pour six revues, et celle qui additionne l'ensemble des recensements.

Tableau 2 – Recensement des occurrences dans les revues par année

Thèmes Année / revues	Travail	Métier	Profession	Identité	Sens	Reconnaissance
2001						
Total - 3 revues	0	0	0	0	0	0
2002						
Total - 4 revues	1	1	0	1	0	0
2003						
Total - 5 revues	7	2	3	1	0	0
2004						
Total - 6 revues	6	2	1	3	0	0
2005						
Total - 6 revues	9	3	0	2	1	2
2006						
Total - 6 revues	11	1	12	3	0	0
2007						
Total - 6 revues	9	0	1	0	4	1
2008						
Total - 6 revues	8	4	3	2	1	0
2009						
Total - 6 revues	10	7	8	3	1	0
2010						
Total - 6 revues	24	2	7	2	1	2
2011						
Total - 6 revues	11	2	6	1	3	1
Total 2001-2011	96	24	41	18	11	6
Total sur 6 revues de 2004 à 2011	88	21	38	16	11	6

Sur les six termes, quatre sont très directement reliés à la question centrale de notre recherche. Le terme "identité" a été sélectionné de telle manière que nous puissions vérifier s'il était associé directement à l'univers professionnel et de métier.

Dans tous les cas, il aura fallu, au-delà du recensement des titres, explorer la problématique qui y était traitée. Nous avons réalisé une analyse de contenu afin d'en tirer les principaux enseignements. L'analyse des articles qui intègrent dans leurs titres les thèmes du travail, des métiers, des professions et de la reconnaissance seront plus particulièrement traités dans la partie 1 de notre recherche.

La question du sens étant transversale à notre recherche, il y sera fait mention et référence tout au long de la rédaction. Nous notons ici cependant que le terme "sens" ne figure que dans seulement onze intitulés d'articles des six revues, tandis que celui de la "reconnaissance" n'est présent que dans les titres de six articles.

b) L'examen des communications présentées lors du congrès de l'AGRH (2006)

Le congrès de l'AGRH en 2006 a mis au centre de ses travaux la question du travail et le rôle de la GRH : 131 communications ont été présentées. Nous avons procédé de la même façon que pour les revues académiques en identifiant les communications qui portaient dans leurs intitulés les items que nous avons sélectionnés. Ce recensement est plus spécifiquement identifié dans la partie 1, chapitre 2 (dont le titre pour rappel est le suivant : Le travail et les métiers saisis par les sciences de gestion dans un contexte de changement).

3. Des terrains exemplaires et articulés pour nourrir la construction de la thèse

Les terrains mobilisés ici ont été choisis parmi d'autres parce qu'ils viennent, sur une période de dix années nourrir notre réflexion actuelle sur les mutations du travail dans le champ social. Trois terrains qui viennent exemplifier plusieurs aspects à chaque fois de notre démarche : le champ de l'animation professionnelle, les représentations du travail en milieu carcéral, le processus et la formalisation d'un projet de service au sein d'une administration déconcentrée de l'Etat. Nous les présenterons ici dans l'ordre chronologique des observations et recherches que nous avons menées, des plus anciens au plus récent, même si ces terrains sont mobilisés dans un ordre inverse au cours de la thèse en lien direct avec ce que nous avons énoncé quant à la construction de la problématique de la thèse. Ces trois terrains constituent trois actes d'une pièce à l'intérieur et à partir desquelles se jouent les mutations des MMS et l'émergence d'un nouveau modèle de travailleur. Ils s'articulent et s'encastrent les uns aux autres. Ainsi, les principes qui guident la méthodologie correspondent à ceux que nous avons présentés plus globalement dans le point 1 précédent.

3.1. Le champ de l'animation professionnelle

Ce terrain est étayé par deux corpus de données complémentaires (un principal et l'autre secondaire).

- a) Une étude conduite dans le cadre d'une commande publique : la formation comme espace d'identification : l'animateur stagiaire et/ou diplômé du DEFA (2002-2003)

L'objectif de cette étude portait sur le devenir des stagiaires et diplômés du Diplôme d'Etat aux Fonctions d'Animation (DEFA) et a été conduite entre 2002 et 2003. La formation constitue l'un des lieux de la construction de l'identité professionnelle. En particulier dans les MMS, le processus de formation participe de l'apprentissage à la fois de techniques mais aussi de valeurs. Cette formation, longue dans le temps, constitue **la** référence dans le champ, une "distinction" (Douard, 2003). En effet, sur l'ensemble des stagiaires, peu nationalement, sont diplômés²⁸. Cette recherche a été produite dans le cadre d'une réponse à un appel à projets du Ministère de la Jeunesse et des Sports en 2001 centré sur l'analyse de l'adéquation formation/emploi pour les diplômés de niveau III.

La problématique de cette recherche posait comme hypothèse principale la mutation du champ professionnel à travers notamment la montée en puissance de la logique des compétences.

Institué par un décret du ministère de la Jeunesse et des Sports et du ministère des Affaires sociales le 28 juin 1979, le DEFA sanctionne une formation professionnelle qui s'enracine dans deux diplômes distincts (le Diplôme d'Etat de conseiller d'éducation populaire, DECEP et le Certificat d'aptitude à la promotion des activités socio-éducatives, CAPASE). L'analyse des trajectoires des diplômés et stagiaires du DEFA de 1989 à 2001 devait notamment éclairer la carrière, le rapport à l'activité et la construction de l'identité professionnelle de ces professionnels du champ de l'intervention sociale. Deux types de méthodes ont permis de recueillir les données :

- Une méthode quantitative qui vise l'évaluation de la formation et le devenir des diplômés

Notre analyse repose sur deux types de données qui sont croisées et qui constituent une source statistique descriptive.

²⁸ 1854 nationalement diplômés sur cinq années de 1998 à 2002 selon les chiffres clés du Ministère des Sports, Stats-Infos, N° 03-06 Septembre 2003, soit une moyenne de 370 diplômés par an pour l'ensemble du territoire national. Par comparaison, pour le diplôme de niveau IV, le BEATEP, on comptait pour la même période : 10648 diplômés. **Dans la région où la recherche a été menée, l'examen des procès-verbaux montre pour la période de 1989 à 2001 qui correspond à la période d'enquête : 82 diplômes délivrés.**

- à travers l'envoi de questionnaires (modèle joint en annexe)

Outre les renseignements relevant de l'état civil de la personne, le questionnaire était organisé en cinq grands groupes de questions : les modalités d'accès à la formation, la relation formation/emploi, le statut au moment de l'enquête, l'emploi et/ou les emplois, des informations sur l'employeur.

Depuis 1989 jusqu'à 2002, dans cette région, près de 800 personnes ont présenté la sélection pour intégrer la formation du DEFA.

Le questionnaire a été envoyé aux personnes dont les adresses ont pu être collectées, soit un total de 380 personnes. L'étude quantitative s'est appuyée sur 132 questionnaires renseignés de personnes qui étaient effectivement entrées en formation, soit près de 35% de la base d'enquête.

Le traitement des questionnaires a été réalisé au moyen du logiciel Modalisa qui permet après l'encodage du questionnaire et la saisie des réponses de réaliser les "tris à plats" et les "tris croisés" utiles à l'étude.

Comme cela est souligné, la visée de cette étude était le suivi du devenir des stagiaires et l'ensemble des possibilités qu'offre l'analyse quantitative n'a pas été exploitée.

- à travers l'analyse des procès-verbaux qui recensaient les résultats obtenus et validation des unités de formation

Les modalités de classement des documents administratifs donnant lieu à quelques doutes, c'est sur la période allant de 1995 à 2001 que les procès-verbaux des épreuves (depuis les tests de sélection jusqu'à la délivrance du diplôme) ont été examinés.

Ils concernent 301 personnes qui ont passé les tests de sélection.

Ainsi, notre analyse repose sur la corrélation des deux fichiers. Elle fait apparaître que parmi les répondants à notre questionnaire, seule une dizaine de stagiaires a été diplômée avant 1995.

Cette corrélation nous a permis de garantir la fiabilité de l'échantillon de l'enquête par questionnaires. Elle s'est appuyée sur le croisement du nombre de personnes ayant passé puis réussi la sélection, le nombre de personnes entrées effectivement en formation, le nombre de

personnes ayant validé le diplôme totalement. La période de référence principale est donc bien celle de 1995 à 2002.

- Une méthode plus qualitative à travers des entretiens et des groupes de paroles

A partir du questionnaire et sur la base de la réponse positive que les répondants à l'enquête quantitative avaient fournie à notre proposition, des entretiens individuels semi-directifs ont été conduits (15).

Par ailleurs, nous avons également organisé des groupes de paroles de manière à faire émerger les questions collectivement et écouter l'échange nourri entre jeunes stagiaires en formation et professionnels diplômés plus anciens. Trois réunions ont été organisées au mois de mai 2002 auxquelles participaient pour chacune au moins 6 animateurs.

L'enquête qualitative a permis de rencontrer ainsi **21 animateurs** car certaines personnes que nous avions rencontrées lors des entretiens individuels ont participé aux réunions de groupes.

Sur ces 21 animateurs, le profil est le suivant :

- 13 sont des hommes et 8 sont des femmes ;
- 4 d'entre eux avaient terminé et validé le DEFA, 6 avaient validé des UF sans terminer la rédaction du mémoire. Les 11 autres étaient stagiaires en cours de formation dans l'intention de la valider totalement.

La grille qui a servi de support aux entretiens comme aux tables-rondes était organisée autour de trois thèmes principaux : les motivations à l'entrée en formation, le parcours de formation, le rapport au métier. La logique de conduite des entretiens comme celle des tables-rondes a été celle que nous avons présentée globalement précédemment.

L'ensemble des propos ont fait l'objet de prises de notes et de synthèses qui ont été ensuite restituées. Nous avons rebaptisé pour la recherche au moyen de prénoms les contributeurs aux entretiens et groupes de paroles lorsque des propos *in extenso* étaient retranscrits.

b) Les données secondaires

Le deuxième corpus, plus secondaire mais éclairant, est celui qui est constitué à partir de données recensées :

- à partir de nos observations participantes lors de l'organisation des Rencontres de l'animation des 17 et 18 octobre 2003 à Montpellier et auxquelles nous avons été

associée dès le départ dans le comité de pilotage en raison de notre posture professionnelle. De plus, nous avons également pu bénéficier de la retranscription intégrale des interventions et surtout des échanges des participants lors de la séance plénière mais également des ateliers qui étaient organisés. Cette initiative à l'époque a regroupé plus de 200 personnes, professionnels (secteurs publics et associatif) et militants des mouvements de l'éducation populaire et de la jeunesse.

Les éléments que nous avons recueillis constituent des "**paroles d'acteurs**" saisies alors qu'ils étaient justement appelés à traiter des évolutions de leur métier et de son utilité sociale puisque le titre d'appel de ces Rencontres était le suivant : "*A quoi sert l'animation ?*".

- à partir de nos observations participantes lors de jurys de certification de diplômes de l'animation professionnelle dont nous sommes membre depuis 2008 mais surtout à partir des enquêtes d'insertion des diplômés de niveau IV de Jeunesse et Sport et que nous menons chaque année depuis 6 ans. Le questionnaire qui sert à ce recueil est établi par le ministère mais nous l'avons étoffé chaque année pour rendre mieux compte de la situation à l'égard de l'emploi. Le traitement et la saisie des données recueillies sont administrés par nous-mêmes.

Ces deux types de données nous fournissent des éléments de contexte supplémentaires sur le champ de l'animation professionnelle et en particulier **l'insertion** des stagiaires sur le marché du travail.

Là aussi, à chaque fois, nous avons pris soin d'anonymer le propos des personnes.

Le nombre d'animateurs, de formateurs, de bénévoles ou plus largement de professionnels du champ avec lesquels nous avons pu échanger, **dépasse la centaine** depuis plus de 10 ans que cela soit à travers nos recherches ou lors de rencontres diverses liées à notre position professionnelle.

Tableau 3 – Résumé du protocole – Recherche sur le monde de l'animation

Etapes	Méthodologie
Corpus 1 : Etude sur le DEFA	
Collectes des données Etude sur le DEFA	Enquête par questionnaires : 132 répondants
	Analyse statistiques des procès-verbaux des cohortes de stagiaires de 1995-2001
	Entretiens semi-directifs : 15 Durée d'un entretien entre 1H et 1H30
	Réunions de groupes d'animateurs professionnels diplômés ou non diplômés : 3 réunions, chacune de 2H30.
	Total personnes rencontrées : 21 dont 13 hommes et 8 femmes
Traitement des données – étude DEFA	Analyse de contenu – traitement manuel thématique Traitement du questionnaire par le logiciel Modalisa Traitement des fichiers de procès-verbaux par le logiciel Excel
Restitution – étude DEFA	Comité de pilotage Restitution auprès des personnes interrogées dans le cadre de l'entretien
Corpus 2 : Rencontres de l'animation + Suivi d'insertion + jurys de certification	
Collectes des données des Rencontres de l'animation	Prise de notes lors du comité de pilotage + enregistrements de la séance magistrale et des ateliers
Traitement des données	Analyse de contenu thématique
Indicateurs de suivi d'insertion	Questionnaires transmis annuellement aux diplômés de niveau IV / traitement statistique
Jury de certification	Prise de notes manuelles

Ainsi, comme nous l'avons exposé dans notre paragraphe présentant le plan de cette recherche, et à partir de l'ensemble de ces données, le terrain de l'animation professionnelle viendra plus particulièrement illustrer la place singulière de l'animation professionnelle dans le déploiement de la logique des compétences au sein des MMS. L'individualisation des parcours et des pratiques font de la logique des compétences le ciment identitaire des animateurs et participe à l'évolution des métiers.

3.2. Les représentations du travail en milieu carcéral

Notre deuxième terrain est celui d'une recherche menée dans le cadre d'un projet Equal entre 2005 et 2007 (phase1) puis de la phase de restitution et essaimage du projet (phase 2) entre 2007 et 2009 sur les représentations du travail en milieu carcéral. Ce terrain vient éclairer la réactivité des professionnels dans un contexte de changement institutionnel et de déficit de coopération, ils participent de la redéfinition du métier.

Nous ne proposerons pas ici une analyse de la prison – produite par ailleurs - mais dans ce cadre nous avons eu l'opportunité d'observer plusieurs réalités du travail à la fois pour les détenus mais également pour les personnels. De plus, les prisons dans lesquelles nous sommes intervenues sont administrées dans le cadre d'une gestion mixte (administration pénitentiaire et entreprises privées). Ce cadre permet ainsi de traiter non seulement du travail, de l'évolution des métiers mais également de la problématique articulée du secteur public et privé qui impose la cohabitation de cultures professionnelles différentes.

La recherche (phase 1) portait sur *"la réinsertion des détenus les plus éloignés de l'emploi"*. Elle s'est déployée sur **deux sites principaux**. Le premier site est une maison d'arrêt qui n'accueille que des hommes que l'on nomme ici VLM. Le second, une maison d'arrêt pour femmes, insérée dans un centre de détention et qui sera nommée MAP. Nous avons également eu l'opportunité de rencontrer des professionnels du centre de détention (à l'intérieur duquel est insérée la MAP) et nous les identifierons en tant que professionnels-CDP.

La commande initiale de cette recherche était de proposer un diagnostic puis sur la base de nos analyses, promouvoir des dispositifs de formations ou d'autres dispositifs qui permettent l'insertion professionnelle des détenus les plus éloignés de l'emploi. La redéfinition de cette commande avec les divers opérateurs a permis de réévaluer tant ses enjeux que ses objectifs.

Notre hypothèse centrale au départ de cette recherche était celle d'une co-production des représentations du travail chez les détenus à partir des parcours individuels, des pratiques et représentations portées par les appartenances (familiales, sociales, etc.), des référents culturels, des personnels, des employeurs (actuels et potentiels) et du marché du travail. Ainsi, quelques prés-supposés devaient être vérifiés. En effet, la réinsertion est souvent posée, dans le sens commun, à partir des "défaillances", des manques des personnes détenues et non de leurs "capabilités" sous-jacentes (Sen, 2000) ; elle concerne les métiers traditionnels manuels plutôt qu'elle ne prend en compte le basculement de nos sociétés sur une économie des

services ; elle s'appuie sur du face-à-face singulier plutôt que sur des dispositifs partenariaux plus collectifs.

Cette recherche ne visait pas à valider ou corroborer localement le constat national, détaillé et argumenté de l'avis du Conseil Economique et Social (2006) et les recommandations de la Cour des Comptes (2006). Les divers éléments qui les structurent sont perçus et développés par les opérateurs et acteurs locaux. Il s'agissait, dans le cadre de cette recherche, de tracer des éléments de diagnostic et quelques pistes opérationnelles, sur :

- 1) L'influence des rapports au territoire et au temps dont les mutations pèsent profondément sur l'intervention sociale et donc la réinsertion,
- 2) L'employabilité et les compétences requises pour les détenus dans le cadre de la réinsertion socioprofessionnelle,
- 3) Les dispositifs partenariaux,
- 4) Les représentations des personnels intervenant en milieu carcéral,
- 5) Des éléments quant aux représentations des détenus eux-mêmes.

Les éléments de cette recherche se rapportant directement aux représentations du travail des détenus n'étant pas au cœur de notre problématique, ils ne sont pas repris dans le corps de notre développement. Par contre, ils font l'objet d'une synthèse en annexe car ils traitent d'un autre point de vue (les publics) des questions dont nous traitons (mutations et centralité du travail, logique des compétences).

Nous avons extrait de l'ensemble de la recherche les éléments et données recueillies qui viennent illustrer notre problématique.

- La méthode de la recherche

L'équipe constituée au départ de trois chercheurs intervenants²⁹ a tout d'abord proposé une méthode qui permette de comprendre le rapport au travail des détenu(e)s, son origine causale et les facteurs qui l'influencent, notamment pendant la période d'incarcération, mais non

²⁹ L'équipe était constituée par deux intervenants principaux : M. Duval, Maître de Conférences en anthropologie, et nous-même. A. Marchand, Professeur des universités de sciences économiques, n'intervenait pas sur le terrain mais en tant que regard extérieur pour le duo que nous formions. Sa place correspondait en quelque sorte à *une instance de contrôle* telle que la définit Girin (1989). M. Duval a quitté le protocole de recherche un peu moins de six mois après le démarrage de l'étude. Ce départ nous a conduit à orienter nos interventions de terrain également en direction des détenus.

exclusivement, et également une méthode qui puisse confirmer notre hypothèse des co-constructions des représentations du travail en interrogeant les professionnels et les opérateurs intervenant pendant le parcours carcéral.

Cette méthode s'est organisée selon plusieurs temporalités :

- Le temps de l'appropriation du terrain

Nous sommes allée personnellement pendant 6 mois à raison d'un jour par semaine "en prison". Puis, nous avons ralenti la fréquence et le temps de présence, pour n'y être présente qu'une fois tous les 15 jours pendant 3 mois encore. Cette présence régulière nous a permis tout d'abord d'identifier puis de rencontrer les acteurs concernés par la recherche.

En parallèle, nous avons également recueilli les données "grises" (c'est-à-dire une production non recensée dans les catalogues officiels) qui concernaient les deux établissements. En particulier, nous avons recensé et analysé les rapports statistiques sur l'incarcération, le repérage des dispositifs de formation et d'insertion (existant tant dans le milieu carcéral qu'à l'extérieur de celui-ci). Nous avons dû, bien sûr également, nous approprier d'un point de vue théorique, la littérature qui viendrait étoffer, compléter, faire écho à nos observations de terrain.

Le bruit et l'attente sont deux paramètres importants du contexte. Nous avons passé de nombreuses journées à attendre : attendre l'ouverture des grilles pour passer d'une aile de la prison à une autre, attendre l'arrivée de professionnels avec lesquels nous avons convenu un RDV, attendre dans les bureaux,... Attendre est d'ailleurs une des premières choses dont il faut faire l'apprentissage dans la prison ce qui nous incline à prendre cet élément en tant que tel dans l'analyse. Cette attente, en particulier en détention se fait dans le bruit des mouvements et déplacements incessants. Cette dimension est tout aussi importante lorsque le chercheur s'imprègne du contexte.

- Le temps du recueil des données : une méthodologie nécessairement qualitative

Au sein du duo d'intervenants directs que nous formions avec M. Duval la répartition du travail d'enquête était au départ celle-ci : M. Duval était chargé de rencontrer les détenus, tandis que nous-même devions rencontrer les professionnels. Après le départ de la recherche

de M. Duval, nous sommes également allée à la rencontre des détenus ce qui nous a permis d'approfondir les éléments relatifs au contexte.

Le contexte carcéral a conduit l'équipe à privilégier une méthodologie qualitative pour plusieurs raisons. Parmi celles-ci, la plus évidente était que la recherche portait sur les détenus et nous avons rapidement identifié que la logique d'enquête par questionnaires écarterait *a priori* tous ceux qui auraient des difficultés à lire et écrire.

Par ailleurs, nous avons fait l'hypothèse que dans ce contexte de recherche singulier, le passage à l'écrit – laissant par nature des traces et même si la garantie de l'anonymat était donnée - ne serait pas aisé. Il incombait dès lors à l'équipe de construire une relation avec les personnes suffisamment neutralisée et authentique pour recueillir la matière.

La méthodologie qualitative mise en œuvre a été de deux ordres : d'une part des entretiens avec des acteurs professionnels et détenus, d'autre part l'observation.

Au final, près d'une **centaine de personnes ont été rencontrées** dans le cadre de cette recherche.

Nous avons personnellement conduit **52 entretiens** avec les professionnels (à partir d'une grille d'entretien testée au préalable). Hormis les représentants des hôpitaux (médecins et psychiatres par exemple) que nous n'avons pas pu rencontrer, nous avons eu globalement accès à l'ensemble des professionnels.

A cela, nous ajoutons donc les rencontres avec des personnels lors de réunions auxquelles nous étions invitée, ou lors d'échanges plus informels par exemple, pendant des moments d'attentes derrière les grilles lorsque nous étions "accompagnée en détention". Ce sont d'ailleurs ces moments, comme c'est souvent le cas lors de recherches, qui sont les moments les plus "productifs". L'usage du carnet de bord qui retranscrit chacun de nos échanges et impressions, est à ce moment-là très précieux.

- Les entretiens

Les conditions de réalisation des entretiens avec les acteurs (détenus, personnels, employeurs et opérateurs de l'insertion) n'ont pas toujours été aisées et la méthode elle-même contient une limite qu'il faut ici présenter.

Tout d'abord, doit être signalée la difficulté pour rencontrer certaines catégories de personnels de l'administration pénitentiaire. De nombreux rendez-vous pris ont été annulés, voire des

demandes sont restées sans réponse. Le positionnement de l'administration pénitentiaire dans le cadre de cette recherche n'a d'ailleurs pas été de même nature selon les deux établissements. L'un plus impliqué (MAP), l'autre plus en retrait (VLM).

Par ailleurs, il faut signaler la limite la plus importante de cette méthode car les entretiens ont été réalisés dans la prison elle-même et n'ont pu, dès lors, être enregistrés. Il n'était pas possible, sauf à demander une autorisation au Ministre de la Justice lui-même de faire entrer un magnétophone dans la prison. Au regard du calendrier prévisionnel de la recherche, un des représentants de l'administration pénitentiaire nous a dit que la réponse à la demande interviendrait trop tardivement.

Le recueil des données a ainsi été produit par prise de notes et traité ensuite manuellement à partir d'une analyse de contenu thématique.

Le guide d'entretien a été réalisé à partir des hypothèses de la recherche. De grandes thématiques devaient être abordées lors de l'entretien dont en particulier les rapports que le professionnel entretenait avec diverses instances : l'institution, le métier, le travail, le territoire, la formation, les publics, la relation et la question de la réinsertion des détenus (à travers le travail).

Très vite, lorsque nous avons commencé à rencontrer les professionnels, nous sont apparus des thèmes que la recherche au départ n'avait pas prévus, en particulier, les clivages générationnels et le déficit de coopération.

Tableau 4 – Entretiens réalisés et catégories de professionnels – monde carcéral

	Nombre d'entretiens	Profil Homme/Femme
Service administratif de l'administration pénitentiaire de VLM	2	2 H
Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP) – Conseiller d'Insertion et de Probation (CIP)	17	6 H / 11 F
Surveillants (VLM + MAP+ CDP)	16	7 H / 9 F
GEPSA et partenaires	7	5 H / 2 F
Employeurs et opérateurs extérieurs	10	8 H / 2 F
TOTAL	52	28 H / 24 F

Pour ce qui concerne les CIP, et qui font l'objet d'une analyse spécifique (partie 2, chapitre 3, section 2) nous avons identifié deux générations de professionnels qui cohabitent : voici ci-après la répartition des professionnels que nous avons rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels et sur lesquels nous avons concentré notre analyse (des éléments tirés d'entretiens

plus informels avec d'autres CIP sont également introduits dans le développement). Sur les deux établissements que nous avons enquêtés, le nombre total des CIP (milieu fermé et ouvert) était de 23. Ce choix de concentrer notre analyse sur cette catégorie de professionnels tient tant à la nature de leur activité qui participe des MMS mais aussi parce qu'elle rend compte de stratégies d'ensemble similaires au sein des établissements que nous avons enquêtés.

Génération missionnaire (9) :
Michel, Natacha, Eric, Suzanne, Georgette, Sandrine, Fabienne, Patricia, Christophe.
Génération rationnelle (8) :
Eve, Marc, Rob, Christiane, Viviane, Noémie, Sofia, CIP-FSU ³⁰ (homme).

Cette répartition donne à voir une majorité de femmes qui correspond d'ailleurs à la sociologie des professionnels présentée par l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire (ENAP) dans ses chiffres clés. Sur 17 professionnels, 6 hommes qui se répartissent pour moitié entre les deux générations.

- Observation lors de groupes de travail, ateliers, réunions, etc.

L'observation constitue une source complémentaire de données très précieuse pour ce terrain. Nous avons obtenu de l'administration pénitentiaire "une carte de circulation" qui nous a permis d'accéder à l'ensemble des services ainsi qu'en détention.

Nous avons assisté à trois réunions de service du SPIP, à deux commissions de préparation à l'aménagement de peines (CAP), à deux séances de travail au centre scolaire. Nous sommes également allée à plusieurs reprises "en détention" dans les espaces réservés à la formation (atelier maçonnerie et informatique) et dans les espaces de travail des détenus (restauration et buanderie principalement).

De plus, nous avons également assisté à une réunion des intervenants du centre scolaire en dehors de la prison ainsi qu'à des réunions de l'association locale de criminologie.

³⁰ FSU : Fédération Syndicale Unitaire.

- Le temps de la restitution

Plusieurs restitutions ont été organisées auprès des acteurs locaux pendant la conduite et à la fin de la recherche elle-même.

La conduite de la recherche constituait une action parmi d'autres d'une phase du projet Equal. Lors des phases suivantes, nous avons été associée à une nouvelle phase correspondant à "l'essaimage" (dans le programme Equal cette phase portait la lettre E - transférabilité) qui demandait également une restitution de l'étude à travers des communications à des colloques dans plusieurs régions françaises (deux conférences à Strasbourg et Caen – juin et octobre 2008). Cette phase a été conclue par l'organisation d'un colloque en novembre 2008 auquel nous avons participé ; outre la communication présentée, cette phase nous a permis de poursuivre le recueil de données de manière plus informelle.

Tableau 5 – Résumé du protocole – Recherche sur le monde carcéral

Etapes	Méthodologie
Collectes des données auprès des professionnels	Entretiens semi-directifs : 50 Durée d'un entretien entre 1H30 et 2H
	Entretiens informels : environ 50 Durée d'un entretien de 15 à 30 minutes.
	Observations lors de réunions : 10
	Observation "in situ" : 9 mois à raison d'une fois par semaine pendant 6 mois et 1 fois tous les 15 jours pendant 3 mois.
	Littérature grise
Traitement des données	Analyse de contenu – traitement manuel thématique
Restitution (Validité – fiabilité)	Réunion Communications lors de la phase E du projet Equal (colloque)

Ainsi, l'ensemble de ces données viendra illustrer comment le déficit de coopération hypothèque la construction collective du sens mais également comment le sentiment de déni de reconnaissance conduit les professionnels à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation au travail qui participe aussi d'appropriation plus individualisée du métier.

3.3. Le projet de service : un outil du changement dans une administration publique

Le troisième terrain présenté est celui du processus d'élaboration d'un projet de service au sein d'une administration de l'Etat suite à la mise en place des nouvelles administrations

déconcentrées nées de la RGPP (2010) dans le cadre de la réorganisation de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE). Ce seront à la fois le processus et la formalisation du projet qui seront décrits. Ce terrain viendra éclairer notre interrogation sur la dilution du sens donné au travail.

La position de ce terrain est singulière dans la présente recherche car il nous engage en tant que partie-prenante.

Il renvoie à au moins deux questions, la première est celle que posent Igalens et Loignon (1997) : *"comment observer le changement ?"*. La seconde est posée par Garel (2003) : *"comment traiter du management de projet ?"*. Comme il le souligne, *"les observateurs des projets sont plus ou moins impliqués dans leur management. Qu'il soit chercheur, consultant, journaliste ou acteur... l'observateur doit être précisé quant à sa fonction (qui est-il ?) et quant à sa place vis-à-vis du ou des projet(s) (où est-il ?). Cette précision conditionne la méthode de l'observation et donc les éventuels biais qui s'y rattachent."* (p. 6).

Ainsi, alors que pour les deux autres recherches présentées, notre position d'intervenante-chercheuse avait été sollicitée, là c'est dans le cadre de notre posture professionnelle partie-prenante que nous avons participé et co-construit l'élaboration de ce projet de service.

Igalens et Loignon, tout comme Garel, posent la question de la validité de l'analyse d'un observateur "situé" dans une organisation, et en particulier lorsqu'il s'agit d'accompagner le changement. Ce questionnement est cependant aussi celui plus large de toute recherche qui doit garantir la rigueur de la scientificité. Cela renvoie à ce que nous avons écrit plus haut en introduction de chapitre sur les conditions de production de la connaissance et l'éthique de la recherche.

En raison de la place que nous occupons dans cette organisation, nous avons donc longuement hésité à présenter ce terrain. Nous avons finalement choisi de l'y intégrer en raison justement du fait qu'il a largement contribué à la construction de notre réflexion.

Par ailleurs, la nature de notre activité professionnelle (comme chargée d'études au sein du service et que nous exerçons à temps partiel) nous conduit déjà *a priori* à une position qui impose rigueur et distanciation. Comme nous l'avons introduit, c'est bien l'accumulation des expériences, des observations au long cours qui nous ont conduite à produire ce travail de recherche doctorale. Cette observation de la conduite du changement à travers la mise en œuvre d'un projet de service sur une période courte nous a semblé être une opportunité d'approfondissement de nos réflexions intellectuelles. C'est de cette façon que nous avons en

tout cas choisi de l'intégrer à cette recherche tant elle nous semble participer du contour des changements aujourd'hui à l'œuvre.

Nous avons déjà été mobilisée lors de l'élaboration du projet de service de l'ex-DRDJS en 2009, en participant au groupe technique chargé d'animer la démarche. En particulier, nous avons assuré la conduite d'entretiens auprès de partenaires de cette direction régionale et animé l'un des groupes centré sur l'analyse des référentiels métiers et en particulier ceux de l'encadrement. Cette première expérience nous a amenée à nous "former" à la pratique de conduite de projet. En particulier, la démarche de co-construction du projet nous a sensibilisée à la problématique de la participation des acteurs.

Le moment de réalisation de cette démarche s'est déroulé entre septembre et décembre 2010. Le temps de la réflexion, de l'imprégnation des controverses intellectuelles nous ont fait murir notre problématique et l'analyse qui en découle. Lors de cette nouvelle mise en œuvre d'un projet de service, la posture qui a été la nôtre relève d'une posture ethnographique dans le cadre d'une observation participante. Cette posture méthodologique n'est, bien sûr, pas sans poser plusieurs problèmes qui tiennent pour l'essentiel à la question de la distanciation nécessaire à l'égard de l'objet étudié et dont nous avons traité précédemment. Cette posture qui a été pratiquée ressemble pour quelques aspects à celle que défend Metzger (2000), une posture "*d'observation clandestine*" qui présente des avantages et des inconvénients.

Signalons tout d'abord notre choix de ne ni taire ni trop expliciter mais tout simplement informer de notre intention de réappropriation de ce travail dans le cadre d'un travail de recherche. En particulier, nous avons à plusieurs occasions énoncé lors de réunions de l'équipe projet ou lors d'échanges informels avec des agents que la mise en place de ce projet de service nous semblait constituer une matière suffisamment exemplaire pour être intégré dans un travail de recherche. Les agents connaissant notre position professionnelle dans cette organisation, n'ont pas manifesté d'opposition voire même ont parfois réagi et manifesté leur intérêt de lire ce qui pourrait en être dit.

Les matériaux qui sont utilisés pour étayer notre thèse sont construits à partir :

- des observations en réunion,
- des notes que nous avons prises lors des diverses réunions organisées pendant le processus d'élaboration du projet, de la retranscription des interventions des agents,
- des comptes-rendus publics et fiches actions qui formalisent le projet de service.

Tableau 6 - Résumé du protocole – Recherche sur le projet de service

Processus et formalisation du projet de service d'une administration déconcentrée de l'Etat – septembre 2010 – janvier 2011	
Étapes	Méthodologie
Collectes des données auprès des professionnels	Entretiens informels retranscrits dans le carnet de bord
	Observations lors de réunions
	Observation "in situ"
	Littérature grise dont publications nationales sur la réforme, documents de travail phase de préfiguration et autres documents de travail
	Documents officiels : compte rendu de réunions, notes de services, projet de service.
Traitement des données	Analyse de contenu – traitement manuel thématique

Ce terrain nous permet d'illustrer comment dans un contexte de changement, alors que les professionnels attendent la réaffirmation du sens, le management ne peut répondre.

CONCLUSION ET SYNTHÈSE DU CHAPITRE

Notre approche méthodologique est directement inspirée des orientations théoriques que nous avons développées. Elle est enracinée sur la base de notre problématique. Elle est construite à partir de l'exemplarité de trois terrains distincts qui participent aux mondes du social et de l'étude réalisée sur la base d'un recensement des intitulés d'articles de 6 revues académiques et l'examen des communications présentées lors du congrès de l'AGRH.

Ces trois terrains, avons-nous écrit, sont articulés entre eux mais la progression de notre pensée s'organise dans la thèse dans un ordre qui ne suit pas la chronologie des recherches menées.

- ⇒ L'étude réalisée par le recensement de revues/communications viendra illustrer notre hypothèse de la faible place du sens donné au travail par la discipline.
- ⇒ La logique de projet de service viendra éclairer la dilution du sens (ici terrain 3).
- ⇒ Le terrain du champ de l'animation professionnelle viendra éclairer l'individualisation des parcours construite à partir de la logique des compétences. Cette individualisation participe de l'entrepreneuriat de soi. (ici terrain 1)
- ⇒ Le monde carcéral viendra éclairer le déficit de coopération et la quête de reconnaissance, les déplacements de rôle et la réappropriation du métier (ici terrain 2).

Tableau 7 – Résumé pour l'ensemble des trois terrains de recherche

Étude portant sur le champ de l'animation professionnelle – 2002 - 2003	
Étapes	Méthodologie
Corpus 1 : Étude sur le DEFA	
Collectes des données Étude sur le DEFA	Enquête par questionnaires : 132 répondants
	Analyse des procès-verbaux des cohortes de stagiaires de 1995-2001
	Entretiens semi-directifs : 15 Durée d'un entretien entre 1H et 1H30
	Réunions de groupes d'animateurs professionnels diplômés ou non diplômés : 3 réunions, chacune de 2H30.
	Total personnes rencontrées : 21 dont 13 hommes et 8 femmes

Traitement des données – étude DEFA	Analyse de contenu – traitement manuel thématique Traitement du questionnaire par le logiciel Modalisa Traitement des fichiers de procès-verbaux par le logiciel Excel
Restitution – étude DEFA	Comité de pilotage Restitution auprès des personnes interrogées dans le cadre de l'entretien
Corpus 2 : Rencontres de l'animation + Suivi d'insertion + jurys de certification	
Collectes des données des Rencontres de l'animation Traitement des données	Prise de notes lors du comité de pilotage + enregistrement de la séance magistrale et ateliers Analyse de contenu thématique
Indicateurs de suivi d'insertion Jury de certification	Questionnaires transmis annuellement aux diplômés de niveau IV / traitement statistique Prise de notes manuelles
Recherche portant sur le monde carcéral – 2007 - 2009	
Etapes	Méthodologie
Collectes des données auprès des professionnels	Entretiens semi-directifs : 50 Durée d'un entretien entre 1H30 et 2H
	Entretiens informels : environ 50 Durée d'un entretien de 15 à 30 minutes.
	Observations lors de réunions : 10
	Observation "in situ" : 9 mois à raison d'une fois par semaine pendant 6 mois et 1 fois tous les 15 jours pendant 3 mois.
	Recueil de littérature grise
Processus et formalisation du projet de service d'une administration déconcentrée de l'Etat – septembre 2010 – janvier 2011	
Etapes	Méthodologie
Collectes des données auprès des professionnels	Entretiens informels
	Observations lors de réunions
	Observation "in situ"
	Littérature grise dont publications nationales sur la réforme, documents de travail phase de préfiguration et autres documents de travail
	Documents officiels : compte rendu de réunions, notes de services, projet de service.
Traitement des données	Analyse de contenu – traitement manuel thématique

Ces trois terrains illustrent ensemble l'émergence de ce travailleur entrepreneur de lui-même auquel il est demandé de s'adapter aux nouvelles configurations du travail mais qui déploie également des stratégies professionnelles créatives.

PARTIE 1
DE LA CONCEPTION DU TRAVAIL
DES MONDES DES METIERS DU SOCIAL

PARTIE 1 : DE LA CONCEPTION DU TRAVAIL DES MONDES DES METIERS DU SOCIAL

Tableau 8 : Rappel du sommaire de la partie 1.

Chapitre 1 Centralité du travail, métiers et socialisation	Section 1. Le travail structuré par les métiers : état de l'art	1. Les représentations du travail 2. Professions et métiers : de la fonction au <i>drame social</i>
	Section 2. Socialisation, identité professionnelle et professionnalisation	1. Culture professionnelle et identité de métier 2. Professionnalisation, professionnalité et dynamique professionnelle
	<i>Synthèse et conclusion du chapitre 1</i>	
Chapitre 2 Le travail et les métiers saisis par la gestion dans un contexte de changement	Section 1. Sens du travail et des métiers en sciences de gestion	1. De la gestion du travail des Hommes et de l'enjeu de son sens 2. La gestion des métiers
	Section 2. Les métiers saisis par la prospective	1. La prospective : une méthode adaptée à la GRH 2. Mutation des métiers, nouveaux métiers et prospective en GRH (revue des revues)
	<i>Synthèse et conclusion du chapitre 2</i>	
Chapitre 3 La dynamique des métiers du monde du social	Section 1. Les facteurs "externes" à cette dynamique	1. La professionnalisation du champ social 2. Les mutations du champ : le "modèle" de l'intervention sociale
	Section 2. Les facteurs "internes" : la singularité et la gestion des métiers de la relation	1. Caractériser la singularité des métiers de la relation 2. La gestion du social et sa <i>chalandisation</i>
	<i>Synthèse et conclusion du chapitre 3</i>	
Synthèse et conclusion de la partie 1		

L'enjeu du travail dans nos sociétés contemporaines a fait l'objet d'un débat particulièrement vif ces dernières années alors que précisément nombre de salariés se trouvent menacés par le chômage ou par des formes de précarisation de leur statut dans le cadre de l'emploi. Ce débat sur le travail s'est également cristallisé à travers les travaux (en sciences sociales) portant sur les effets de celui-ci et en particulier sur la souffrance qu'il génère chez les individus.

Nous rappellerons qu'au-delà de cette réflexion, le travail demeure central pour les individus. Il constitue, en effet, tout à la fois une valeur et un lieu de socialisation encore majeurs qui s'élaborent au sein de collectifs – les professions ou les métiers – eux-mêmes structurant les identités professionnelles.

C'est dans cette perspective qu'une approche croisée entre la sociologie du travail et les sciences de gestion, à partir de la prospective des métiers, pourra rendre compte de la complexité des enjeux dont relèvent les métiers. Il ne s'agit pas, bien sûr, de confondre ces deux disciplines car elles ont des objets et objectifs propres, mais au contraire dans **une perspective managériale de situer les enjeux pour les acteurs et, plus particulièrement, ce que recouvrent les nouvelles logiques de management.**

Tout d'abord, la question de la centralité du travail sera posée comme lieu (non exclusif mais déterminant) d'accomplissement de l'individu, et cela en particulier dans le cadre des métiers, lieu de socialisation et de structuration de l'identité (**chapitre 1**).

Nous montrerons ensuite que la question du travail et des métiers constituent des figures que les sciences de gestion se réapproprient depuis peu pour faire face aux changements que connaissent les organisations ces dernières années. Néanmoins la question du sens donné au travail est peu présente en GRH. La prospective des métiers contribue, en tant que méthode, à ouvrir "des possibles" et assurer la transmission entre salariés. Elle pourrait permettre la ré-introduction du sens dans les pratiques et contribuer à restaurer le sens du travail (**chapitre 2**).

Nous verrons enfin que les MMS permettent d'illustrer ces mutations. Les démarches managériales ne sont pas neutres. Elles ont introduit non seulement des changements pour les organisations mais ont également participé de la reconstruction des images des mondes du social. A l'échelle des salariés, ces mutations ont particulièrement affecté les mécanismes de la construction de l'identité professionnelle car les frontières des métiers d'une certaine manière s'estompent et le sens du travail devient plus flou (**chapitre 3**).

CHAPITRE 1. CENTRALITE DU TRAVAIL, METIERS ET SOCIALISATION

Ce chapitre a pour objet de présenter les principales approches structurantes de l'analyse du travail, un état de l'art, et de montrer comment il constitue, à travers les métiers, un lieu de socialisation et de construction des identités.

Nous verrons que s'il connaît de profondes mutations, le travail conserve pour l'individu une dimension centrale. Le travail est structuré par les métiers et nous aborderons ici plus particulièrement l'approche sociologique dans laquelle nous nous situons qui conçoit le métier comme "*drame social*" (section 1).

Nous présenterons ensuite la dimension socialisatrice – tant individuellement que collectivement - du travail et des métiers qui participent de la construction de l'individu et de son identité (à partir d'approches croisées entre la sociologie et les sciences de gestion). Ces dernières années, la situation du marché du travail a modifié les logiques d'entrée dans le travail et la structuration des identités professionnelles. Nous voulons en décrypter les principaux éléments. En particulier, le contexte du changement révèle de nouvelles aspirations des acteurs qui luttent pour la reconnaissance. Dans ce contexte, la professionnalisation devient un enjeu politique. C'est précisément dans cette dynamique de professionnalisation que se construit la figure du salarié entrepreneur de lui-même (section 2).

SECTION 1. LE TRAVAIL STRUCTURE PAR LES METIERS : ETAT DE L'ART

Cette section expose tout d'abord les termes du débat quant à la centralité du travail dans la vie des individus et cela malgré sa précarisation (point 1.) pour ensuite traiter des grandes approches sociologiques qui concernent la compréhension des professions et des métiers (point 2.).

1. Les représentations du travail

La place qu'occupe le travail ou la valeur que lui accordent les individus, en particulier dans le contexte actuel, ont nourri de nombreux échanges. La littérature académique en sciences sociales est fournie et nous ne pouvons prétendre à l'exhaustivité. Mais ce débat – riche et complexe - engage et c'est dans l'affirmation de la centralité du travail comme lieu tout à la fois de domination **et** de réalisation de soi que nous situons notre propos (point 1.1.). Nous présenterons ensuite les termes et le contexte explicatif du débat qui ont remis en cause cette centralité du travail. Cette présentation viendra éclairer pour la suite l'émergence du salarié entrepreneur de lui-même (1.2.).

1.1. De la centralité et de la valeur du travail

Le terme travail incorpore une mémoire³¹ qui participe aussi des orientations que nous allons développer dans cette thèse. Le rappel quasi permanent de l'étymologie par les différents auteurs en est un des témoins. Le travail est ainsi lié à la notion de torture, de souffrance, comme l'indique son origine latine³² et en atteste son usage au cours des siècles³³. Si l'approche étymologique et sémantique³⁴ n'est bien sûr pas suffisante, elle permet néanmoins d'appréhender quelques-unes des controverses que le travail nourrit. En effet, par définition, le travail s'oppose au non travail et dans ce registre, les loisirs ou les activités militantes ou bénévoles sont exemplaires de cette opposition³⁵.

Le détour par l'étymologie, ou ce à quoi il est opposé, est réducteur de la vision du travail que nous voulons présenter. Comme les approches théoriques en attestent, il est à la fois

³¹ Nora (1997).

³² *Le Trésor de la Langue française*, outil précieux mis en ligne, indique que ce substantif masculin est d'origine latine *tripalium*, *tri* : trois et *palus* : pieu ; Le dictionnaire *Le Robert*, précise qu'il est ainsi au départ, un outil à trois pieux, instrument de torture, qui servait à immobiliser les animaux avant de les ferrer.

³³ Au XIIème siècle, l'accouchement obtint le statut de travail et encore aujourd'hui cette origine perdure dans les cliniques où les salles de travail voient naître les nourrissons. Par extension, le travail a ensuite été assimilé à celui qui souffre. Ainsi, jusqu'au XVIème siècle, le terme travail sera assimilé à de la peine, de la souffrance. C'est seulement à partir de cette époque que le terme travail va progressivement commencer à rendre compte des activités et des tâches.

³⁴ Voir Pillon et Vatin (2003). *Le Traité de sociologie du travail* est introduit par cette approche étymologique et sémantique sur laquelle ils fournissent de nombreuses références.

³⁵ Voir Pronovost (1998) introduisant ce chapitre consacré au lien entre travail et loisir par le constat que c'est le plus souvent par rapport au travail que les spécificités des loisirs ont été analysées. Dumazedier en a produit une sociologie autonome (1962 ; 1974). Par ailleurs, les activités militantes ou bénévoles ne devraient pas se classer dans les activités de travail mais il y est question désormais de professionnalisation et de carrière (Simonet, 2010).

souffrance mais peut être également réalisation de soi (à travers l'œuvre produite, comme source de reconnaissance malgré la faiblesse de marge de manœuvre dont dispose l'acteur par exemple). Il demeure, en cela, une valeur à laquelle les individus restent attachés.

- De quelques approches théoriques de la place du travail

Parlant du travail, les approches disciplinaires sont multiples. Abordé autant par la philosophie que l'économie, le droit, la sociologie ou la gestion, le travail est présent en sciences sociales et cela, dans la période contemporaine, à la hauteur de la place qu'il occupe dans la vie des individus. Cependant, si le terme *travail* désigne pour l'homme "*la fraction de son activité consacrée à la production*", il est également utile aussi de préciser que "*la notion de travail est absente dans certaines sociétés ou a un contenu différent de celui de nos sociétés modernes*"³⁶ (Harribey, 1998, p. 3).

Ce constat amène à se départir de toute tentative de définition "universelle" et "*de considérer le travail avant tout comme un **concept provisoire**, un matériau à mieux analyser, et **non comme un concept achevé et définitif susceptible d'expliquer l'histoire de l'homme en société***" (Kergoat, Boutet, Jacot, Linhart, 1998, p. 22). Car ce n'est pas tant seulement la définition du travail qui occupe le débat que sa place³⁷.

C'est seulement dans la première moitié du XIX^{ème} siècle que la question du travail et la situation de la classe ouvrière vont devenir un enjeu central. Mais le travail sera alors assimilé à la misère et c'est ainsi que la "question sociale" va nourrir la réflexion.

Progressivement, le travail va obtenir un statut central dans la vie des individus. La révolution industrielle du début du XX^{ème} siècle va s'imposer et en Europe, comme aux Etats-Unis, va régner "*une morale du travail et du devoir qui est une véritable vision du monde et de l'homme*" (Lalive d'Epinay, 1998, p. 70). Friedmann introduisant le *Traité de sociologie du travail* (1961) faisait même du travail "*un commun dénominateur et une condition de toute vie humaine en société*" (p. 11). Pourtant, cette assertion de la centralité du travail ne cesse d'être encore débattue tant dans la littérature théorique que jusqu'aux récentes enquêtes d'opinions.

³⁶ Néanmoins, "*les différentes sociétés possèdent un terme du langage associé soit à la production des moyens de subsistance, soit à l'utilisation de techniques, soit encore à une peine, un effort, ou bien à la réunion de deux ou trois de ces catégories*" (Harribey, 1998, p. 3).

³⁷ Sewell (1983), à cet égard, rappelle que sous l'Ancien Régime le travail "*n'est pas une activité anoblissante mais le symbole de la déchéance de l'humanité abjecte devant Dieu*" (p. 43).

Sans les ignorer, nous ne tenterons pas de résumer l'ensemble des œuvres³⁸ qui ont étayé les définitions et représentations du travail. Elles ont précisément d'ailleurs inspiré grand nombre des références que nous solliciterons par la suite et il nous arrivera également de revenir, pour certaines, à la source. Ici, ce sont, selon nous, quelques conceptions structurantes, élaborées après la seconde guerre mondiale, alors qu'un monde nouveau émerge, qui nous inspirent. Elles nous permettent au-delà de la question de la liberté **dans le travail, d'introduire celle du sens qu'il a pour l'individu à la fois pour lui seul et dans son rapport au monde.** A partir de cette période, en effet, le travail cesse peut-être d'être une fin en soi mais il reste, si ce n'est encore une valeur, au moins un instrument "*clé de l'autonomie, l'instrument qui assure la participation à la société d'abondance, la condition même de la poursuite de l'épanouissement*" (Lalive d'Epinay, 1998, p. 84). Ainsi, **nous concevons ici le travail comme vecteur du lien social qui ne se résume donc pas qu'à un seul acte technique.**

Dans un premier temps, tout d'abord, nous présenterons synthétiquement trois approches exemplaires, celle philosophique d'Arendt (1983), puis celle psychologique de Maslow (1970) et enfin celle sociologique de Bourdieu (2003) qui participent d'une littérature foisonnante mais qui interrogent tout particulièrement, et de manière distincte, ce lien qu'entretient l'individu au travail. Nous choisissons ces auteurs à dessein car leur pensée concentre et répond à quelques une de nos questions, même si notre conception du travail et du sens qu'il produit ne s'y retrouve pas totalement puisque nous croisons les apports de la sociologie et ceux des sciences de gestion.

➤ **La condition de l'Homme moderne**, selon Hannah Arendt

Renouant avec une tradition grecque, Arendt (1983) discute, du point de vue philosophique, la réduction de l'activité humaine au travail pour l'ouvrir au résultat de l'acte (l'œuvre). Le travail n'est ainsi qu'une des dimensions de la *vita activa* qui regroupe toutes les activités humaines. La *vita activa* se décompose en trois activités, celle de l'*animal laborans*, le travail gouverné

³⁸ Que cela soit celles par exemple dans le champ de l'économie politique d'Adam Smith (1723-1790), de Karl Marx (1818-1883), ou encore celles en sociologie d'Emile Durkheim (1858-1917) ou de Max Weber (1864-1920).

par des impératifs biologiques ; celle de l'*homo faber*³⁹ qui permet la production d'un "*objet-du-monde*", une œuvre ; et enfin celle de la *praxis*, c'est-à-dire l'action.

Pour Arendt, seule l'œuvre, produit d'une activité autonome, est source d'épanouissement de soi et c'est à travers l'action que la nature humaine, dans sa pluralité, se réalise pleinement car c'est elle seule qui met en relation les hommes entre eux. Rompant avec la lecture marxiste⁴⁰ qui considère l'homme comme *animal laborans* devant s'émanciper de cette condition et retrouver sa liberté, Arendt, dénonce le nivellement des activités humaines ; celui-ci a fini par produire une société de consommateurs, où l'émancipation du travail n'a finalement permis à l'*animal laborans* de n'avoir que le droit d'occuper une place dans l'espace public sans en être jamais propriétaire. Selon Arendt, la distinction fondamentale à faire est bien celle du travail et de l'œuvre : "*C'est en effet, la marque de tout travail de ne rien laisser derrière soi, de voir le résultat de l'effort presque aussitôt consommé que l'effort est dépensé*" (p. 131-132).

C'est aussi dans ce sens qu'elle dissocie travail et action au motif que l'*animal laborans* ne peut s'émanciper qu'en mobilisant sa capacité de faire en tant qu'*homo faber*, lui-même victime de la "*dépréciation des valeurs*" qui ne pourra se libérer qu'à travers le verbe et l'action.

L'intérêt de l'approche d'Arendt pour l'analyse des MMS réside, selon nous, dans **la valorisation de l'action** (à cet égard une interaction entre le professionnel et le destinataire de l'intervention) **et de l'œuvre** (le service) **qui fait sens pour le professionnel** (et que nous analyserons à travers la relation de service).

➤ La théorie des besoins et des motivations, selon Maslow

Dans une autre perspective, Maslow (1970) dans sa fameuse pyramide des motivations, conceptualise les besoins psychologiques de l'individu. Il s'intéresse tout particulièrement

³⁹ La mobilisation de l'*homo faber* est également présente dans la recherche menée par Tripier (1991) en opposition à l'*homo oeconomicus* dont il précise l'ancrage théorique ; pour analyser la relation entre l'individu et l'entreprise, il articule son raisonnement autour notamment de la satisfaction et de l'aliénation au travail, du contenu du travail et de la productivité.

⁴⁰ Harribey (1998) rappelle la pensée de Marx, inspirée d'Hegel, qui "*utilisa d'abord la formule de l'abolition du travail parce qu'il associait le travail uniquement à sa forme aliénée par le capital par opposition à l'activité propre de l'homme, et qu'ensuite il utilisa la formule de l'émancipation par le travail en distinguant le travail libre et le travail aliéné. La transformation par le capitalisme de l'activité humaine en travail abstrait a un caractère historique complexe et contradictoire : destructeur de sens et en même temps incapable d'empêcher totalement le travailleur d'en redonner un à son action*" (p. 7).

aussi à la motivation de l'homme au travail (Plane, 2008, p. 85). La théorie qu'il propose est "*à la base de nombreux enseignements en matière de management des hommes*" (Boyer, 2006, p. 97). Il formalise une pyramide qui hiérarchise cinq besoins humains (de la base au sommet, des plus élémentaires aux plus complexes) :

- 1) les besoins physiologiques : se nourrir, se désaltérer, avoir un pouvoir d'achat suffisant pour vivre, etc.,
- 2) les besoins de sécurité : se protéger, être protégé, avoir un emploi, une retraite, etc.,
- 3) les besoins sociaux d'appartenance : être accepté, écouté par les autres, la socialisation, etc.,
- 4) les besoins d'estime : être reconnu, valorisé, avoir un statut, un titre, une promotion, etc.,
- 5) les besoins liés à l'accomplissement personnel de l'individu : utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail, autonomie, responsabilisations, etc.

Pour Maslow, et dans une vision assez mécaniste, seuls les besoins non satisfaits sont pertinents pour éclairer le comportement. En d'autres termes, ce n'est que lorsque les besoins primaires (physiologique et de sécurité) sont satisfaits que pourront être perçus les besoins du niveau supérieur. Cette thèse signifie, dès lors, qu'en situation de crise les besoins sociaux et ceux liés à l'épanouissement ne sont pas pertinents⁴¹. Cependant, celle-ci est datée et les dimensions que sont l'identité au travail et la quête de reconnaissance n'ont pas été mesurées à l'époque. Ainsi, dans cet esprit, le travail n'est alors envisagé qu'à travers la rétribution monétaire qui permet de satisfaire les besoins physiologiques ou de sécurité.

De ce fait, les analyses de Maslow sur la motivation et la hiérarchie des besoins ont été particulièrement mises en cause et ont donné lieu dès les années 1960 à la production de thèses alternatives (Plane, 2008, p. 86). Boyer (2006) voit cependant dans "*le besoin d'estime dans le cadre professionnel, le besoin de faire un travail utile, apprécié, de pouvoir montrer ses compétences, besoin de variété, de disposer d'une certaine autonomie, de pouvoir influencer son avenir professionnel, être apprécié et recevoir des messages explicites en ce sens*" (p. 97-98).

⁴¹ Cette conception peut trouver là un prolongement pour, par exemple, l'analyse du comportement électoral ou bien encore la sociologie de l'engagement qui révèlent la faible mobilisation politique des catégories les plus précaires économiquement.

Ainsi Maslow – en restant dans l'impensé de la socialisation que produit le travail – nous permet néanmoins, grâce à Boyer, de pointer **l'enjeu de la reconnaissance** qui semble malmenée ces dernières années. Comme nous le verrons, les formes de revendications et mobilisations ont particulièrement mis en exergue l'utilité sociale du travail et le nœud de la reconnaissance. La place qu'elle occupe désormais invalide partiellement l'ordre des besoins identifiés par Maslow.

➤ **La "double vérité" du travail selon Bourdieu**

Dans une toute autre perspective encore, Bourdieu (2003) opère quant à lui une autre distinction qui voit dans le travail "*une double vérité*", subjective et objective, deux vérités radicalement dissociées, où s'opposent "**le travail forcé**, qui n'est déterminé que par la contrainte externe, et le **travail scolaire**, dont la limite est l'activité quasi ludique de l'artiste ou de l'écrivain" (p. 291).

Pour Bourdieu, l'enjeu central se situe dans la marge de liberté laissée au travailleur qu'il intériorise comme conquête alors qu'elle constitue la condition de sa contribution à sa propre exploitation. Il prend alors précisément l'exemple du **management participatif**, qu'il analyse comme terreau qui entretient **cette illusion de la maîtrise par le travailleur de son propre travail**.

Cette conception qui envisage l'individu comme agent, ne nie pas tant sa capacité d'action mais surtout sa capacité à modifier les conditions de sa subordination et spécifiquement dans sa condition de travailleur "dominé".

Dans un contexte de changement et mutations du travail, l'augmentation des pathologies du travail illustre l'isolement des travailleurs et conforte la thèse de Bourdieu.

Ainsi, tandis qu'Arendt privilégie l'action, que Maslow instrumentalise le travail par la satisfaction des besoins primaires essentiels, Bourdieu ne conçoit qu'un agent "agi", qu'il est bien difficile d'envisager comme acteur de son propre destin professionnel.

De ces conceptions et dans le contexte des mutations du travail, nous retiendrons quelques éléments pour l'analyse des MMS : **la place de l'action et de la relation, l'enjeu de l'utilité sociale et la reconnaissance du travail**, la **faible marge de manœuvre** du travailleur "dominé".

Nous privilégierons cependant aussi une approche qui situe le travailleur en tant qu'acteur et qui – en particulier dans le champ social – même si sa marge de manœuvre est réduite, est en capacité d'œuvrer pour partie à la transformation de sa condition. Si les transformations du travail affectent le travailleur, il développe aussi des stratégies d'ajustement et de reconnaissance pour reconstruire du sens.

- L'attachement et la valeur du travail dans la société contemporaine

Malgré la diversité des situations que vivent (ou subissent) les salariés, le travail reste bien ancré comme préoccupation des français et occupe une place essentielle dans leur vie. La *valeur*⁴² du travail (ou accordée au travail) demeure donc⁴³. Des enquêtes récentes le confirment (Méda, 2010⁴⁴) même si ses formes ont connu et subi de fortes mutations depuis plus de vingt ans (Linhart, 2009 ; Baudelot et Golac, 2003).

⁴² Pour Alter (2006), le concept de valeur est un concept flou (p. 106) mais au regard de sa mobilisation dans le champ social, il ne nous paraît pas possible de faire l'impasse sur celui-ci. Ainsi, nous entendons le terme **valeur** – en tant que référence essentielle – à partir des dimensions philosophique et sociologique qui conçoivent qu'une société ne peut se passer d'un système cohérent de valeurs, ayant à la fois des effets normatifs mais aussi une fonction sociale. Champy (2011) observe (et le déplore) que le débat sur les valeurs et les fins des activités professionnelles oscillent souvent entre deux pôles de pensée : l'un *objectiviste* (c'est "en leur nom que la profession revendique son autonomie" et l'autre *relativiste* ("les valeurs sont construites et sont l'objet de choix et de luttes divergents", p. 59-60). Bouquet (2004) voit dans le terme valeur "plusieurs effets normatifs différents: **impératif ou prescriptif** : ce qu'il faut faire ou ne pas faire, ce qui est permis, obligatoire, défendu. Dans ce cas, les valeurs deviennent normatives... ; **appréciatif** : ce qui est bien ou correct, mal ou incorrect de faire, de penser, de ressentir... ; **descriptif** : manières les plus répandues". Mais elle ajoute, en s'appuyant sur Maccio (1988), que les valeurs ont aussi une fonction sociale en tant qu'elles favorisent : "**l'unité de la personne** car l'approfondissement des valeurs nécessite une certaine maturité et contribue à la cohérence de la personne ; **l'intégration de la perception de soi et du monde** favorisant le passage aux actes ; la **cohésion des groupes** par l'accord à des références communes ; la **cohésion de la société**. Les valeurs déterminent les références essentielles qui permettent de défendre l'existence d'une société, son mode de vie, ses croyances et sauront préserver par ce fait l'héritage de ses prédécesseurs" (p. 27).

⁴³ Ainsi que l'attachement professionnel. Sur cette notion d'attachement professionnel, voir Igalens et Loignon (1997, p. 81-84) qui y voyaient un concept d'avenir dans les dispositifs d'observation sociale. Ce concept permet une réflexion plus large selon les auteurs à celui d'implication. Ils s'appuient sur Morrow (1983) qui a identifié cinq facettes d'attachement professionnel : la valeur du travail ; la carrière et sa place dans une vie ; l'engagement dans le travail au sens d'une véritable identification de l'individu à son travail ou son emploi ; l'implication ; l'implication syndicale (p. 82). L'enjeu et la difficulté résident ici pour les auteurs de mesurer cet attachement professionnel.

⁴⁴ Méda (2010) revenant sur la mesure de la valeur accordée au travail à partir des enquêtes conduites en 2007 et 2008, précise comment il a été possible de montrer que les français sont parmi les européens "*les plus nombreux à indiquer que le travail est très important pour eux, les plus nombreux à accorder plus de valeurs aux dimensions intrinsèques du travail mais aussi à souhaiter que le travail occupe moins de place dans leur vie*" (p. 121).

Dès lors, la question de la représentation du travail comme celle de sa place sont aussi nourries par cette ambiguïté. Lallement (2007) y répond pour dire que **le travail fait société** en tant qu'il constitue un rapport social et une institution.

Plus récemment, Méda (2011) en appelle à "*une révolution*" pour ne plus penser le travail comme un moyen défini à travers des objectifs strictement quantitatifs mais pour le concevoir à une "*place soutenable*" pour chacun. Cette place "soutenable" reste cependant à élucider car diverses propositions de définitions sont élaborées, ou contestées (Harribey, 1998). Gollac, Guyot et Volkoff (2008) la posent en termes de conditions de travail qui permettent "*aux personnes de demeurer en bonne santé, insérées et efficaces tout au long de leur carrière*" (p. 7).

Le résumé du rapport des français à l'égard du travail produit par les travaux de recherche pose tous dans l'ensemble cette ambivalence constitutive du travail, le "*travail idéal*", émancipateur, socialisateur et le "*travail réel*"⁴⁵, prescrit, le travail "*de la nécessité*". Ce qu'en d'autres mots Gorz (1988⁴⁶) appelle aussi "*sphère de liberté et sphère de nécessité*" qui n' imagine pas "*d'opposition tranchée entre activités autonomes et travail hétéronome*" (p. 120).

Le travail analysé à partir de son érosion ou au contraire comme vecteur d'intégration et de cohésion sociale, de construction de l'identité et de l'accomplissement de soi (Castel, 1998a) constitue ainsi un lieu équivoque, paradoxal, "*un continent de passions originales et démesurées*" (Clot, 2006, p. 166).

1.2.Fin du travail ou précarité et souffrance du travailleur

Ici, nous voulons présenter quelques-uns des arguments qui ont invoqué "la fin du travail" car ils sont révélateurs d'un état d'esprit qui a ouvert de nouvelles voies à l'appréhension du travail

⁴⁵ Une autre opposition traditionnelle est largement sollicitée entre le travail réel comme "*les actions, procédures et objectifs formalisés dans les définitions de postes et les règles de travail*" et le travail prescrit, c'est-à-dire "*l'activité réellement mise en œuvre par les opérateurs pour réaliser leurs tâches*" (Alter, 2000, p. 55).

⁴⁶ Cet ouvrage qui est paru, en 1988, sous le titre "*Métamorphoses du travail, quête de sens*" a été ensuite republié aux éditions Folio/Essais, sous le titre "*Métamorphoses du travail, critique de la raison économique*" ce qui, nous le notons, en modifie quelque peu la perspective.

et viennent ainsi brouiller la réflexion car, selon nous, ce n'est pas tant la fin du travail qui se joue que plutôt sa précarité.

- Un débat né de plusieurs facteurs

Les diverses approches du travail que nous avons présentées nous livrent des éclairages conceptuels qui interrogent si ce n'est la liberté au moins le libre arbitre de l'homme dans son activité. Pour autant, cela n'explique que partiellement ce qui a conduit à l'argumentaire invoquant "la fin du travail" ou "la fin de la valeur travail". En effet, dans les années 1990 et le début des années 2000, la "fin du travail" ou du moins la place qu'il a dans nos vies, a vivement animé le champ de la recherche, malgré la confirmation régulière, par des études et enquêtes, de l'attachement au travail comme nous l'avons présenté ci-dessus.

Ce débat est né de plusieurs facteurs dont notamment la naissance d'une société technologique, informationnelle et du poids croissant des loisirs (Sue, 1994; Méda, 1995 ; Rifkin, 1996). La croissance continue du chômage et le nombre de plus en plus important d'exclus y participent également. Il est repris par les cercles politiques, et cela, quelle que soit la position sur l'échiquier politique des locuteurs⁴⁷. Les décideurs des politiques de l'emploi sont confrontés à des choix en termes de **flexibilité** (voir point suivant) ou de partage du temps de travail.

Dans cette même période, également, une série de travaux sont produits qui mettent l'accent sur la souffrance que peut induire le travail et les mécanismes à travers lesquels l'idée même "d'injustice sociale" se banalise. D'autres, plus globalement, observent la montée des incertitudes⁴⁸ que la crise génère. Inquiétude de l'avenir, angoisse de la précarité⁴⁹, les peurs diverses se multiplient.

⁴⁷ Tantôt le travail est "condamné", tantôt il est "glorifié" : nous pensons par exemple au documentaire sorti en 2002 de Pierre Carles, *Danger Travail* se situant dans la frange radicale, critique du travail et du salariat, ou encore aux deux dernières campagnes électorales menées lors des élections présidentielles et portées par les candidats à la droite ou à la gauche de l'échiquier politique. Le mandat du président de la République Nicolas Sarkozy (2007-2012) faisait du travail une de ses priorités.

⁴⁸ Ehrenberg (2000) observe dans notre société la montée en puissance de la dépression, comme "une vogue dépressive". Il identifie deux types d'incertitude qui touchent l'individu : une incertitude identitaire et une incertitude sur l'action. Foli (2007) de son côté ne voit pas en la plainte la seule expression d'un mal-être ; elle peut être selon lui "*le marqueur de sociabilité et l'indice de l'intégration dans le milieu professionnel*" ; l'auteur identifie trois types de plaintes : *authentique* et qui correspond à une demande de reconnaissance, *rituelle* qui est indice et vecteur d'intégration, et *stratégique* qui correspond à une tactique dans les relations de pouvoir.

L'émergence d'un nouveau modèle de travail, qui demande au travailleur plus d'autonomie en même temps que les contraintes s'intensifient, fait naître de nouvelles pathologies.

Hirigoyen, psychiatre et psychanalyste publie en 1998 un livre qui devient rapidement best-seller sur *Le harcèlement moral*. L'ouvrage de Dejours, publié la même année, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, connaît le même succès médiatique. En reprenant les thèses de Hannah Arendt, il traite de cette "*banalisation du mal*" en comparant la relation entre salarié et employeur à celle de victime et bourreau.

Sans disqualifier l'intérêt majeur de l'entrée médiatique de ces sujets, il faut souligner, pour paraphraser Piotet (2011), que la reconnaissance de la souffrance au travail ne vient pas des salariés eux-mêmes, mais de psychologues et de médecins psychiatres qui ont autorité sur le diagnostic à poser. Ce qu'avec Piotet nous appelons "*la déferlante psy*" a aussi comme conséquence de masquer les autres dimensions des conditions de travail. Mais elle a également favorisé l'ouverture d'un "*nouveau marché de la souffrance*" qui permet à bon nombre de cabinets d'experts, de répondre aux sollicitations tant des entreprises, que désormais aussi, des services publics pour satisfaire aux volontés (d'affichage du moins) de prévention des risques psycho-sociaux (voir notamment Le Goff, 2003).

D'autres conceptions encore, mettent l'accent non plus sur les effets du travail mais sur les effets de l'exclusion qui a déporté l'analyse du travail et du travailleur sur d'autres enjeux. Vatin (2008) montre comment la sociologie du travail, "nourrie" de l'analyse de l'exclusion et de ses effets, a perdu de vue, non pas tant le travail, mais plutôt d'abord "le travailleur". Lallement (2009) observe, quant à lui, que désormais les sociologues ont fait porter leur intérêt non plus tant au travail mais plutôt au fonctionnement du marché du travail. De fait, cette expression sur la "fin du travail" peut aussi s'expliquer par la précarité du lien salarial⁵⁰ qui marque la société depuis les années 1980. Un autre clivage devenu consubstantiel à la crise économique a émergé - entre ceux qui disposent d'un emploi et ceux qui n'en disposent pas - et devient déterminant. A cet égard, Castel (1995) a bien montré comment le travail que l'on a, détermine le statut social des individus. Désormais, selon Castel (2007), cohabitent dans la conjoncture actuelle deux réalités :

⁴⁹ Les sondages qui sont relayés dans les médias sont maintenant réguliers pour dire que les français craignent si ce n'est pour eux-mêmes, du moins, pour la précarité dont pourraient être victimes leurs enfants.

⁵⁰ A cet égard, si la conception qui lie le salariat comme mode de rétribution du travail, constitue en sociologie une sorte de "boîte noire" de l'analyse du travail (une donnée parmi d'autres qui ne relève pas en propre d'une analyse (Bidet, 2006).), il n'en demeure pas moins porteur d'enjeux théoriques.

- d'une part celle qui fait du salariat *"la forme dominante de l'organisation du travail dans notre société"*, ce qui amoindrit les discours sur la sortie du salariat ou la fin du travail et,
- *"d'autre part et en même temps, (celle où) l'emploi classique⁵¹ est de moins en moins la forme dominante de la structuration du salariat"* (Castel, 2007, p. 416).

En opposant emploi et non emploi, Castel a ouvert le débat sur la relation d'emploi et à l'emploi et posé l'hypothèse du déplacement du salariat. Celle-ci vient alimenter notre propre hypothèse de l'émergence d'une nouvelle **posture du salarié entrepreneur de lui-même** et que cette double relation du salariat a construite. Parfois ainsi, les **nouvelles formes d'emploi mobilisent plus fortement** les travailleurs que dans le salariat classique en **termes d'implication et de flexibilité** notamment. En la matière, nous sommes bien loin de l'assertion de la fin du travail.

- La précarité de la relation au travail même pour les précaires (le RSA en exemple)

Les **mutations du travail touchent aussi ceux-là même qui en sont privés** (les personnes sans emploi).

Ainsi, alors que pauvreté et paupérisation deviennent un enjeu politique et économique, les **politiques publiques affichant la lutte contre l'exclusion** ont, elles aussi, alimenté les doutes **et contribué à l'édification de ce nouveau modèle de l'entrepreneuriat de soi**. L'instauration du Revenu Minimum d'Insertion (RMI) par la loi le 1^{er} décembre 1988 et le "bascullement" dans le Revenu de Solidarité Active⁵² (RSA) peut servir d'exemple.

Implicitement, le RMI participe d'une volonté d'insertion sur le marché de l'emploi mais explicitement l'allocation est détachée de la référence au travail car elle n'est conditionnée "qu'à" la signature d'un contrat d'insertion⁵³ (Vatin, 2008, p. 189).

⁵¹ Castel précise emploi classique par un CDI, à temps plein, encadré par le droit du travail et par la protection sociale.

⁵² Expérimenté à partir de 2007 dans 34 départements et généralisé à partir du 1^{er} juin 2009. Le RSA a été mis en place par la loi n° 2008-1249 du 1^{er} décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion.

⁵³ La signature du contrat, qui deviendra très vite un outil du travail social, a constitué une innovation majeure en France au regard de ce qui se pratiquait dans d'autres pays en Europe (Paugam, 1999). Son originalité tient aussi au fait *"d'associer l'attribution d'une allocation en espèces à la reconnaissance des droits à la protection sociale et à l'insertion"* (Bouget et Noguès, 1996, p. 544).

En toile de fond⁵⁴, et parmi les diverses références qui conditionnent l'allocation, le RMI doit se tenir à une distance raisonnable du SMIC car il s'agit de *"ne pas dissuader les individus de quitter le monde de la production, et cela en proposant des revenus de substitution égalant ceux qu'ils tireraient du travail"*⁵⁵ (Ogien, 1995, p. 144).

Après vingt ans de mise en œuvre, les critiques sur ce dispositif comme *"trappe à pauvreté"* (Duvoux, 2007) se sont faites de plus en plus vives. En même temps, la culpabilisation des exclus face à un chômage massif montrait ses limites tant les difficultés de trouver un emploi devenaient évidentes.

L'activité d'insertion telle qu'elle est pensée, dans l'esprit du contrat RMI, ne vient pas compenser l'activité que les salariés peuvent négocier sur le marché de l'emploi. L'évolution des représentations, et en particulier une *"lassitude de la solidarité (qui) s'est emparée de l'opinion publique"*⁵⁶, a fortement pesé pour opérer un **renversement de conception à travers le RSA** : *"le CI-RSA opère un renversement de la "dette", qui désormais, n'est plus celle de la société envers les individus en difficulté, mais bien celle de l'individu qui doit rembourser par son travail le revenu que lui verse la société"* (Duvoux, 2007, p. 452).

Ce nouveau dispositif fait ainsi entrer la France dans le *"workfare state"*, une conception anglo-saxonne qui envisage une contrepartie aux droits sociaux, en imposant par exemple le lien direct entre l'individu et le marché de l'emploi (Boyer, 2006⁵⁷). La notion de *"workfare"* est ambiguë : mélange de *"welfare"* – aide sociale – et *"work"* – travail. Krinski (2009) signale que cette notion apparaît aux États-Unis dans les débats des années 1970 et incarne la volonté

⁵⁴ Plus largement, l'instauration de cette loi, à travers les débats qu'elle a suscités, aura permis à l'époque de (ré)affirmer les principes fondateurs du contrat social, d'étendre la protection sociale voire même de prolonger le débat autour de la citoyenneté sociale presque abandonné depuis la révolution même s'il reste encore inachevé (voir Rosanvallon, 1992 ; 1998).

⁵⁵ D'une manière générale, le RMI s'inscrit dans une histoire plus large des minimas sociaux dont Bouget et Noguès (1996) rappellent *"que les premiers minimas sociaux n'ont pas été conçus comme des dispositifs visant principalement à lutter contre la pauvreté, mais comme des systèmes assurant la réparation de situations d'affaiblissement empêchant l'exercice d'une autonomie économique suffisante"* (p. 542). Les auteurs établissent un tableau qui repère les diverses créations de minima sociaux depuis 1930 ; nous mesurons bien comment au cours des années, l'extension de ces dispositifs a concerné des publics de plus en plus larges, concernés par des situations sociales difficiles (depuis par exemple, l'invalidité en 1930, le minimum vieillesse en 1963, l'allocation aux adultes handicapés en 1975, l'allocation veuvage en 1980, etc., jusqu'au RMI en 1988).

⁵⁶ Voir Espinasse et Sautory (2008, p. 251-270).

⁵⁷ En matière de protection sociale, une *"nouvelle orthodoxie, née aux Etats-Unis et au Royaume Uni"* émerge qui se caractérise *"par l'idée d'un passage d'un welfare state à un workfare state : au lieu de financer les indemnités du chômage, ne vaut-il pas mieux encourager l'activité ? Ce message a atteint l'Europe occidentale et ce mouvement a pour emblème une autre dénomination, plus conceptuelle, en l'occurrence celle d'Etat social actif"*.

de la droite américaine de se démarquer de politiques de *welfare* jugées trop peu restrictives⁵⁸ (p. 1). Du point de vue analytique, Duvoux (2007) précise que le *workfare* "est la modalité centrée sur le travail et obligatoire de l'application d'une contrepartie que Dufour et al. (2003) définissent comme un ensemble de mécanismes institutionnels et de pratiques diversifiées d'intervention sociale qui ont en commun d'établir un lien entre le fait de recevoir des prestations et le fait de se conformer pour le prestataire à un certain nombre de critères, qu'ils soient comportementaux ou administratifs" (p. 452).

Outre le basculement de la notion de solidarité dans une autre philosophie⁵⁹, c'est la conception même du travail ou plutôt du travailleur qui est déstabilisée. Non seulement les mesures successives ne résorbent pas le chômage mais elles ont même favorisé la précarisation des salariés en termes de revenus et de conditions de travail. Ainsi, "*sans apporter de réponse aux personnes au chômage ou en précarité, ces dispositifs – auxquels s'ajoute aujourd'hui le RSA – ont fragilisé les personnes encore en emploi stable, engendrant une sorte de cercles vicieux qui a alourdi les difficultés de pouvoir d'achat des salariés.*" (Concialdi et Delahaie, 2009, p. 93).

La **flexibilité** ne renvoie plus alors directement à la **capacité des organisations** à s'adapter aux changements ou à l'environnement, elle **s'applique désormais aux salariés** de plusieurs manières : flexibilité fonctionnelle (polyvalence ou disponibilité des salariés), flexibilité salariale (variabilité de la rémunération) et devient le plus souvent synonyme de précarité. Dans le même temps, les personnes en situation de précarité sont, elles aussi, soumises aux mêmes injonctions (Ebersbold, 2004).

Ainsi, pour conclure sur ce point, il apparaît des diverses approches présentées que l'entreprise de définition du travail est impossible mais qu'il contient diverses dimensions qui viennent nourrir passionnément les réflexions sur la place qu'il occupe dans la vie des individus.

Les mutations dont il est l'objet affectent non seulement cette place mais ouvrent de nouvelles perspectives sur la relation à l'emploi et ainsi la condition de salarié.

⁵⁸ Duvoux (2007) précise que les premières mesures du type "workfare" ont été mises en œuvre quelques années plus tard, en 1988, aux Etats-Unis avec le *Family Support Act*.

⁵⁹ Cette conception a un impact majeur sur le traitement social de la question sociale tant pour les publics que pour les professionnels directement (voir partie 1, chapitre 3).

L'émergence d'une précarité économique grandissante coïncide également à ce changement de conceptions.

2. Professions et métiers : de la fonction au *drame social*

Si la question du travail et de ses mutations est objet de débats, l'inscription et la structuration de celui-ci dans des métiers et des professions fait l'objet - plus récemment - de travaux approfondis. La revue de littérature nous paraît utile, de par la spécificité des métiers qui composent le champ des MMS car se jouent là, à travers les questions de définition, précisément, la problématique de la reconnaissance et, en amont et au-delà, celle du sens du travail dans ce champ d'activité.

La sociologie des professions et des métiers présente traditionnellement deux grands courants théoriques (le courant fonctionnaliste et le courant interactionniste) à partir desquels de nombreuses définitions sont venues préciser le cadre dans lequel s'inscrit le travail (point 2.1.). Plus récemment, diverses approches ont enrichi ces modèles, en permettant de dépasser les clivages traditionnels et renouveler les approches qui éclairent ou illustrent les mutations à l'œuvre (point 2.2.).

2.1. Les approches classiques de la sociologie des professions et des métiers

Assez récemment importée en France, la sociologie a longtemps ignoré le champ spécifique des professions et des métiers car elle était jusqu'alors plutôt concentrée sur l'analyse du travail. Deux grands courants fondateurs de l'analyse sont venus structurer la recherche sur les professions et les métiers et ils demeurent encore des références majeures pour qui veut les aborder.

- L'émergence d'un objet de recherche

Comme le soulignent Pillon et Vatin (2003), "*la reconnaissance des métiers et de leur organisation est inséparable de la représentation générale du travail au sein des sociétés*" (p. 275). Leur inscription actuelle est également inséparable du salariat (Descolonges, 1996).

Auparavant, il faut aussi signaler que ce sont tout d'abord à **Durkheim** (1893) et **Weber** (1919) qu'il revient d'avoir posé **le poids des professions dans la dynamique sociale moderne**⁶⁰.

En France, les significations du terme métier sont nombreuses et c'est finalement assez récemment que les chercheurs français, en sociologie, ont investi et revendiqué le "terrain" des métiers et des professions. Jusqu'alors, ce sont les recherches anglo-saxonnes⁶¹ qui avaient fourni les cadres d'analyse des professions, un numéro spécial de la revue *Sociologie du travail* lui étant d'ailleurs consacré en 1972 (n° 2/72 avril/juin).

Jusqu'à la fin des années 1960, la sociologie française était plus tournée vers l'analyse du travail car l'analyse des métiers et professions rencontrait un problème d'usage du vocabulaire (Latreille, 1980).

Naville (1961) y voyant *"des transformations sociales profondes dans la composition de la société de travail et dans ses mœurs"* (p. 232), le résumait ainsi : *"nous vivons précisément une de ces époques où les vieilles notions de métier, de profession et d'emploi subsistent encore, dans la plus grande confusion d'ailleurs, mais où leur refonte annonce l'apparition de statuts inédits, dont il n'est pas aisé de prévoir la forme finale"* (p. 240). Ce constat l'amenait ainsi à privilégier la notion d'activité de travail⁶².

⁶⁰ Pour **Durkheim** (2004), et sans qu'il ait véritablement construit une sociologie des professions en tant que telle, les groupes professionnels, les corporations, occupent néanmoins une place singulière dans sa théorie sociologique. Nous retiendrons ici surtout la **dimension altruiste et morale du travail**, c'est-à-dire cette dimension du travail qui contribue à faire exister la société et la place singulière qu'occupent les groupes professionnels comme *"interfaces régulateurs"* entre l'Etat et les individus. Les corporations en jouant le rôle de régulation économique participent du maintien de la **cohésion sociale**. Selon **Weber** (1959), le processus de professionnalisation s'illustre par le fait que le statut de chacun va dépendre des tâches qu'il accomplit en raison de critères de compétences et de spécialisation. Dans sa conférence sur *le métier et la vocation de savant*, Weber partant de sa propre expérience, souligne le contenu de l'activité professionnelle à travers les outils, le sens, la vocation et les valeurs qui fondent la déontologie. Dans cette perspective, la profession devient une **vocation** assumée comme une tâche. La vocation est une des dimensions structurantes des MMS ; voir notamment ci-après partie 2, chapitre 2.

⁶¹ La plupart des manuels ou ouvrages (dont Dubar et Tripier, 1998, p. 9 ; Lallement, 2007, p. 485) rappellent que c'est Flexner qui, en 1915, a produit la première énonciation des critères de définitions des professions en aboutissant à l'identification de six conditions qui permettaient d'identifier une profession. Ces six conditions sont les suivantes *"une activité professionnelle qui relève du registre intellectuel et elle implique de grandes responsabilités personnelles. Elle est le fruit d'un apprentissage basé sur un savoir théorique et non simplement sur des routines. Elle est pratique plutôt qu'académique ou théorique. Ses techniques peuvent être transmises dans le cadre d'un enseignement organisé. Elle s'auto-organise. Ses membres, enfin, sont motivés par des considérations altruistes et estiment agir pour le bien de la société"* (Lallement, 2007, p. 638). Ces critères inspireront à la suite un grand nombre des travaux sociologiques.

⁶² Il propose quatre types de définitions : les définitions *"légales ou officielles"*, les définitions *"courantes"* employées dans *"les milieux de large extension"* auxquelles pouvaient être rattachées les définitions *"locales"*, de branches ou d'entreprise et enfin les définitions *"sociologiques"*. Dans ce cadre, cinq caractéristiques combinées permettent ainsi (p. 233-236) de définir l'activité de travail et de préciser la notion de profession, de métier et

Si aujourd'hui encore, dans le langage courant, les termes métier et profession sont souvent synonymes, en matière de recherche et pour certaines activités, la distinction est discutée.

Dans leur ouvrage sur la sociologie des professions, Dubar et Tripier (1998) rappellent que les professions (libérales) et les métiers ont en Occident, une origine commune : les **corporations**. Du XI^{ème} siècle jusqu'à "l'âge d'or des corporations", se distinguaient ceux qui avaient "droit au corps", pouvant faire partie d'une corporation⁶³ reconnue et ceux qui n'y avaient pas droit. La conception du travail est alors considérée comme un art. Plus tard, avec la consolidation des universités, à partir du XVIII^{ème} siècle, la distinction entre profession, qui s'enseigne, et le métier, qui lui relève du manuel, va se tendre.

Cette opposition entre profession et métier reste fortement présente encore aujourd'hui dans les divers travaux de recherche et nous pourrions voir que celle-ci constitue souvent les déterminants des analyses qui sont proposées. Des publications régulières viennent alimenter et enrichir les définitions. D'autres s'emploient à démontrer si telle ou telle activité est un métier ou une profession (les MMS et en particulier, l'animation professionnelle étant exemplaires de ce débat).

Dans les MMS, la reconnaissance passe par l'identification, et la structuration des métiers et des professions constitue un enjeu de cette reconnaissance.

- L'influence de courants de pensée fondateurs

La sociologie des professions présente généralement tout d'abord les deux grands courants théoriques fondateurs : le **fonctionnalisme** "*qui a dominé la sociologie américaine des années 1920 aux années 1960*" (Champi, 2011, p1) et **l'interactionnisme** qui s'est construit à partir des années 1950.

d'emploi : le caractère individuel et collectif, la technologie, la formation et la qualification, le statut économique et la mobilité. Ces dimensions demeurent encore aujourd'hui des facteurs d'identification des métiers et des professions.

⁶³ Là, le terme de profession renvoyait aux cérémonies rituelles d'intronisation dans lesquelles la profession de foi constituait un serment (comportant trois engagements : observer des règles, garder des secrets, porter honneur et respect aux jurés, contrôleurs élus et reconnus par le pouvoir royal).

Le **courant fonctionnaliste** s'inscrit dans la tradition sociologique de Durkheim. En 1933, l'ouvrage "*The professions*" de Carr-Saunders et Wilson paraît et ils y proposent une définition : "*les professions impliquent une technique intellectuelle spécialisée, acquise au moyen d'une formation prolongée et formalisée et permettant de rendre un service efficace à la communauté*" (traduit par Tripier et Dubar, 1998, p. 80). Mais ce sera, en particulier, Parsons (1939) qui formule sa théorie de la structure sociale qui marquera la sociologie des professions. D'inspiration également "weberienne", il conçoit les professions comme occupant une place éminente pour le développement, la cohésion sociale et morale des sociétés et systèmes modernes (Dubar et Tripier, 1998, p. 81-88).

Dans la lignée de Parsons, plusieurs recherches sont produites qui viennent enrichir ses travaux ; pour autant, elles ne s'appuient pas toutes sur la même définition des professions en tant qu'elles peuvent soit concerner toutes les catégories de travailleurs, ou bien seulement des experts (Goode, 1957 ; Merton, 1957⁶⁴).

Généralement, les professions renvoient à des **activités professionnelles spécifiques** (qui se distinguent des "occupations" au sens anglo-saxon soit, les métiers) qui ont obtenu ce statut de professions par le biais de la professionnalisation passant par la reconnaissance d'un diplôme, licence, certification qui leur permet le monopole légal et la légitimité d'exercer l'activité. **Cette conception et définition des professions est primordiale pour le champ du travail social car précisément le diplôme garantit l'entrée et participe de la reconnaissance et du sens de l'activité.**

En réaction à cette orientation fonctionnaliste, l'**interactionnisme**, quant à lui, propose de valoriser les professions (en tant que métiers ou emplois) comme des formes **d'accomplissement de soi**. Cette approche permet de comprendre "*comment les individus construisent le sens des situations dans lesquelles ils sont impliqués et comment ils ajustent leurs actions en conséquence*" (Lallement, 2007, p. 289). Dans cette perspective, l'activité professionnelle est étudiée comme un **processus biographique** et même **identitaire**.

C'est particulièrement Everett Hughes qui introduit la notion de **drame social** pour rendre compte de ce qui est en jeu pour l'individu au travail, au-delà du geste technique et de la

⁶⁴ Par exemple Goode (1957) qui expose le modèle des traits organisationnels d'une profession envisagée comme communauté constituée et apte à former et certifier ses membres ; ou bien encore Merton (1957) qui développe une approche critique en introduisant le processus de professionnalisation (repris ultérieurement).

transaction économique liée à la rétribution de la force de travail. Une perspective que Durkheim avait soulignée pour montrer, de son côté, la dimension morale du travail.

En effet, **quel que soit le métier**, prestigieux ou de bas statut⁶⁵, Hugues et le courant qui s'en inspire, entendent montrer qu'il s'y trouve du **désintéressement, des compétences techniques et des règles éthiques**.

Pour l'individu se joue, tout à la fois, la **définition et l'image de soi** autant que la **reconnaissance sociale** : *" le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi, et même de son destin dans son unique existence "* (Hugues, 1996, p. 76). Pour Hugues, au moins deux caractéristiques définissent un métier :

- la **licence**, qui correspond *"au droit d'accomplir certaines tâches strictement techniques"*, *"une autorisation légale d'exercer"*,
- le **mandat**, qui *"peut se borner à insister sur la nécessité de laisser à ceux qui sont du métier une certaine marge de manœuvre dans leur travail"* (Hugues, p. 100).

La distinction entre le métier et la profession se situe alors pour lui, dans l'usage social qui en est fait, car le *"concept de profession dans notre société n'est pas tant un terme descriptif qu'un jugement de valeur et de prestige"* (Hugues, 1996, p. 77).

La vie professionnelle participe du **processus biographique** de l'individu dans et hors du travail – mais elle est également **influencée par la dynamique du groupe professionnel**. En ce sens elle est aussi une activité relationnelle faite d'interactions.

Ainsi, c'est la mobilité tant des individus (par l'acquisition de qualifications) que celle du groupe professionnel qui permet la professionnalisation d'un métier, voire le transforme en profession (voir section 2.).

La perspective interactionniste place donc la socialisation professionnelle (individu et groupe) au cœur de l'analyse des réalités de travail.

Ne serait-ce qu'à travers cette synthèse de ces deux courants théoriques, on mesure ainsi l'enjeu d'identification en termes de *profession* ou de *métier* (voir notre synthèse ci-après).

⁶⁵ Les boxeurs, les concierges, les "dealers", les voleurs sont autant de pratiques analysées en termes d'activités et de métiers.

Tableau 9 – Synthèse des définitions des deux courants sociologiques

Démarche fonctionnaliste	Profession	Activités professionnelles spécifiques. Reconnaissance du diplôme ; monopole légal et légitimité d'exercer. Poids des normes et des codes. <i>"Une profession est pour l'essentiel une communauté relativement homogène dont les membres partagent identité, valeurs, définition des rôles et des intérêts"</i> (Goode, 1957, cité par Strauss, 1992, p. 68).
Démarche interactionniste	Profession/ Métier	Accomplissement de soi ; processus biographique et identitaire => poids de la socialisation. Relations et interactions. Licence = autorisation d'exercer. Mandat = marge de manœuvre.

Cette identification a des conséquences en termes de construction des identités professionnelles et d'identification notamment⁶⁶.

Néanmoins, l'entreprise de définition des professions et des métiers a donné lieu à un nombre important de propositions qui demeurent, au final, insatisfaisantes (Champy, 2006) pour caractériser la structuration actuelle du travail.

2.2.Redécouvrir les dynamiques des professions et des métiers

La littérature est désormais dense et récemment, des recherches menées en France renouvellent l'approche des professions qui ouvrent de **nouvelles perspectives** d'articulations des courants fondateurs (Demazière et Gadéa, 2009 ; Champy, 2009 ; 2011). Champy (2011) met d'ailleurs l'accent sur les effets d'un enfermement dans l'une ou l'autre de ces deux théories.

Diverses contributions tentent de dépasser les clivages repérés précédemment tandis que plus récemment encore, nourris de celles-ci, des travaux permettent de redécouvrir (et redéfinir) la notion de métier.

⁶⁶ Aballéa, Benjamin et Ménard (1999) pour traiter des professions dans le champ social s'appuient sur une définition fonctionnaliste et précisent que les éléments constitutifs de toute profession sont : *"la délimitation d'un objet, la constitution d'un système de savoir et d'expertise, l'existence d'un système de valeurs et de références, l'existence d'une stratégie de légitimation du système de savoir et du système de valeurs et un contrôle d'accès à la profession"* (p. 9). La reconnaissance d'une profession porte sur sa capacité *"à faire reconnaître la légitimité de son expertise et donc du recours à ses professionnels"*. Ce recours peut générer des formes de concurrence à l'égard des autres activités.

- Les prolongements contemporains

Dans les travaux plus contemporains, les définitions des professions et des métiers sont dépassées par les auteurs, tant leurs usages variés peuvent nourrir des ambiguïtés⁶⁷. Comme l'écrivent Dubar et Tripier (1998, tableau 1., p. 12), le terme profession peut renvoyer à quatre sens différents : *"la **déclaration** de ses opinions et de ses croyances et qui participe à la construction de l'identité professionnelle ; l'**emploi**, synonyme d'occupation, qui permet de gagner sa vie et renvoie à la classification professionnelle ; le **métier** qui renvoie ici au registre de la corporation ou du groupe professionnel et participe de la spécialisation professionnelle et enfin ; la **fonction** ou position professionnelle dans l'organigramme par exemple"*.

Finalement, certains auteurs vont proposer d'y substituer d'autres dénominations⁶⁸. Des approches en termes de groupes professionnels (Gadéa et Demazière, 2009), de marchés fermés du travail (Paradeise, 1988 ; 1995)⁶⁹ ou à partir de la théorie de la régulation sociale

⁶⁷ C'est d'ailleurs indistinctement qu'Aballéa, De Rider et Gadéa (2000) proposent une définition qui convient à la fois au métier et à la profession : *"tout métier ou toute profession peut se définir,..., par ces trois éléments constitutifs que sont son objet, sa pratique et son système de références ou de valeurs"* (p. 198).

⁶⁸ Par exemple Tripier (1991) propose de privilégier une approche par l'emploi. A ce propos, nous n'ignorons pas non plus la distinction des définitions des termes "activité", "occupation", "travail", "emploi" ; la sociologie s'applique généralement à une analyse macro pour distinguer tout d'abord professions et métiers et ensuite aller vers une analyse plus "micro" ; d'autres analyses sont produites dont par exemple sur ce sujet Harribey (1998, p. 26). Tourmen (2007), de son côté, en voulant préciser ces notions, procède à l'inverse du chemin traditionnel. Elle part tout d'abord de la notion d'activité pour réfléchir aux conditions d'émergence des métiers et des professions. Dans ce cadre, l'activité est définie *"comme l'exécution d'une série d'actions et « les représentations qui l'accompagnent et qui la guident »*. (...) *A partir du moment où des individus réalisent individuellement ou collectivement un produit de travail, il ya activité de travail en réponse à des prescriptions"*. La tâche, *"correspond à l'ensemble des buts et procédures prescrites, aux performances exigées et aux normes de qualité, mais aussi à l'environnement physique de réalisation du travail. (...) A partir du moment où il y a activité de travail, c'est en réponse à des tâches dont l'aspect prescriptif est plus ou moins détaillé, contraignant, négociable localement..."*. Le poste (ou emploi type) ouvre directement la question sur son inscription dans un métier : *"ce qui caractérise des postes - et les emplois qui y sont associés – est donc que les tâches qui leur sont assignées sont définies par l'organisation, qui a construit ce cadre spécifique selon ses finalités propres. (...) A partir du moment où les institutions définissent certaines tâches ayant un rôle productif précis et les assignent de façon relativement stable et identifiée à des individus recrutés pour les réaliser, on peut alors parler de poste ou d'emploi spécifique"* (p. S16-S17).

⁶⁹ Paradeise (1988) décrypte les conditions de production et de reproduction du *"marché fermé du travail"*, notion qu'elle privilégie et qui déborde celle de profession à statut. **La construction d'un "marché fermé" se traduit à travers quatre éléments de régulation** : les conventions, le contrat, la coutume, la loi. Cette construction du "marché fermé" est le fruit d'interactions entre les travailleurs, les employeurs, des clients éventuellement et de l'Etat. C'est pour Paradeise le poids de ces composantes (et non leur nature) dans le jeu social qui protègent les frontières des professions qui dès lors sont soumises aux mêmes conditions de production et de reproduction que celles qu'elle identifie pour les *"marchés fermés du travail"*.

(Reynaud, 1995 ; 1997 ; voir notre encadré), ou bien encore à partir de l'analyse du travail professionnel (Champy, 2011) sont ainsi venues étoffer l'analyse.

Encadré 2 – Les apports de la théorie de la régulation sociale comme cadre d'analyse des relations professionnelles

Introduite par les travaux de Reynaud, la théorie de la régulation sociale (TRS) a donné lieu depuis à une production abondante. La TRS peut particulièrement constituer un cadre d'analyse des relations professionnelles. Elle postule **l'autonomie de l'acteur social et le système est ainsi le produit d'interactions ente acteurs qui produisent leurs propres règles**. Cette approche pose néanmoins la question des relations de pouvoir et de domination. Trois concepts sont fondamentaux dans la TSR : le conflit, la règle et la négociation (Reynaud, 1999). Cette théorie est construite comme *"une théorie générale de l'échange social, une régulation fondée sur l'échange : un acteur pose des règles, un autre acteur répond en proposant d'autres règles, et c'est le jeu même de l'échange par lequel se forment des règles qui est une négociation"* (De Terssac, 2003, p. 23). Le cadre conceptuel proposé par Reynaud est majeur pour comprendre que le poids des règles dans les collectifs de travail peut influencer la construction des identités professionnelles. Voir aussi sur le marché du travail, Reynaud, 1997. Nous reprendrons cet aspect dans le chapitre 3 de la partie 2.

En particulier, l'approche à partir des **groupes professionnels** a permis d'étendre **le périmètre d'analyse des professions libérales ou réglementées**, mais elle a également permis de les considérer *"non comme des ensemble protégés, fermés ou codifiés, mais comme des **processus évolutifs, vulnérables ouverts, instables**"* (Gadéa et Demazière, 2009, p. 19-20)⁷⁰. L'introduction de cette notion a d'ailleurs aussi permis un élargissement de l'analyse théorique, en l'ouvrant vers une catégorisation professionnelle⁷¹, qui a favorisé notamment la gestion des emplois.

Cependant, la recherche qui porte sur les groupes professionnels est très hétérogène. Le constatant, et sur la base des recherches qui prennent en compte *"organisation sociale, accomplissement de soi et action collective"*, Dubar et Tripier (1998) élaborent une typologie

⁷⁰ Les groupes professionnels sont ainsi définis à travers le fait qu'ils rassemblent : *"des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent doté d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique. Ils ne bénéficient pas nécessairement d'une reconnaissance de fait, largement partagée et symbolisée par leur nom, qui les différencie des autres activités professionnelles. En l'absence de réglementation et de codification formelles, les groupes professionnels sont des ensemble flous soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne"* (Demazière et Gadéa, 2009, extrait p. 20).

⁷¹ L'organisation des professions et des métiers en France est assez spécifique car elle a fait l'objet d'une classification à laquelle l'INSEE a largement contribué. Cette catégorisation professionnelle auparavant était nommée code des "catégories socio-professionnelles" et depuis 1982 elle se nomme code des "professions et catégories socio-professionnelles" (PCS). Sur cette question des catégories socio-professionnelles voir notamment Porte (1961), ou encore Desrosières et Thévenot (1988).

de quatre "*systèmes professionnels organisés*" qui constituent aussi quatre modes de **régulation** et de fermeture des marchés du travail (p. 142-155).

Cette typologie est d'autant plus intéressante que les auteurs soulignent que **la prise en compte des segments**⁷², **au sein de ces systèmes professionnels et de leur dynamique, met à jour la construction des identités professionnelles (individuelles et collectives) (voir ci-après).**

Tableau 10 – Types de professions fermées selon le mode de régulation en France

	Etat > Marché	Marché > Etat
Protégé	Fonction publique <i>Régulation justifiée par la loi</i>	Professions libérales <i>Régulation justifiée par l'autonomie professionnelle</i>
Menacé	Marchés fermés de métiers <i>Régulation liée au corporatisme contractuel et à la négociation collective – organisés au niveau des branches ou des métiers.</i>	Cadres du privé <i>Régulation liée aux accords d'entreprise</i>

Source : d'après Dubar et Tripier, 1998, p. 154

Au sein des MMS, ces modes de régulation doivent être réinterrogés. En effet, si la construction de l'identité professionnelle est déterminée par ces modes de régulations alors le schéma présenté doit être éprouvé. Les mutations du travail et l'introduction de nouvelles logiques managériales ont, selon nous, bouleversé ces modes de régulation.

Pour conclure ce point, il nous semble que la dynamique professionnelle constitue un objet à explorer et permet de considérer, en période de changement, les mutations du travail à partir des recompositions, spécialisations, oppositions, transmission, des identités, modes de régulation, etc.

Les MMS constituent là aussi des terrains exemplaires d'analyse des dynamiques actuelles.

⁷² La notion de segments professionnels est tirée des apports de Bucher et Strauss (1961, traduction in Strauss, 1992, p. 67 et s.). Les groupes professionnels se caractérisent non pas par leur homogénéité mais par "*les conflits d'intérêts et le changement*", un "*conglomérat de segments en compétition et en restructuration continue*". Dubar et Tripier (1998, p. 106) indiquent ainsi que "*les processus de segmentation sont toujours à l'œuvre qui amènent la confrontation et parfois l'affrontement de "définitions différentes des activités de travail". Chaque segment a, en fait, sa propre définition de ce qui fait le "centre de sa vie professionnelle" et ces définitions sont fortement structurantes des identités professionnelles. Ce qui distingue les segments entre eux, ce ne sont donc pas des définitions officielles, des classifications établies, mais "une construction commune de situation" et des croyances partagées sur le sens" subjectif de l'activité professionnelle*".

- La résurgence du métier

Au-delà de la discussion théorique qui précise les attributs de la profession en opposition à ceux du métier, les écrits témoignent de la "**résurgence**" du métier (voir notamment Piotet, 2002 ; Osty, 2003 ; Clot, 2008). Gadéa et Grelon (2009) mettent d'ailleurs l'accent sur le fait que si les travaux se sont multipliés sur la naissance des métiers (dont Latreille, 1980⁷³), bien peu ont concerné leur mort ; ils suggèrent que c'est peut-être parce que cette mort est sujette à discussion pour déterminer quand il naît et puis quand il meure.

Aujourd'hui, dans le secteur marchand, tout comme dans le secteur public, les organisations en appellent à se **recentrer sur le métier**, voire sur le **cœur de métier**. Mais le métier dont il est ici question, comme le souligne Piotet (2002) n'a que peu à voir avec ce "*lieu de mémoire*" rappelé par les historiens⁷⁴. Il demeure un repère identitaire (individuel et collectif) mais il constitue surtout aujourd'hui "*un des éléments concourant à un renouvellement de la définition de la qualification au fondement de l'action individuelle et collective des acteurs*" (p. 2).

Dubet (2002)⁷⁵ participe à cette réflexion en partant précisément de l'enjeu des qualifications du travailleur et du travail, ce qui pose pour nous le lien entre le métier et son appartenance à une organisation.

⁷³ Les travaux de Latreille (1980) portent sur les modalités de naissance des métiers. Nous y reviendrons dans le chapitre 3. En cherchant à comprendre pourquoi et comment les groupes professionnels émergent autour d'une activité déterminée, elle propose de définir les métiers comme "*des groupes de professionnels exerçant un même type d'activité avec une compétence analogue, et surtout, une certaine subculture et conscience commune, se traduisant par exemple par des regroupements au moins occasionnels pour la définition ou la défense de certains intérêts communs*" (p. 15). Elle préconise de ne "*plus étudier les métiers comme des 'faits sociaux' définissables de l'extérieur par un certain nombre d'indicateurs faisant abstraction du vécu, des aspirations et des projets (même peu explicites) des acteurs, - et les qualifications comme des attributs que ces travailleurs ne pourraient en restant isolés faire reconnaître par les entreprises*" (p. 376).

⁷⁴ Voir Lenquin (1997).

⁷⁵ Il considère que le métier est "*une qualification sociale 'substantielle' appartenant à la personne au terme d'un apprentissage méthodique et complet. Ce métier peut être ou non une profession en fonction de son degré de reconnaissance institutionnelle et de l'autonomie qu'il confère à celui qui le possède et qui peut l'exporter d'un cadre de travail à l'autre*" (p. 317). Sa réflexion s'inscrit dans un cadre plus large qui concerne le déclin de l'Institution (et de ce qu'il appelle le programme institutionnel) dont nous reprendrons les termes dans le chapitre 3 de cette partie).

Pour Yves Clot (1999 ; 2006 ; 2010), il s'agit de **redécouvrir le métier**⁷⁶ et le faire vivre sous certaines conditions, en affranchissant *"le métier de toute nostalgie artisanale nourrie par la fascination pour le geste physique"*, en le concevant comme *"une activité d'institution d'objets sociaux"*, un *"lieu commun"* et en même temps un *"non-lieu que ne peut s'approprier nul individu, nulle organisation, nul collectif"* (Clot, 2010, p. 183). Le métier devient alors à la fois l'histoire et la responsabilité de chacun et de tous (Clot, 2006, p. 168 ; Clot et Faïta, 2000).

Pour Demazière (2008) qui s'attache à l'analyse des dynamiques professionnelles, le métier est un terme polysémique qui renvoie à des situations et usages divers :

- *"un secteur ou domaine d'activité caractérisé par une production spécifique, par un système d'offre et demande de travail, par une relation salariale ;*
- *ou bien une fonction productive interne à une entreprise inscrite dans l'organisation du travail et les modalités d'agencement des compétences nécessaires à la production ;*
- *ou bien encore une activité professionnelle maîtrisée par un ensemble de personnes détentrices du même diplôme, possédant les mêmes attributions, voire intégrées dans une communauté plus ou moins organisée ;*
- *ou bien encore un ensemble reconnu, de diverses manières, de savoirs professionnels auquel l'individu peut se référer pour énoncer son identité au travail"* (p. 42).

De son côté, Osty (2003), intègre et approfondit un certain nombre des apports présentés. Elle voit dans la résurgence du **désir de métier** la traduction d'un *"phénomène social à part entière"* (p. 15) qui relève notamment d'une attente forte en termes de relations sociales démocratiques. Elle appréhende le métier à travers ses **attributs** (savoir et savoir-faire) et la **dimension identitaire**, biographique, individuelle, collective et les **règles**⁷⁷ (qui peuvent répondre à la quête de reconnaissance). Ainsi, il correspond à une *"quête d'identité par le travail"* et invite à penser de *"nouvelles régulations sociales en entreprise"* (p. 233-238).

⁷⁶ Clot appréhende le métier et comment il se fait, en approfondissant le concept de *"genre"* et de *"style"*. Le *genre* de l'activité, est ce qui pour les travailleurs d'un même milieu professionnel est implicite, *"comme un mot de passe" connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel"*, (Clot et Faïta, 2000, p. 11), et plus précisément *"un système ouvert des règles impersonnelles non décrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes ; une forme d'esquisse sociale qui ébauche les rapports des hommes entre eux pour agir sur le monde"* (Clot, 1999, p. 43).

⁷⁷ De fait, en lien avec la TRS, la règle renvoie aux identités en tant qu'elles ne peuvent se construire sans la contribution (et appropriation) des acteurs. Il se joue ainsi une relation (interaction) - entre la règle et les acteurs - qui fonde la société.

Pour conclure sur ce point, il ressort que le terme de métier cohabite dans une proximité forte avec d'autres concepts ou notions (par exemple le groupe professionnel). Notre choix de traiter des métiers participe de cette reconnaissance de la dimension biographique mais tient également au fait que la résurgence actuelle du métier contient des éléments de redéfinition du statut ou de la compétence du travailleur. L'approche que les sciences de gestion développent quant au métier confirme ce renouvellement (chapitre 2).

CONCLUSION SYNTHESE DE LA SECTION 1.

Les approches que nous avons présentées permettent ainsi de dresser un premier pan du tableau caractéristique des MMS. Cette section a permis de rappeler, malgré son ambivalence fondatrice, combien le travail reste une valeur structurante, à laquelle sont attachés les individus. Le rappel du contexte et du débat qui ont nourri sa remise en cause, nous ont permis d'ouvrir le questionnement sur la construction d'une nouvelle conception du travail et par conséquent du travailleur (point 1).

En abordant la notion de métier, nous avons dû également approcher d'autres concepts car cette notion se comprend d'une part dans le temps, comme processus, et d'autre part dans l'ouverture à plusieurs dimensions qu'il permet. C'est dans une perspective interactionniste que nous inscrivons notre démarche, en raison justement du poids qui est accordé à la dimension et au processus biographique. La résurgence du métier incorpore au-delà de la reconnaissance du drame social, les logiques actuelles du travail (point 2).

SECTION 2. SOCIALISATION, IDENTITE PROFESSIONNELLE ET PROFESSIONNALISATION

Le travail constitue un lieu de socialisation, producteur d'identité. Il s'agira ainsi de traiter des mécanismes et de l'évolution de la construction identitaire professionnelle (dimension individuelle et collective) au sein des collectifs et culture de travail (point 1.).

Le métier est à la fois expérience identitaire pratique mais il est aussi transmission⁷⁸. La professionnalisation et la construction des professionnalités sont particulièrement déterminantes pour assurer cette transmission. La professionnalisation des savoirs et notamment le cadre de la formation (en particulier la formation professionnelle) et la pratique du travail en actes sont des lieux d'acquisition de cette professionnalité (point 2).

1. Culture professionnelle et identité de métier

La construction de l'identité est un processus continu et le salarié n'arrive pas "neutre" dans l'espace de travail.

De la même façon qu'il est façonné par l'organisation, lui-même façonne celle-ci. En période de changement dans les organisations, les acteurs occupent une part centrale et active pour le produire (point 1.1.).

La crise pèse néanmoins fortement sur la construction des collectifs de travail. Le contexte joue ainsi dans la socialisation de l'acteur et des collectifs au travail. Des mutations identitaires au travail sont repérées (point 1.2.).

1.1. Socialisation et identité au travail

L'expérience du travail, qu'elle s'incarne dans une profession ou un métier, ne peut être détachée de ce que produit la socialisation professionnelle et à travers elle, la construction de l'identité. De plus, analyser le travail impose d'aborder également ses effets sur l'acteur

⁷⁸ Hulin (2010) a consacré sa thèse à l'analyse de la transmission du métier par les compagnons du devoir. Nous y reviendrons dans le chapitre 2 sur le prolongement de l'analyse des métiers plus spécifique en sciences de gestion.

individuel et son interaction avec l'organisation⁷⁹. La culture d'entreprise et la socialisation organisationnelle constituent deux entrées qui permettent de réfléchir à ces interactions.

- L'identité professionnelle de l'acteur

L'activité de travail éprouve la subjectivité et révèle l'identité en tant qu'elle constitue "*un héritage – ce qui est donné par le passé – et à la fois une perspective – ce qui est visé par le sujet*" (Alter, 2006, p. 101). De ce fait, l'identité professionnelle ne peut se réduire au classement des individus en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle ou même à la désignation que ces individus choisissent pour se désigner eux-mêmes. De même, une approche constructiviste, à travers notamment la notion d'*habitus*⁸⁰ que Bourdieu (1979 ; 1984) propose, n'est pas à elle seule suffisante.

Nous privilégions ainsi une analyse qui **relie l'acteur au contexte, à son environnement et à différents partenaires** qui ont des intérêts et des stratégies propres⁸¹.

Nous partageons la perspective de Strauss (1992), pour lequel la socialisation est le produit à la fois d'*authenticité* et d'*authentification* (la qualité de l'action et les jugements qui définissent quels actes sont les plus essentiels) mais à laquelle il faut ajouter "*la manière dont les personnes entrent et sortent des mondes et micro-mondes sociaux*". Ainsi, il convient de ne pas concevoir l'organisation comme *monde fermé a priori* et s'attacher à l'inverse à identifier les relations entre membres, en portant l'attention conjointement sur les mécanismes de recrutement, de carrière mais aussi sur les effets des réseaux, du débat.

Théoriquement, la plupart des manuels en sciences de gestion renvoie, tout d'abord, aux travaux de Sainsaulieu qui fait figure de "*pionnier*" de l'analyse des "*cultures des collectivités de travail*" (Rojot, 2005, p. 473).

En effet, l'analyse des relations au travail et de l'entreprise comme lieu de socialisation, producteur d'identités professionnelles a permis à **Sainsaulieu** (1977-1988) de proposer un

⁷⁹ Pour partie, c'est ce à quoi s'emploient les approches en psychologie du travail mais le plus souvent uniquement pour rendre compte des mécanismes psychiques et mentaux que le travail produit.

⁸⁰ Une matrice de perceptions et de représentations intériorisées qui nous conduisent à adopter des normes de comportement. Voir Bourdieu (1979 ; 1984).

⁸¹ A l'instar de Bernoux (2004), nous envisageons l'autonomie (même limitée) ou du moins la capacité des acteurs – malgré les contraintes – à exprimer leur voix et dans cette perspective l'analyse des interactions prend un "*statut explicatif central, car il est impossible de comprendre les faits sociaux en excluant les relations entre acteurs et leurs influences réciproques*" (Bernoux, 2004, p. 11).

modèle de compréhension des identités au travail. Ce modèle, qui s'inscrit dans le contexte économique du début des années 1970, **décline la notion d'identité** professionnelle à travers **quatre types d'identités au travail** qui répondent à des "*modèles culturels*" ou des "*logiques d'acteurs en organisation*".

Ces quatre modèles de relation au travail font valoir quatre identités typiques (p. 436) qu'il repère dans les entreprises : "la fusion", "la négociation", "l'affinité" et "le retrait".

Encadré 3 - Les quatre modèles d'identité au travail, selon Sainsaulieu (1977)

Le "*modèle fusionnel ou de masse*" se caractérise par la faible compétence des professionnels et une autonomie limitée qui conduit le groupe à se structurer en tant qu'acteur social collectif.

Le "*modèle de la négociation*" concerne les professionnels à la fois très qualifiés mais aussi suffisamment autonomes pour affirmer et négocier leurs spécificités.

Le "*modèle des affinités*" qui correspond à des manières de nouer des "*relations privilégiées*" entre ceux qui partagent le même projet de promotion ou de mobilité.

Le dernier modèle, celui du *retrait*, se caractérise par la faiblesse de l'engagement personnel et relationnel dans le collectif mais qui peut s'expliquer par les contraintes du hors travail.

La contribution de Sainsaulieu est majeure car elle démontre que **l'identité professionnelle** renvoie à une forme d'investissement de soi, une manière d'être "**acteur de soi**" dans les situations de travail. Car, comme il le souligne aussi, "*au cœur même de la pratique de travail se réalise une expérience cruciale de socialisation secondaire pour les individus, acteurs concrets de la production*" (2003, p. 692).

De plus, la réflexion de Sainsaulieu démontre également comment l'identité professionnelle est particulièrement sous-tendue par les relations de pouvoir et la place qu'occupe l'individu dans l'entreprise⁸².

A cet égard, Fray et Picoulau (2010) réalisent le **diagnostic de l'identité professionnelle** à travers quatre facteurs, éléments source de la construction identitaire dans le milieu de travail : l'éducation, le métier, l'appartenance à un groupe, et l'identité par l'appartenance à une entreprise. Les auteurs établissent que le processus de construction identitaire ne peut s'envisager exclusivement comme **processus individuel** car il met toujours en jeu des **paramètres collectifs**. Elles concluent par la mise en évidence que "*la quête d'appartenance*

⁸² Cette dimension est particulièrement importante dans un contexte de changement organisationnel comme nous le verrons dans l'analyse des terrains, partie 2.

et de reconnaissance dans les organisations constitue indéniablement une dimension fondamentale pour l'identité professionnelle de l'individu et un paramètre incontournable d'évaluation de la qualité de vie au travail" (p. 86).

La **dimension collective de l'identité** est ainsi une composante importante à prendre en compte. Soussi (2006), citant Ségrestin (1980), souligne qu'elle est "*plus la résultante de l'action qu'un prolongement de la communauté professionnelle dont elle est issue*" (p. 151).

Ainsi, l'identité professionnelle relève de dimensions individuelle et collective mais aussi de l'action. En ce sens, l'organisation joue aussi sur la construction de l'identité professionnelle.

- Culture d'entreprise et socialisation organisationnelle

En sciences de gestion, la notion de **culture d'entreprise** (management culturel) est venue traduire – non sans controverse (Godelier, 2006) - la volonté de "régler" la question de l'intégration des salariés dans l'entreprise ou du moins de mettre l'accent sur l'importance du facteur humain dans la production.

Importée des Etats-Unis, la notion de culture d'entreprise est apparue, en France, dans le discours des managers au milieu des années 1980 et a permis de répondre, pour partie, dans le contexte des restructurations industrielles, au climat de défiance qu'éprouvaient les entreprises à l'époque.

La mobilisation de cette notion⁸³ constituait si ce n'est le moyen de donner du sens à l'action collective au moins un moyen stratégique d'obtenir des salariés leur identification et leur adhésion aux objectifs qu'ils avaient définis. Définie par Meier (2008, p. 10) comme "*l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation*", Livian et Louart (1996) définissent la culture d'entreprise comme "*l'ensemble des éléments qui lui sont spécifiques et qui vont façonner le comportement de l'individu et du groupe*" (p. 41).

⁸³ Les travaux en sciences de gestion sur la culture d'entreprise sont nombreux. Certains y voient une instrumentalisation de la notion de culture que l'on retrouve dans le management interculturel d'aujourd'hui (Duport, 2010).

La question, entre autres⁸⁴, se pose alors de la relation qu'entretient la culture de l'organisation avec celle des salariés et en particulier du poids de l'organisation dans la définition de celle-ci (Briole, 1994). Nous avons traité, plus haut, de l'identité "en propre" des travailleurs. La socialisation organisationnelle invite à observer les mécanismes par lesquels une culture spécifique s'acquiert dans l'organisation et plus généralement au travail.

Dans cette perspective, la description des savoirs et des savoir-être participent d'une meilleure connaissance des activités. La "*socialisation par l'organisation*" (Perrot et Roussel, 2009) peut être analysée à partir des *pratiques* et des *tactiques* que les organisations déploient, en même temps que les salariés – acteurs de leur propre socialisation – ont des comportements pro-actifs.

Travaillant sur la **socialisation organisationnelle**, les travaux de Van Maanen et Schein (1978 ; 1979) s'attachent à décrire les tactiques (*tactics*) de socialisation à partir de "six facettes" et montrent comment l'organisation peut intervenir sur le processus de socialisation individuelle.

Le tableau ci-après reprend la typologie des stratégies de socialisation organisationnelle qu'ils repèrent.

Tableau 11 – Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979)

Stratégie de socialisation de type formel : Le nouvel entrant a un rôle de "novice" dans l'organisation. Il est isolé des autres membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées spécifiquement pour les novices.	Stratégie de socialisation de type informel : Le contexte de socialisation ne distingue pas la spécificité du rôle de "novice. Cela donne une sorte de socialisation du "laisser-faire".
Stratégie de socialisation de type individuel : L'individu est seul à entrer dans l'organisation, sa série d'expériences est donc plus ou moins unique.	Stratégie de socialisation de type collectif : Les recrues sont ensemble, elles vivent une série d'expériences d'apprentissages communes.
Stratégie de socialisation de type séquentiel : L'organisation spécifie au nouvel entrant une séquence donnée d'étapes qui mènent au rôle ciblé.	Stratégie de socialisation de type aléatoire : La séquence des étapes qui mènent au rôle ciblé est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante.

⁸⁴ Meier (2008, p. 22-30), identifie au moins quatre dimensions qui influencent de manière significative la construction de la culture d'entreprise : la culture nationale, la culture régionale, les particularismes individuels des dirigeants et la culture professionnelle.

Stratégie de socialisation de type fixe : Mise en place d'un calendrier des étapes du processus communiqué à la recrue.	Stratégie de socialisation de type variable : Absence d'un calendrier des étapes du processus de socialisation.
Stratégie de socialisation de type d'investissement : L'identité de la recrue à son entrée est confirmée et la fiabilité et l'utilité des caractéristiques personnelles sont ratifiées.	Stratégie de socialisation de type de non investissement : L'identité de la recrue à son entrée est infirmée et l'on dépouille la recrue de certaines caractéristiques personnelles.
Stratégie de socialisation de type en série : Les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).	Stratégie de socialisation de type disjoint : Les nouveaux ne suivent pas les traces d'un prédécesseur : il n'y a pas de modèle de rôle disponible.

Source : Bargues-Boulier (2008), d'après Van Maanen et Schein (1979)

Cette approche est particulièrement intéressante pour analyser les MMS, dans un contexte de changement et d'émergence de nouveaux métiers, car elle met à jour que **l'organisation va jouer dans la façon dont l'individu va interpréter et construire son rôle.**

A la suite de ces travaux, Jones (1986) a procédé à une classification des stratégies de socialisation organisationnelle qui illustre **les stratégies et les nouveaux modes de socialisation des nouveaux entrants** dans les organisations. Il y croise les dimensions individuelles et organisationnelles en identifiant ce qui relève du contexte dans lequel l'information est diffusée, du contenu de l'information et des aspects sociaux ou interpersonnels du processus de socialisation.

Bargues-Bourlier (2008) propose d'enrichir le modèle des stratégies de socialisation organisationnelle en s'attachant à l'analyse du **contenu du processus de socialisation**⁸⁵. Son analyse et sa revue de littérature mettent notamment l'accent sur le rôle que peuvent jouer (ou pas) les membres expérimentés dans l'intégration des nouveaux entrants dans une organisation. Les clivages que nous avons repérés au sein des MMS, en particulier ici pour l'animation professionnelle et la prison, sont constitués et exemplaires d'un "effet génération" qui peut être interprété à partir des rôles que jouent (ou pas) "les anciens".

⁸⁵ Elle ne remet "pas en cause la classification des pratiques de socialisation de type collectif/individuel et de type formel/informel" identifiées par Jones mais propose une nouvelle classification des stratégies de type fixe/variable et des stratégies de type en série/disjoint qui aboutit à une autre présentation des stratégies de socialisation organisationnelle (p. 9-10).

Ainsi, l'identité professionnelle de l'acteur se construit à partir d'une expérience subjective (produite de sa socialisation) mais s'articule également aux dimensions collectives et organisationnelles. L'organisation, à travers les modes de communication notamment, joue un rôle stratégique dans l'intégration des travailleurs.

1.2. Crise et mutations identitaires ou l'enjeu de la reconnaissance

Dans le même temps où le débat sur la fin du travail animait nombre de chercheurs, une autre thématique oubliée – celle des classes sociales – est venue interférer et donner lieu à une intensification de l'activité éditoriale au début des années 2000 (Chopart et Martin, 2004). Cette résurgence soudaine du thème interroge, tout d'abord, les raisons de son absence. De fait, au fur et à mesure que le thème de l'identité (et de la crise qui l'avait atteinte) grandissait celui des classes sociales a décliné et il apparaît que le contexte est explicatif des transformations de l'identité professionnelle. Les changements observés affectent particulièrement les modèles d'identités collectives au travail. L'enjeu et la lutte pour la reconnaissance marquent également cette période.

- Les effets du contexte sur l'identité professionnelle

La re-mobilisation de la notion de classes sociales par les auteurs est intéressante pour comprendre comment la lecture des faits sociaux s'est déplacée vers une lecture individualisée et individualisante des inégalités, ou bien encore, comment le glissement de la lutte des classes à la lutte des places est caractéristique de la société hypermoderne (Autès, 2004 ; De Gaulejac, 2004).

Une autre dimension explicative du recul de l'analyse en termes de classes sociales est donnée par Dubar (2000a) qui fait le constat que *"tout se passe comme si la montée du thème des "identités" accompagnait le déclin de celui de "lutte des classes" (p. 119).*

Désormais, ce n'est plus en tant que conflits de classes que les mobilisations sont analysées mais en termes de nouveaux mouvements sociaux qui donnent à voir, sur le terrain des conflits, de nouveaux répertoires d'actions, de nouveaux acteurs, de nouvelles revendications. La littérature en science politique s'est attachée à décrypter comment cohabitent les "anciens acteurs" de la mobilisation contestataire (les syndicats en particulier) avec les nouveaux acteurs de ces nouveaux mouvements sociaux (dont Neveu, 1996a ; Sommier, 2003 ; Agrikolianski, Sommier et Fillieule, 2010).

Ainsi, dans un tout autre contexte, la perspective développée par Sainsaulieu sur les identités professionnelles est reprise quelques années plus tard par Dubar (1991 ; 2000). Il analyse l'identité professionnelle en tant qu'elle est certes largement déterminée par le milieu social d'origine, mais qu'elle est également affectée par le contexte économique⁸⁶.

Cette approche met en lumière la surdétermination économique dans le champ politique mais surtout présente l'identité professionnelle comme **processus de socialisation**. En effet, pour Dubar (2000), les formes identitaires s'interprètent à partir d'une "*double transaction*", une articulation entre "*transaction objective*" et "*transaction subjective*" qui résultent de "*compromis intérieurs entre identité héritée et identité visée*" et "*négociations extérieures entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi*" (p. 257).

L'expérience de travail construit ainsi une identité produite de la double transaction relationnelle et biographique.

Dubar (1998) propose, ainsi, à son tour, quatre "formes identitaires" dans le travail : les identités "hors travail, catégorielle, d'entreprise et de réseau" (p. 397 – 400).

Encadré 4 - Les quatre formes identitaires, selon Dubar (1998).

"*L'identité du hors-travail*" combine rupture biographique et intériorisation du sentiment d'exclusion ; elle intègre donc fortement tant la précarité que ses effets.

"*L'identité catégorielle*" désigne les professionnels qui défendent le cadre protecteur de l'identité de métier ; cet attachement au métier peut conduire à des formes de résistance, voire de blocage de carrière conséquents des nouveaux modes de gestion.

"*L'identité d'entreprise*" qui se distingue de "l'esprit maison" identifié par Sainsaulieu car il désigne les professionnels engagés stratégiquement dans l'entreprise, désireux d'obtenir de la sorte une promotion.

"*L'identité de réseau*" qui concerne des professionnels mobiles qui transcendent leur précarité en positif pour construire des relations affinitaires et protectrices en participant également activement aux formations.

Ces identités professionnelles qui constituent pour les individus "*des manières socialement reconnues de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi*" (Dubar, 2004, p. 97) connaissent une **crise** que Dubar attribue à la dynamique du capitalisme.

⁸⁶ Soussi (2006) montre les effets des changements technologiques sur la construction des identités professionnelles. Ces changements technologiques ne sont pas des déterminants même s'ils ont des effets certains.

De la sorte, le rapport à l'emploi et au travail se trouve impacté et c'est ce qui touche précisément la **question du sens du travail et celle des rapports sociaux** qui lui sont liés.

D'une certaine façon, pour Dubar, "*l'identité de réseau*" serait celle qui serait la plus épargnée par la crise. Très liée à la "*société de réseau*" (Castells, 1998), "*l'identité de réseau*" est "*tournée vers la "réalisation de soi", l'épanouissement personnel, dans un contexte de forte compétition, met les individus dans l'obligation d'affronter l'incertitude et, de plus en plus souvent, la "précarité" en tentant de lui donner un sens*" (Dubar, 2000a, p. 127).

Cette forme identitaire pourrait même devenir dans le contexte de crise de l'emploi et de transformations du travail, **une forme identitaire partagée par tous ou du moins par le plus grand nombre.**

Le champ des MMS est un des révélateurs de cette identité typique. Une forme identitaire s'en dégage qui participe de ce que nous avons appelé l'entrepreneuriat de soi. Cette forme identitaire est transversale, selon nous, à au moins trois formes du modèle de Dubar. Elle émerge à la fin des années 1980 et elle combine, en effet, plusieurs éléments caractéristiques de l'identité catégorielle, l'identité d'entreprise et l'identité de réseau en développant des stratégies d'ajustements de leurs rôles professionnels.

Cette identité de l'entrepreneuriat de soi s'incarne par exemple dans l'artiste dont Menger (2002) trace le portrait mais dont nous pensons que la figure peut largement s'étendre à d'autres types de travailleurs (dimension développée dans la partie 2).

Comme nous le verrons aussi, "des possibles" ou "formes de résistance" sont cependant ouverts dans cet espace de l'entrepreneuriat de soi par les salariés qui mettent en œuvre des formes de résistance pour conserver **la liberté de penser son identité professionnelle** (Grima, Barth et Muller, 2009).

- La mutation des modèles identitaires de l'individu et des organisations

Il ressort ainsi qu'une évolution des formes de définition de soi est constatée et c'est ce que montrent notamment Osty et Uhalde (2007) en décrivant comment ces **évolutions identitaires** résultent de plusieurs changements auxquels sont confrontés tant les **organisations** que les **individus**. Ce modèle est particulièrement éclairant pour analyser les terrains qui sont les nôtres.

Ainsi pour analyser ces changements, ils construisent un modèle qui révèle la complexité des mécanismes d'intégration et de socialisation ; ce modèle est basé sur deux variables principales (p. 98-99) :

- "*l'intégration par l'expérience du travail*" qui situe sur un axe horizontal, à gauche de cet axe, le poids des règles pouvant conduire à une faible implication et à droite de l'axe, une forte valorisation du statut et les effets des interactions au travail qui conduisent à valoriser le débat et une forte implication dans le travail. Soit l'axe horizontal suivant :

Intégration par la règle ←————→ Intégration par le travail

- les "*sociabilités au travail*" constituent le deuxième axe, vertical (sociabilités faibles ou fortes), de ce modèle et permet de mesurer l'intensité de l'attachement des collectifs à la solidarité, au métier ou au contraire la valorisation de manière d'être plus individuelle. Soit l'axe vertical suivant :

Sociabilités faibles ←————→ Sociabilités fortes

Sur cette base, ils dégagent six types d'identités collectives au travail dont nous proposons dans l'encadré ci-après une rapide synthèse : "*l'identité réglementaire*", "*l'identité communautaire*", "*l'identité professionnelle de service public*", "*l'identité professionnelle/identité de métier*", "*l'identité de mobilité*" et "*l'identité entrepreneuriale*" (Osty et Uhalde, 2007, p. 99-131).

Encadré 5 – Les six modèles d'identités collectives, d'après Osty et Uhalde (2007)

Le "*modèle réglementaire*" ou "*quasi-identité au travail*" s'illustre par la faiblesse tant de l'attachement et de l'implication au travail que de la sociabilité nouée dans la sphère du travail. Le mode de réalisation de soi se trouve en dehors du travail. Ce modèle se renouvelle tant par la nature des échanges – plus pacifiés – qui s'y produisent que par sa diffusion dans des univers professionnels connaissant des transformations importantes.

Le "*modèle communautaire*" se caractérise à l'inverse par l'intensité de la sociabilité qui s'inscrit dans la référence à une histoire collective et notamment une identité de classe. Les restructurations industrielles ont particulièrement affecté ce modèle qui concerne désormais "*les anciens*".

Le "*modèle professionnel de service public*" se caractérise par l'attachement à la "mission d'utilité sociale" et la relation à l'utilisateur. Nous aurons l'occasion de revenir sur les transformations de ce modèle plus en détails (Partie 2) ; Osty et Uhalde y voient la confirmation d'une "*nouvelle dynamique identitaire au travail*" qui tient pour partie à l'évolution des rapports qu'entretiennent les usagers avec

le service public et pour une autre partie à la modernisation des administrations publiques engagée dans les années 1980.

Le "*modèle de l'identité de métier*" n'est pas exclusivement circonscrit aux activités structurées en tant que métiers. L'identité de métier peut se déployer au-delà. Ce qui caractérise ce modèle, c'est principalement l'intérêt pour le contenu de l'activité et le sentiment de responsabilité qu'on y engage, le rapport au savoir et aux savoir-faire.

Le "*modèle de la mobilité*" s'inscrit désormais dans le cadre d'un projet personnel qui vise à renforcer l'employabilité et qui répond à un désir de promotion. Les relations se réalisent sur la base d'un réseau constitué mais c'est la logique professionnelle individuelle qui mobilise prioritairement. L'expérience et la trajectoire dans l'activité constituent ainsi le cadre de construction de l'identité.

Le "*modèle entrepreneurial*" se caractérise par l'attachement au métier et la plus-value économique qui en découle et une forte "identification à l'entreprise". La sociabilité y est développée dans et hors du travail. Cependant, ce type de structuration identitaire est fortement dépendant de la stratégie de l'entreprise elle-même.

Ces six modèles constituent des "formes idéales" et au moins trois d'entre eux sont pertinents dans le cadre de notre recherche :

- le *modèle communautaire* est pertinent pour analyser le champ de l'animation : les professionnels s'inscrivent dans l'histoire de l'éducation populaire même si cette référence est moins systématique désormais.
- Le *modèle professionnel de service public* est pertinent pour analyser les changements qu'ont connu les administrations publiques à travers les diverses réformes et en particulier celle dite de Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP).
- le *modèle de l'identité de métier* est pertinent pour l'analyse des trois terrains que nous présentons et c'est précisément celui-ci dont nous pensons qu'il a connu les changements les plus profonds.

Ces trois modèles viennent illustrer les transformations que nous avons identifiées dans les MMS.

L'ensemble de ces travaux, ceux de **Dubar**, et ceux d'**Osty et Uhalde** n'épuisent pas la compréhension des mécanismes de la construction de l'identité professionnelle (entre autres Touraine, 1966 ; Crozier, 1963), ils viennent par contre **renouveler l'approche de la socialisation au travail** et dans ce cadre illustrent l'impact sur les individus des changements profonds à l'œuvre dans les organisations.

Quand Hannah Arendt déplorait la séparation du travailleur de ses œuvres, Lallement (2007) fait le constat aujourd'hui d'un "*excès d'attachement à ses activités ou à son entreprise qui façonne les pathologies identitaires*" (p. 271). Certes, ce constat peut être partagé mais c'est là

aussi que la marge de manœuvre de l'acteur peut aussi s'entendre (en dehors de la conception d'une "*soumission librement consentie*" (Joule et Beauvois, 1998) : dans quelle mesure a-t-il le choix de se départir de cet excès ?

- L'enjeu de la lutte pour la reconnaissance

Souvent mesurée en économie à partir des avantages matériels qu'elle engendre (Brennan et Petit, 2004), laissant en suspend la mesure de son immatérialité, la question de la reconnaissance n'a pas fait l'objet d'une conceptualisation encore totalement aboutie en sciences de gestion. Abordée dans les travaux de philosophie (Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004), de psychologie (Dejours, 1998) ou bien encore de sociologie (Sainsaulieu, 1988), cette question de la reconnaissance est particulièrement présente pour les MMS. Elle relève d'un impératif identitaire. Dans le contexte que nous avons décrit, un besoin de reconnaissance (Honneth, 2000 ; Lazzeri et Caillé, 2004) ou de considération (Haroche et Vatin, 1998) s'exprime largement sur l'espace public à travers diverses luttes sociales. Ces luttes sociales concernent autant des revendications en termes de droits fondamentaux que des aspirations de reconnaissance plus singulières et spécifiques (Hassenteufel, 1993). Ce besoin de reconnaissance vient ainsi faire écho au sentiment d'injustice ou de déni de reconnaissance (Renault, 2007) que révèlent précisément ces mouvements sociaux. Aussi, cet ensemble donne lieu à des (re)formulations théoriques sur les théories de la justice (Fraser, 2004) en présentant les motivations effectives et subjectives des mouvements sociaux (Renault, 2004, p. 56). Il interpelle fondamentalement, les questions de l'identité et de la relation à autrui, et ainsi du *parcours de la reconnaissance* mutuelle (Ricoeur, 2004).

Axel Honneth (2007), s'appuyant sur les travaux d'Hegel et Mead, participe de cette démarche en élaborant un modèle à l'intérieur duquel le besoin de reconnaissance, à travers la socialisation, constitue la première étape de construction intersubjective de l'individualité. Il distingue trois dimensions de la reconnaissance : **l'amour, le droit et la solidarité** – et contribue à travers cette typologie au schéma explicatif de la *lutte pour la reconnaissance*⁸⁷.

⁸⁷ La reconnaissance revendiquée pour soi suppose au préalable tout d'abord la conscience qu'a l'individu que son action est menée dans la perspective d'une seconde personne, puis l'individu "*en apprenant à se percevoir du point de vue de l'"autrui généralisé", arrive à se comprendre lui-même comme personne juridique*". Mais comme membre d'une communauté, l'individu doit également être assuré de la valeur sociale de son identité, en d'autres termes qu'il a conscience de sa propre valeur, le "*respect de soi*" selon Mead, c'est-à-dire, "*l'attitude positive qu'un individu est capable d'adopter à l'égard de lui-même lorsqu'il est reconnu par les membres de sa communauté comme une personne d'un certain genre*" (Honneth, 2007, p. 96-97).

Encadré 6 – Les trois dimensions de la reconnaissance, selon Honneth (2007)

Le premier type de reconnaissance, l'**amour**, renvoie à un rapport positif de l'individu à soi-même, à son intimité, à la **confiance en soi-même**. Il implique des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes et constitue le premier mode de reconnaissance réciproque. La relation mère-enfant décryptée par Winnicott est exemplaire de cette reconnaissance. L'expérience de l'amour éprouvée par l'individu, qui admet l'autonomie et l'indépendance de l'autre, lui permet ensuite et aussi d'exprimer ses besoins et ses sentiments qui lui assure à la fois le développement "*de toutes les autres attitudes de respect de soi*" et dans la réciprocité ce "*double processus par lequel on affranchit et simultanément on lie émotionnellement l'autre personne*" (Honneth, p. 131). De la sorte, l'amour donne à l'individu "*la confiance en soi sans laquelle il ne peut participer de façon autonome à la vie publique*" (Honneth, p. 132).

Le deuxième vecteur de reconnaissance est le **droit** et prend la forme de **respect de soi-même**. La logique du droit s'articule selon le même mécanisme que l'amour autour de la notion de reconnaissance réciproque mais contient quelques spécificités. Chaque individu, membre reconnu d'une communauté, est porteur de droits. L'évolution historique inscrit la reconnaissance juridique comme devant s'appliquer à tout individu quelle que soit l'estime sociale qui lui est reconnue à travers par exemple son statut social. Cela suppose cependant aussi le consentement collectif (des membres de la société) qui admet l'ordre juridique établi de telle manière que les individus acceptent d'en suivre les règles. Honneth reconnaît cependant que la réalité effective du respect de soi ne peut que difficilement se mesurer empiriquement si ce n'est négativement à travers la mesure de son absence, d'exclusion juridique comme cela a été le cas pour la situation d'apartheid ou encore à travers des récits d'expérience de mépris.

Enfin la troisième dimension de la reconnaissance renvoie à la contribution de l'individu à la société et dans laquelle le **travail** joue l'objet de la reconnaissance. Le rapport positif à soi-même prend ici la forme de l'**estime de soi**. L'individu aura d'autant plus de considération sociale qu'il participera "*sous une forme particulière d'autoréalisation, au projet global de la société*" (p. 155). Dans cette perspective, la solidarité se conçoit comme une relation d'estime symétrique qui permet à chacun de percevoir ses qualités et ses capacités comme contribution à la société. Cette reconnaissance mutuelle des individus entre eux devrait abolir la "*concurrence individuelle pour l'estime sociale (qui) peut se dérouler sans souffrance, c'est-à-dire sans soumettre les sujets à l'expérience de mépris*" (p. 158).

C'est donc à travers ces trois sphères de reconnaissance que se constitue le rapport positif à soi-même et que, produit dans le cadre d'une interaction, il nécessite la confirmation par autrui. Le concept de reconnaissance se réfère ainsi "*à des attentes qui précèdent toutes les relations sociales et aux interactions sociales effectives qui satisfont ou pas ces attentes*" (Renault, 2007, p. 57).

La contribution d'Honneth s'articule ainsi particulièrement à l'analyse du travail⁸⁸ même si la place qu'il lui attribue mésestime la question des conditions de travail. A cet égard, cette question ouvre le débat entre ce qui relève de l'attente de reconnaissance (identité) et du fait de

⁸⁸ A cet égard, dans le cadre du débat sur la centralité du travail, Honneth "*fait du travail une forme fondamentale de l'existence sociale qui est caractérisée par un ensemble d'exigences normatives spécifiques*" (Renault, 2007, p. 122).

reconnaissance (activité) (Renault, 2007). Ainsi, par exemple, dans quelle mesure les travailleurs ont-ils la possibilité de se reconnaître dans ce qu'ils font au sens où leur activité s'inscrit également dans l'histoire du métier dont la définition est influencée par le contexte de changement (et ici aussi par l'organisation) ? Une autre façon de poser la question de Ricoeur (2004) sur le lien entre le changement et la reconnaissance⁸⁹.

Dans le champ des MMS, la reconnaissance participe à la fois d'une efficacité pratique et d'un système de références éthiques ou déontologiques (c'est-à-dire l'univers moral de la profession) (Aballéa, Benjamin, Ménard, 1999). Dès lors, les professionnels sont amenés à développer des stratégies pour se faire reconnaître (identité et activité).

Les sciences de gestion s'approprient depuis peu cette réflexion mais celle-ci demeure encore peu mobilisée. Comme en témoigne notre recensement des titres des articles dans les revues académiques (voir tableau ci-après), la question de la reconnaissance apparaît explicitement récemment. Laval (2011) fournit d'ailleurs une explication culturelle⁹⁰ à la faible mobilisation de la reconnaissance du travail par les gestionnaires en France.

⁸⁹ Selon Ricoeur la reconnaissance se conçoit à la fois (et de manière reliée) comme étant de nature cognitive (compétence d'identification) et de nature pratique (attestation de responsabilité). Dans son essai philosophique, il nous invite à penser la dimension active de la reconnaissance (reconnaître au sens de connaître) et la dimension plus passive (la demande d'être reconnu par les autres). En particulier, il met l'accent sur le changement qui peut rendre "méconnaissables" les choses. C'est donc aussi au méconnaissable que la reconnaissance se confronte.

⁹⁰ Il montre notamment "*que les réponses des gestionnaires à l'égard des caractéristiques des politiques de reconnaissance sont étroitement liées à la culture de l'entreprise dans laquelle ils travaillent*" (p. 95). Christophe Laval est par ailleurs le président fondateur de VPHR, une firme internationale dont le siège social est à Paris, en France. VPHR se consacre à travers des activités d'études, de recherches, d'audits, de formation, etc. à la reconnaissance au travail : voir www.reconnaissanceautravail.com.

Tableau 12 – La reconnaissance dans les articles des revues recensées

La reconnaissance mobilisée dans les titres des articles des six revues académiques en sciences de gestion		
	Revues/Années	Auteur(s) et titre de l'article
1	<i>Management et Avenir</i> , n° 36, 2010/6	Bernoux, P. (2010), "L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale", p. 231-244.
2	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 30, 2005/2	Brun, J-P. et Dugas, N. (2005), "La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens", p. 79- 88.
3	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 30, 2005/2	St-Onge, Haynes, Aubin, Rousseau et Lagassé (2005), "Pour une meilleure reconnaissance au travail", p. 89-101.
4	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 35, 2010/3	Poulin, R. (2010), "La reconnaissance : oui, mais pas à n'importe quel prix !", p. 15-19.
5	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 36, 2011/2	Laval, C. (2011), "La reconnaissance, une question de culture ?", p. 90- 99.
6	<i>Revue française de gestion</i> , n° 175, 2007/6	Fredy-Planchot, A. (2007), "Reconnaître le tutorat en entreprise", p. 23 -32.

Sur ces six articles, quatre intéressent directement notre problématique. Plus largement, les travaux en sciences de gestion étayent le plus souvent la réflexion sur la reconnaissance en la concevant comme une alternative aux approches de GRH axées sur le contrôle et la subordination.

Malherbe et Saulquin (2005) la conçoivent "*comme une opportunité managériale pour réconcilier les finalités économiques et sociales de l'organisation*". La reconnaissance peut, dès lors, devenir à la fois un moyen et une fin.

Bourcier et Palobart (1997) proposent une définition de la reconnaissance en tant qu'elle "*est la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux*" (p. 67) et produisent un modèle qui implique les concepts d'implication, de motivation et de reconnaissance. Ils concluent en écrivant que la reconnaissance s'appuie :

- "*Sur la **considération de la personne** et pas seulement de l'individu (ce dernier mot impliquant davantage la notion de **rôle**)*,
- *Le **travail de l'encadrant**, dans la mesure où il en est le premier responsable*,
- *La revitalisation de la **relation** par opposition à la **règle***,

- *Une action en profondeur de l'organisation qui nécessite temps, formation et surtout œuvre collective*" (p. 91).

Ces dimensions font écho et illustrent davantage encore les difficultés de coopération que nous avons identifiées. Si le modèle prend en compte la dimension de l'identité professionnelle et celle du métier, par contre nous n'avons pas pu noter de quelle manière le sens donné au travail tel que nous l'avons présenté était présent (en dehors du lien qui est fait entre implication, motivation et performance de l'organisation).

Brun et Dugas (2005), quant à eux, identifient quatre approches de la reconnaissance au travail :

- 1) *éthique*,
- 2) *humaniste et existentielle*,
- 3) *psycho-dynamique du travail*,
- 4) *comportementaliste*.

Ces quatre approches se traduisent par **quatre pratiques** : "*la reconnaissance existentielle, celle de la pratique de travail, celle de l'investissement dans le travail et enfin celle des résultats*" (p. 80-81). Pour ces auteurs, la reconnaissance est envisagée dans le cadre d'une relation incluant la réciprocité⁹¹. Ils relèvent en particulier l'enjeu de la communication et nous avons pu mesurer à quel point sur le terrain que nous présentons, celui-ci est prégnant.

Si la proposition de rendre lisibles les pratiques de reconnaissance est utile, il faut tout autant, au préalable, fixer **les objectifs que visent ces pratiques de reconnaissance**. Plusieurs recherches évoquées dans un article de St-Onge et *al.* (2005) traduisent cette volonté de décrypter ces objectifs de pratiques de reconnaissance officielle (qui peuvent se traduire par

⁹¹ Elle s'exprime par le biais d'au moins cinq types d'interactions (sur le plan organisationnel (horizontal), verticales ou hiérarchiques, sur le plan institutionnel, sur le plan externe (services), interactions sur le plan social (communautés)). Ils proposent un tableau de synthèse qui permet de représenter la manière dont s'articulent les différents types d'**interactions en conjonction avec les pratiques de reconnaissance** au travail. Ce tableau constitue une grille de pratiques de gestion qui peut avoir de multiples incidences sur les personnes et l'organisation. Les auteurs soulignent d'ailleurs l'importance d'avoir surtout des pratiques à visages humains. A titre d'exemple, la consultation, le travail d'équipe les encouragements, délégation, valorisation, respect, etc. sont quelques-unes des marques de reconnaissance mentionnées. Dès lors, elle sert de cadrage et de guide d'analyse et fait écho aux situations de terrains observés, dont en particulier le monde carcéral.

des récompenses pécuniaires ou non pécuniaires) et il peut s'agir tout autant de la motivation au travail des individus que du changement organisationnel.

En fixant des objectifs et les régimes d'une reconnaissance officielle telle que le suggèrent les auteurs, la question du sens et de la reconnaissance n'est pourtant pas totalement résolue.

D'une certaine façon, peut-on dire que l'octroi de reconnaissance contribue à la construction du sens ? A cette question, sur le lien entre la reconnaissance et le sens donné au travail tel que nous l'avons défini, nous n'avons pas trouvé de réponse fournie par les chercheurs en sciences de gestion. La lecture des travaux produits sur la question de la reconnaissance nous semble d'ailleurs assez lointaine de celle du sens, voire renforce l'idée même du modèle de l'entrepreneuriat de soi et d'une conception individualisée du travail.

2. Professionnalisation, professionnalité et dynamique professionnelle

Nous proposons ici une première approche de la professionnalisation qui vient cadrer les spécificités des dynamiques des MMS à l'intérieur desquels se pose notamment la question de la professionnalisation des nouveaux entrants dans les collectifs de travail et en particulier, la place du savoir (point 2.1.).

De là, pour conclure ce chapitre, nous pourrions aborder les questions qui relèvent des définitions actuelles du professionnel et du professionnalisme qui viennent heurter la professionnalité. L'émergence de la figure du travailleur entrepreneur de lui-même se joue également ici (point 2.2.).

2.1. La dynamique de la professionnalisation et la place du savoir

Nous prolongeons ici notre présentation des groupes professionnels pour y intégrer la dimension dynamique et montrer la portée et l'enjeu de la professionnalisation. La spécialisation et la place des savoirs jouent un rôle spécifique dans le processus de professionnalisation.

- La portée du débat

La question de la professionnalisation participe également vivement du débat social et cela d'autant plus qu'ici aussi les définitions se multiplient. L'enjeu de ce débat, en synthèse, porte

d'une part sur la professionnalisation des **emplois** (contenu du travail) et d'autre part sur la professionnalisation des **salariés** (qualités des travailleurs). Ce thème de la professionnalisation touche, en l'occurrence, directement le champ de la formation.

Le champ des MMS est tout à fait exemplaire de ce que produit la professionnalisation d'activités tant sur les individus que sur l'ensemble du champ lui-même. La recomposition de celles-ci pose directement la question du changement. Les nouvelles appellations pour désigner des activités "émergentes" ou les "nouveaux métiers" en sont les témoins.

Demazière (2008) considère que le travail social, rebaptisé intervention sociale, est un terrain d'exploration tout à fait opportun à ce type d'analyse. Par exemple, la professionnalisation des professionnel(le)s des métiers à domicile est apparue ces dernières années comme solution pour favoriser *"de meilleures conditions d'emploi et de travail, une reconnaissance économique et sociale et une meilleure qualité de service"* (Jany-Catrice, Puissant, Ribault, 2009, p. 1).

Le débat sur la **professionnalisation** engage ainsi plusieurs perspectives. Demazière (2009, p. 89) recense au moins trois usages de cette notion :

- la *"catégorie politique ou administrative"* qui envisage la professionnalisation dans une perspective normative, relevant des politiques publiques et qui concerne le développement de l'emploi et incite fortement à la formation professionnelle ou professionnalisante,
- la *"catégorie culturelle ou identitaire"* qui participe des effets de l'expérience et construit ainsi une identité vécue et d'appartenance et enfin,
- la *"catégorie gestionnaire ou managériale"* qui relève du produit de l'activité et pour lequel sont formulées des demandes précises par la hiérarchie. De la sorte, la professionnalisation comme objectif peut tout autant renvoyer *"à l'emploi ou le statut, l'activité ou le métier, le résultat ou le produit"*.

Processus central de la société industrielle par la spécialisation des fonctions et par le processus de salarisation, la professionnalisation incorpore également des dimensions plus sensibles car elles parlent aussi des aspirations, des désirs des salariés et en ce sens de processus *"réversibles"* *"vulnérables"* (Demazière, 2009).

Champy (2009, p. 145) rappelle que c'est Merton (1957) qui le premier s'est intéressé au processus de professionnalisation. Le terme de professionnalisation recouvre, selon lui, trois acceptions :

- *"Appliqué à un individu, il désigne le processus d'acquisition des qualités qui en font un professionnel.*
- *Appliqué à un métier, il désigne l'accès au statut de profession*
- *Appliqué à une société, il désigne la place croissante qu'y tiennent les professions.*

Il ajoute que ces processus ne sont pas totalement indépendants : une société se professionnalise (sens 3) quand plusieurs de ses métiers se professionnalisent (sens 2)".

Pour Naville (1961), la dynamique de la professionnalisation renvoie à au moins deux dimensions :

- d'abord la capacité d'un groupe à s'organiser et ensuite,
- la possibilité d'y faire carrière.

C'est ainsi qu'en observant la professionnalisation des emplois et des métiers, il en propose une définition qui considère *"l'accès du salarié à un statut déterminé de manière précise, étendu au plus grand nombre d'aspects de la vie de travail et garanti avec plus ou moins de force par la loi, les conventions collectives et les contrats d'entreprise"* (p. 237).

Mais comme le souligne Hugues, c'est bien la **mobilité des individus conjuguée à celle du groupe professionnel** qui sont déterminantes et permettent la professionnalisation des individus. Les **groupes professionnels** cherchent à se **faire reconnaître** par les partenaires tout autant qu'ils cherchent des statuts protecteurs ; cependant, cette reconnaissance qu'ils acquièrent dépend en particulier de leur **capacité à se rassembler et s'auto-organiser** les uns par rapport aux autres.

Il y a donc une **interdépendance entre la professionnalisation individuelle et celle du groupe.**

Bourdoncle (2000, p. 117-118) qui travaille plus spécialement sur **le processus de professionnalisation** distingue de son côté ce qui relève du but (la forme qui privilégie un aspect) et ce qui relève des moyens (les dispositifs qui permettent d'y accéder). Ainsi, le processus de professionnalisation peut recouvrir plusieurs formes et toucher plusieurs aspects :

- *"l'activité elle-même, qui grâce à ce processus, passerait de l'état de métier à celui de profession ou même, préalablement, de l'état d'activité à celui de métier reconnu et salarié;*
- *le groupe qui exerce cette activité et qui, grâce à ce processus et plus encore à son action propre en faveur de ce processus, verrait son statut social et son autonomie professionnelle augmenter ;*
- *les savoirs liés à cette activité, qui connaîtraient alors une croissance en spécificité, rationalité et efficacité en même temps qu'une diversification dans leur nature (savoirs procéduraux autant que déclaratifs, compétences plutôt que savoirs) et une reformulation en termes de compétences ;*
- *l'individu exerçant l'activité, qui se professionnaliserait en adoptant progressivement les manières de faire, de voir et d'être de son groupe professionnel ;*
- *la formation à l'activité, dont on dit qu'elle se professionnaliserait lorsqu'elle s'oriente plus fortement vers une activité professionnelle dans ses programmes (rédigés plutôt en termes de compétences), sa pédagogie (stages, alternance), ses méthodes spécifiques (méthode des cas, simulation, analyse de la pratique, résolution de problèmes...) et ses liens plus forts avec le milieu professionnel (d'où viendrait notamment une bonne partie de ses formateurs)" (p. 118).*

Cet apport de Bourdoncle, met ainsi particulièrement l'accent sur la **question des savoirs et de la formation** de laquelle il ressort qu'elle constitue un **lieu structurant de l'identité professionnelle**⁹².

- La spécialisation des savoirs

Au fur et à mesure que les recherches se sont développées et ont porté sur des objets qui dépassaient tant le cadre des professions établies que celui des typologies des groupes professionnels constituées, la question de la professionnalisation est devenue plus centrale encore. L'approche fonctionnaliste des professions met particulièrement en valeur la spécialisation des savoirs comme condition de la conquête d'un statut et de la clôture du marché. La différence avec le métier porte justement sur la **nature de ces savoirs**. Dans les MMS, métiers et professions cohabitent et en la matière la formation est particulièrement déterminante.

⁹² Ce que nous pourrions décrire dans le point suivant et plus précisément dans le chapitre 2 de la deuxième partie. Le lien entre le processus de qualification et la dynamique de construction de l'identité professionnelle sera précisé.

En reprenant Bourdoncle, la socialisation professionnelle "*processus institutionnalisé et explicite d'acquisition*" n'est pas équivalente à la formation, "*processus souvent informel d'adaptation, qui dure beaucoup plus longtemps, au moins pendant les premières années de la vie professionnelle, sinon tout au long*" (p. 125).

Certes, le savoir peut aussi constituer un outil de lutte pour la fermeture du marché (Larson, 1977 ; 1988) et ainsi constituer une justification idéologique qui assure la reproduction et la légitimation.

Les travaux de Bourdieu et Passeron (1970) ont traité de la formation (réduite au système scolaire) en y voyant un lieu de reproduction sociale et de consolidation des habitus qui devait permettre à la nouvelle génération de se préparer aux postes de travail pour lesquels ils étaient destinés (déterminés).

Aujourd'hui, désormais, les universités visent à promouvoir des formations professionnalisantes ou professionnelles, ce qui montre l'enjeu que peut constituer la formation dans le débat social. L'intervention du monde économique dans le champ de la connaissance, et en l'occurrence dans les universités, a suscité nombre de crispations même si désormais les diplômes professionnels font l'objet de consensus plus sereins.

Bourdoncle (2000) voit dans la professionnalisation des formations l'objectif de la rendre "*apte à exercer une activité économique déterminée*". La formation professionnelle vise précisément dans ce cadre à construire l'identité professionnelle correspondant à l'activité.

Avec la loi de 2004⁹³, la formation professionnelle vise désormais à travers ses programmes "*au développement des compétences*". Il apparaît ainsi, en toile de fond, le débat sur la logique des compétences des salariés qui prend le pas sur celle de la qualification⁹⁴.

Les conditions de mise en œuvre de la formation - et en particulier la formation professionnelle – ne sont pas dégagées des logiques strictement économiques. Comme le souligne Ribaut (2008), dont la recherche porte sur les métiers des services à la personne, la professionnalisation de ces activités, "*telle qu'elle est envisagée, est largement adossée à l'idéologie de la construction d'un marché, selon laquelle chacun peut devenir*

⁹³ Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, publiée au JO du 5 mai 2004.

⁹⁴ Nous développerons la logique des compétences versus logique des qualifications dans la partie 2, chapitre 2 ; ce débat touche également la fonction publique d'Etat malgré les concours qui constituent une limite (relative) à la reconnaissance des compétences. Des politiques de gestion des agents à travers la mise en place de primes, ou autres avantages, par exemple sont des exemples de cette reconnaissance. Ce type de politique est potentiellement générateur de frustrations (Tripiet et Dubar, 1998, p. 163).

l'entrepreneur de lui-même". Nous partageons avec lui ce constat sur les terrains qui sont les nôtres.

Une autre approche concerne la capacité d'une organisation à stimuler la production des connaissances. Cette discussion a encouragé de nombreux chercheurs à la suite d'Argyris et Schön (1978) à étoffer la notion d'*apprentissage organisationnel* qu'ils ont développée. L'actualité de la recherche se concentre désormais sur le *knowledge management* pour signifier "*l'avènement d'une société de la connaissance*" ; cette problématique constitue d'ailleurs une occurrence dont nous avons perçu la montée en puissance dans les revues académiques ces dernières années.

Les pratiques de gestion des connaissances se diffusent sous diverses appellations telle celle d'"*organisation qualifiante*" , dont Zarifian⁹⁵ est l'un des principaux auteurs à avoir conceptualisé cette notion ; ou bien encore "*apprentissage organisationnel*" pour marquer le lien entre formation (acquisition des savoirs et apprentissages) et production.

Ainsi, il s'avère que l'espace de l'apprentissage constitue non seulement un moment fondateur de l'identité professionnelle et que ses effets se mesurent bien après, lors de la vie professionnelle. De plus, la professionnalisation est également soumise à des logiques tendues qui articulent les logiques individuelles, collectives et organisationnelles. L'émergence de la logique des compétences peut illustrer quelques-uns de ces enjeux.

2.2. Professionnalité et professionnalisme

Ces deux notions recouvrent *a priori* dans les MMS des images positives, et en particulier ces dernières années la notion de professionnalité a été fortement mobilisée. Néanmoins, comme les travaux qui ont été produits en témoignent, la sollicitation accrue de celle-ci peut peut-être s'expliquer par le caractère encore flou de cette notion. La notion de professionnalisme quant à elle connaît un regain, elle aussi, jusqu'à en devenir une injonction. Cette évolution est révélatrice des transformations du travail.

⁹⁵ De Zarifian, nous retenons ici qu'une *organisation qualifiante* doit savoir faire de chaque événement un lieu d'apprentissage.

- Le recours à la professionnalité

C'est ainsi que la professionnalisation comme processus, et en particulier dans la deuxième acception que recense Demazière, permet d'acquérir la **professionnalité**.

Le terme de professionnalité, inspiré des travaux italiens sur la *professionalità* dans les années 1960 (Weiss, 1983), est apparu récemment dans le vocabulaire français. Cette notion n'a pas encore tout à fait révélé ses mystères en raison selon Weiss du fait que c'est un *"concept polyédrique, qui permet la lecture de diverses dimensions et la prise en considération de paramètres variés"* (p. 369).

Mathey-Pierre et Bourdoncle (1995) voient dans l'usage de cette notion le moyen de se démarquer des problématiques qui touchent la qualification et le métier. Ils dévoilent néanmoins les limites de l'usage de cette notion *"floue"*, *"instable"* et *"ambiguë"* qui connaît pourtant un succès certain et est reprise par les gestionnaires d'entreprise.

Pour Benjamin et Aballéa (1990) qui ont particulièrement travaillé cette notion pour rendre compte des spécificités des MMS, la professionnalité *"constitue le soubassement de la profession"*. *"Elle recouvre : l'existence d'un savoir, c'est à dire d'un système d'expertise regroupant des capacités à la fois techniques (...), sociales (...), et gestionnaires (...); la mise en œuvre de ce savoir selon un certain nombre de normes et de valeurs qui définissent l'univers moral en même temps que l'identité profonde de la profession (...)."*

Bourdoncle (1991) définit le terme de cette manière en l'association directement au concept plus ancien de professionnalisation :

"Si la professionnalisation recouvre 3 types de processus, on suggérera ici de désigner par professionnalité, "professionnisme" et "professionnalisme", les 3 états résultant de ces processus. Ainsi la professionnalité renverra à la nature plus ou moins élevée et rationalisée des savoirs et des capacités utilisés dans l'exercice professionnel" (p. 76).

De manière plus précise, Le Boterf (2000) décline ce qu'incorpore la **professionnalité**. Elle **ne se résume pas qu'à la possession d'un ensemble de connaissances et de compétences (savoir et savoir-faire), elle incorpore les dimensions identitaires, l'expérience, la réflexivité et la reconnaissance.**

Encadré 7 – La professionnalité, selon Le Boterf (2000, p. 114 -115)

*"a) une identité professionnelle donnant un sens à la construction et au maintien des compétences,
b) une éthique professionnelle orientant les pratiques et les décisions,
c) des axes de professionnalisme orientant la construction et l'organisation du corpus des connaissances et des compétences,
d) une variété de ressources et d'expériences permettant de disposer de schèmes opératoires mobilisables dans des situations diversifiées,
e) une capacité de réflexivité et de distanciation critique par rapport aux représentations, aux compétences, aux ressources, aux façons d'agir et d'apprendre. Le savoir de la pratique est complété et orienté par le savoir sur la pratique,
f) une reconnaissance par le milieu professionnel".*

Comme processus, la professionnalisation et la compréhension des mécanismes qui participent de la professionnalité permettent, dès lors, d'éviter un débat qui appréhende les professions de façon statique, pour au contraire **proposer une analyse des activités en termes d'échanges, d'interactions et de stratégie d'acteurs.**

Dans leur article portant sur les métiers de l'aide à domicile, Jany-Catrice, Puissant et Ribault (2009) constatent une diversité des figures de la professionnalisation qu'ils analysent en termes de *"convention de professionnalité"*, une logique partagée par un acteur ou des acteurs qui définissent la profession à travers une caractéristique dominante.

Ils identifient huit conventions de professionnalité : *"la vocation, l'éthique, le pragmatisme, la rationalisation industrielle, le marché, le politique, la réglementation, la relation de service, ou souvent encore une combinaison de ces conventions, qui va fonder la professionnalité"*. (p. 86).

Ils démontrent que **la professionnalisation ne peut reposer sur une seule de ces conventions de professionnalités ; la professionnalité est "un construit évolutif en tension"** qui, dans le champ spécifique des métiers de l'aide à domicile mais, nous le pensons, plus largement dans les MMS, *"permet de réguler qualité de service et qualité d'emploi"* (p. 88).

Cette approche de la professionnalité – malgré les limites identifiées – sera reprise pour traiter des spécificités des MMS à travers la relation et en particulier la relation de service, pour montrer qu'elle s'inscrit bien dans des registres de professionnalités diverses.

Par ailleurs, la qualité de professionnel ne rend pas seulement compte de son savoir-faire ou de son expertise, elle renvoie également à son **autonomie** et sa capacité d'être **acteur** dans son activité, s'y positionner pour, si ce n'est la "contrôler", au moins en revendiquer la

reconnaissance. **La professionnalité devient ici une question politique** (Blin, 1997). La reconnaissance des professionnels ne se résume pas qu'à leur maîtrise de savoirs spécifiques mais également à leur capacité d'être des "*acteurs sociaux aux pratiques chargées de sens*" (p. 207).

C'est pourquoi la construction des dispositifs de formation devient ici un enjeu qui doit prendre en compte le contexte, viser la maîtrise des compétences mais également permettre au professionnel de devenir "*acteur-auteur*" (Blin, 1997) dans son contexte de travail.

- Le professionnalisme convoqué

Par définition, le professionnalisme s'oppose dans le langage courant à l'amateurisme. Dans le champ des MMS le professionnalisme s'oppose au "don de soi" caractéristique du bénévolat⁹⁶. Le professionnalisme peut renvoyer aux qualités acquises (compétences) par le professionnel à travers, par exemple, l'expérience. Il renvoie à l'efficacité technique du professionnel. Il peut également renvoyer à la morale et à l'éthique du professionnel (Zawieja et *al.*, 2012 ; Castillo, 2011).

Aujourd'hui de nouvelles normes se diffusent et convoquent le professionnalisme de chacun (Boussard, Demazière, Milburn, 2010).

Ce que les auteurs appellent *l'injonction au professionnalisme* peut d'ailleurs s'étendre au-delà des frontières du monde du travail. Ebersbold (2004) montre comment la recherche d'emploi constitue pour un chômeur de longue durée une véritable entreprise de légitimation de son professionnalisme qui conduit le sans emploi à devenir un professionnel chercheur d'emploi, entrepreneur de son devenir⁹⁷. Cette analyse fait écho à celle que nous avons présentée sur le basculement dans le *workfare state*, à travers le RSA.

La professionnalisation et le professionnalisme découlent selon Demazière (2008) "*pour une large part d'injonctions, destinées à accroître le contrôle externe (hiérarchique, organisationnel, règlementaire, marchand) sur le travail quotidien*" (p. 50).

⁹⁶ Même si, dans le champ associatif, la place des bénévoles a connu ces dernières années un tournant : les bénévoles sont engagés à se professionnaliser et dans une certaine mesure faire preuve de professionnalisme dans leur relation avec les salariés. Voir Chanut-Guieu (2009).

⁹⁷ L'injonction au professionnalisme peut tout autant d'ailleurs s'étendre à la sphère domestique lorsqu'il est question d'évaluer les compétences des parents : voir Sellenet (2009).

Désormais, chacun se doit d'être professionnel entendu comme "bon professionnel" alors que les références qui permettaient de le distinguer deviennent plus instables (à travers les nouvelles logiques de management notamment dont par exemple la logique des compétences ou de projet – voir partie 2).

Selon Boussard, Demazière et Mliburn (2010), l'exigence de professionnalisme est grandissante, se déplace et prend de nouvelles formes : le professionnalisme n'est plus seulement endogène (*from within*), c'est-à-dire porté par les travailleurs eux-mêmes pour contrôler et maîtriser leur activité, il est aussi soumis aux contraintes extérieures (*from above*) par les acteurs avec lesquels les travailleurs sont en relation dans le cadre de leur activité. La qualité de professionnel n'est pas seulement construite par les professionnels eux-mêmes mais elle résulte tout autant de définition qu'en donnent les organisations et de leur environnement.

Cette **injonction au professionnalisme**, vise la mobilisation des travailleurs, l'amélioration de leurs performances ou leur efficacité, mais **induit de nombreuses transformations** : les effets de ces changements, en même temps qu'ils participent de la redéfinition du professionnalisme, affectent tant l'autonomie des travailleurs dans la conduite de leurs activités que leurs modalités de réaction face à ces changements.

CONCLUSION SYNTHÈSE DE LA SECTION 2.

Cette section a permis de rappeler les mécanismes de la construction de l'identité – en particulier professionnelle. L'acteur n'arrive pas "neutre" dans l'organisation et l'enjeu se trouve notamment dans la capacité de l'organisation à intégrer ses spécificités. Le contexte pèse particulièrement dans la construction des identités – individuelles et collectives – et dès lors la question du sens et de la reconnaissance constituent des enjeux politiques. En la matière, les sciences de gestion ne répondent pas totalement quant à l'articulation de ces deux dimensions. L'entrepreneuriat de soi commence ainsi de se dévoiler à travers des approches plus individuelles du rapport au travail (point 1).

La professionnalisation, à travers la formation notamment, devient dès lors déterminante. Lieu d'apprentissage de l'identité, ses effets se mesurent au-delà dans la vie professionnelle. Là encore l'enjeu réside sur l'articulation entre la professionnalisation de l'individu, celle du groupe et la capacité de l'organisation à stimuler la production de connaissances. La logique des compétences peut constituer une des illustrations de cet enjeu.

La professionnalité, concept pourtant assez flou, est particulièrement mobilisée ces dernières années car elle illustre la dynamique des métiers et la capacité des travailleurs à être acteurs de leur destin professionnel individuel et collectif. Cette dimension est d'autant plus importante qu'elle s'inscrit dans un contexte d'injonction au professionnalisme défini par l'organisation et son environnement (point 2).

SYNTHESE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 1.

Ce chapitre, au regard de la revue des hypothèses, confirme à partir des diverses approches théoriques tout à la fois la place centrale qu'occupe le travail mais également qu'il demeure une valeur. Cependant, le contexte socio-économique, la précarité grandissante sont venus altérer tant sa conception que la relation entretenue avec lui en responsabilisant plus fortement le travailleur de sa condition (Section 1 point 1.).

Il précise les enjeux en termes de définition des professions et des métiers et leurs dynamiques actuelles. En particulier, la résurgence dans les discours du métier ouvre de nouvelles appréhensions de celui-ci (Section 1 point 2.).

Les approches présentées des métiers montrent que les logiques de socialisation au travail sont complexes, déterminées par des facteurs externes et internes et continuent de nourrir des débats féconds tant pour ce qui relève de l'identité de l'acteur que celle de l'organisation. Le contexte des mutations du travail et d'incertitude a fait émerger ces dernières années ce qui se résume à "la lutte pour la reconnaissance". Derrière cette formule, outre le sentiment de malaise qu'elle illustre, nous pouvons également y voir des stratégies de reconquête de place(s) et de rôles (Section 2, point 1).

A travers la professionnalisation et l'injonction au professionnalisme, le modèle de la compétence se dévoile et cet ensemble peut affecter les identités professionnelles de métier. Là aussi, l'encouragement au développement d'une forme d'entrepreneuriat de soi peut s'y repérer (Section 2, point 2).

Pour notre part, c'est bien dans un cadre inspiré d'une approche interactionniste des métiers qui intègre le poids de la socialisation, les mécanismes de la professionnalisation et la construction de la professionnalité que nous situons notre propos. De ces définitions nous pourrions partir pour montrer ensuite, si ce n'est l'étiollement, en tous cas confirmer leur transformation.

Il nous aura ainsi fallu effectuer cette présentation pour comprendre les mutations au sein des organisations, auxquelles les managers doivent faire face mais aussi les enjeux que recouvrent les métiers de la relation à autrui.

L'ensemble de ces éléments qui résume notre apport sera repris dans la partie 2. En particulier :

- l'ambivalence du rapport au travail,
- la définition du métier comme processus biographique,
- les enjeux de la professionnalisation (formation, intégration et logique des compétences),
- le cadre de la formation comme processus d'appropriation de l'identité professionnelle,
- l'enjeu de la reconnaissance et la recomposition des professionnalités.

Le chapitre suivant (chapitre 2) permettra de situer le concept de métier plus précisément du point de vue des sciences de gestion et la place qui est donnée au sens du travail par la discipline.

CHAPITRE 2. LE TRAVAIL ET LES METIERS SAISIS PAR LA GESTION DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT

Le précédent chapitre a permis de présenter les approches des métiers et des professions à partir notamment de références sociologiques reprises, pour la plupart, dans la littérature en sciences de gestion qui traite de ces dimensions. Nous ne les reprendrons pas ici, ce qui permettra de préciser l'acception de ces notions et de prolonger quelques raisonnements, en particulier en GRH. La résurgence du métier – présente également en sciences de gestion – n'inspire pas les mêmes orientations, en ramenant le plus souvent la dimension du métier à la perspective de la performance du salarié et de l'entreprise.

A travers ce chapitre, nous pourrions tout d'abord montrer comment la conception du travail par la GRH sous-estime la question du sens. D'une certaine façon, nous allons jusqu'à dire que l'essence même de la GRH ne peut guère contribuer à sa construction. Rappelons qu'à son origine, la rationalisation du travail telle que la souhaitait Taylor s'accordait mal à la réflexion sur le sens donné au travail⁹⁸. Le travail et le sens que lui donne l'individu à travers son métier (espace collectif également) nous semble cependant liés. Avant d'aller plus loin dans notre développement sur le sens, et à l'instar de Thuderoz (2006), nous désignerons ce qui **"fait sens"** par : *"ce qui oriente notre action, ce qui la motive puisqu'elle correspond à un "vers quoi" nous souhaitons nous diriger. Et nous souhaitons nous y diriger, justement, parce que ce but apparaît comme porteur de sens pour cette action, c'est-à-dire qui fait référence, ou qui justifie qu'on s'y engage"* (p. 367)⁹⁹ (section 1.).

Le contexte du changement sera également introduit car c'est bien celui-ci qui préside à cette approche renouvelée des métiers dans cette discipline¹⁰⁰. La démarche prospective entend

⁹⁸ Zarifian (1999a) revenant sur l'un des textes de Taylor (1911-1971) montre comment il ne demande en rien aux ouvriers *"d'adhérer aux finalités de l'entreprise"...* *"on lui demande simplement de respecter les instructions"* (p. 45).

⁹⁹ Cette définition sera étoffée dans le propos qui suit et à partir des principes et des valeurs qui structurent les MMS (chapitre 3).

¹⁰⁰ Notamment, l'approche des métiers va connaître un développement marquant par l'appréhension du modèle des compétences. En effet, les mutations du travail sont analysées à l'aune de l'introduction de cette nouvelle

précisément contribuer à l'analyse des mutations en cours pour construire des stratégies¹⁰¹. En particulier, la prospective des métiers, comme méthode de co-construction des perspectives entre acteurs, constitue une approche originale en sciences de gestion dont l'intérêt repose pour notre recherche dans le fait qu'elle autorise la réflexion sur le sens du travail. Elle comporte néanmoins certains écueils qui doivent être soulignés, et au-delà elle nécessite de penser l'inscription sociale et politique du devenir des collectifs et des métiers (section 2).

A travers ces deux sections, il s'agira ainsi de montrer comment l'impensé du sens du travail en GRH permet l'émergence de ce nouvel entrepreneuriat de soi, même s'il est inséré dans le métier.

SECTION 1. SENS DU TRAVAIL ET DES METIERS EN SCIENCES DE GESTION

En sciences de gestion, et plus particulièrement en GRH, la question du travail et de son inscription dans les professions et les métiers est abordée de manière récente. Cependant, peu de références sont présentes dans les revues académiques sur ces problématiques¹⁰². Lorsque le travail est l'objet central d'un colloque (AGRH 2006), les communications qui se rapportent aux métiers et aux professions sont peu nombreuses. Lors de ce colloque, la question relevant de l'identité professionnelle est tout aussi peu traitée et s'il s'agit du sens et de la reconnaissance, ce sont deux thématiques très marginales (même si la thématique de la reconnaissance rencontre un certain succès ces dernières années). Est-ce dire que la GRH ne doit s'occuper que de proposer des dispositifs relevant des procédures, de la définition des tâches (vision prescriptive du travail) et moins du contenu qui donne justement du sens au travail ?

Nous pouvons au moins y voir un **impensé de la question du sens du travail**. Cette affirmation est toutefois nuancée à l'aune de ce que nous avons écrit dans notre introduction lorsque nous soulignons la multiplicité des significations du terme lui-même. Ainsi, nous nous attacherons particulièrement à présenter les approches du travail et de la gestion des métiers et nous pourrions également étayer notre constat de l'absence de la thématique du sens

logique de management qui bouleverse l'organisation des métiers et participe du basculement dans un autre modèle. Cet aspect sera développé plus précisément dans la partie 2.

¹⁰¹ La logique de management de projet que nous allons présenter constitue, selon nous, une stratégie qui relève de la prospective.

¹⁰² Voir notre recensement dans les revues et le développement spécifique que nous y consacrons en section 1 et 2.

donné au travail en GRH (point 1). Puis, nous traiterons de la manière dont les métiers sont, spécifiquement, appréhendés par la discipline (point 2).

1. De la gestion du travail des hommes et de l'enjeu de son sens

Tout au long du XX^{ème} siècle, la vision de l'homme au travail va être appréhendée selon plusieurs perspectives, jusqu'à le considérer comme ressource à valoriser en tant que telle, qui contribue au développement de l'activité des organisations (point 1.1.). Le sens du travail (ou sens *donné* au travail) est une notion peu mobilisée en sciences de gestion, et le plus souvent dans la perspective de l'action (point 1.2).

1.1. De la GRH au "retour du travail"

Nous avons écrit dès notre introduction générale que le contexte du travail interrogeait particulièrement la conception que développe la GRH¹⁰³ quant au rôle qu'elle donne à l'homme au travail dans les organisations. Une brève histoire de la GRH montre comment cette conception a évolué, au fil des temps, pour lui attribuer une place centrale. Le contexte socio-économique a ainsi conduit la discipline à se saisir également du débat sur le travail.

Depuis les contributions de Fayol (école des "principes de direction") puis de Taylor (Organisation Scientifique du Travail), la réflexion autour de la place du travail n'échappe pas aux sciences de gestion et va participer d'une science du management (Martinet, 1990¹⁰⁴; Plane, 2008¹⁰⁵). La gestion des organisations – comme lieu de création de richesses – a ainsi ouvert la voie à diverses propositions en termes de division et rationalisation du travail et en

¹⁰³ Des travaux, au demeurant nombreux, rendent compte des débats et controverses qui traversent la discipline ; ils veulent dépasser le cadre "normatif" de la discipline (en tant que science de l'action) pour produire "*des sciences de gestion tournées vers la connaissance*" (Chiapello, 2008). Chanlat, à cet égard, dès 1990, posait également la question de la formation en sciences de gestion et en appelait à "*une véritable anthropologie de l'organisation*" (1990, p. 6).

¹⁰⁴ Martinet (1990) rappelle comment le corpus de connaissances en gestion s'est construit à partir des années 1930 dans un inconfort fait du "*souci de l'efficacité et la recherche de la vérité*" (p. 15) et que "*la gestion a souffert de la coupure culturellement construite entre la science et l'action*" (p. 16).

¹⁰⁵ Le management vise en l'occurrence à "*stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance*" (Plane, 2008, p. 3).

particulier prendre en compte le *potentiel humain* dans la perspective de la performance économique (Savall, 1974).

Thuderoz (2006) situe l'émergence de la problématique de la GRH dans les années 1960 lorsque la question de l'Homme au travail se formule en termes nouveaux, à savoir "*l'homme dans l'organisation du travail*" (p. 24), c'est-à-dire en posant le lien **entre l'individu et l'organisation et en faisant de ce lien les conditions de la modernisation des organisations**.

La GRH conçoit alors le travail comme un facteur à gérer, tel que l'est la production ou le stock. Le personnel devient ainsi une "ressource humaine" qui se gère dans une perspective stratégique et qui vise à œuvrer dans le sens de l'efficacité de l'organisation.

Selon Brabet (1996), la gestion du personnel, devenue GRH, s'est constituée en tant que corpus de connaissances "appliquées" fondées par des approches disciplinaires variées ayant pour but de réguler les activités humaines dans les organisations.

De son côté, Scouarnec (2005) montre comment la GRH est le fruit de plusieurs mouvements qui mettent à jour trois temps forts de la gestion des Hommes dans les organisations qui montrent **l'intérêt croissant accordé à l'individu** : la période 1915-1975 de l'Administration du personnel, la période 1975-2000 de la GRH, la période qui débute en 2000 de la Gestion des personnes.

Encadré 8 – Les mouvements de la GRH selon Scouarnec, 2005

Inspirée par Igalens (1999), Scouarnec (2005) identifie cinq périodes de la fonction RH :

- 1) La période de "1916-1947 : *Les prémisses de la fonction et les premiers tests*" : cette période est marquée par l'école classique du management et en particulier les apports de Taylor. Une lecture croisée de divers travaux montrent que même si la maîtrise de la production constitue l'objectif majeur, la gestion du personnel n'est toutefois pas totalement absente de la réflexion.
- 2) La période de "1947-1960 : *L'extension de la fonction*" : Les travaux de l'Ecole des Relations Humaines marquent particulièrement cette période. En particulier Mac Carthy identifie trois fonctions essentielles de la gestion des hommes : les fonctions traditionnelles, les fonctions élargies et les fonctions connexes.
- 3) La période de "1961-1975 : *La stabilisation*" : cette période se caractérise par la diffusion des outils nés de la période précédente. Scouarnec souligne qu'Igalens "*en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif*" (p. 112). Cette période est également marquée par le développement de l'informatisation.
- 4) La période de "1975-2000 : *La GRH*" : cette période est celle de la naissance de la GRH qui conçoit la variable humaine comme stratégique. La logique de poste se déplace et devient la logique des compétences.
- 5) La période de "2000... : *Le recentrage sur la personne*" : le contexte économique combinée aux mutations des représentations du travail poussent à une gestion plus "*personnalisée*".

La dynamique de la mondialisation économique et les mutations technologiques ont conduit les entreprises à opérer des choix stratégiques en terme d'organisation qui "*interrogent la nature même du travail humain*" (Plane, 2005, p. 75).

Nous avons présenté dans notre premier chapitre quelques-uns des effets de ce contexte sur les salariés qui interrogent le vécu du travail (Chanlat, 1990¹⁰⁶). Dans cette perspective, Bournois et Brabet (1997) considèrent que la GRH articule encore trop faiblement les intérêts, les buts et les enjeux des diverses parties (société, entreprise, individus) ¹⁰⁷.

Depuis les années 1990, de **nombreuses approches**, en termes d'**implication** (dont par exemple Neveu, 1996 ; Thévenet, 1992, 2003, 2004 ; Valax, 2003¹⁰⁸ ; Valéau, 1997¹⁰⁹) et de **motivation** (Igalens et Roger, 2007¹¹⁰ ; Maugeri, 2004¹¹¹) se sont développées qui entendent articuler les intérêts organisationnels à ceux du travailleur.

Par exemple, Thévenet (2003) souligne que les pratiques en matière de gestion du personnel "*relèvent souvent d'une approche trop universelle, mécaniste et définitive des comportements humains*". Il propose, dès lors, une approche en termes de "*plaisir de travailler*"¹¹² qui analyse la relation que les individus entretiennent avec leur activité (2003, p. 1089). C'est à partir de

¹⁰⁶ Chanlat identifie cinq niveaux qui déterminent le vécu au travail : individuel, interactionnel, organisationnel, sociétal et mondial. Ces cinq niveaux – "*dissociables et indissociables*" constituent non seulement des ressources pour l'organisation mais peuvent déterminer le vécu du travail (p. 14-25).

¹⁰⁷ Guérin et al. (2009) interrogent de leur côté, la professionnalisation de la fonction RH et concluent par le fait que celle-ci n'est "*ni plus ni moins qu'une partie de l'espace professionnel de la gestion*" (p. 105). Selon les auteurs, ce sont les enseignants et enseignants-chercheurs qui ont "*fabriqué une histoire de la fonction mettant en scène un héros expert et "professionnel" dont la montée en puissance consacrait la légitimité, les vertus "pratiques" et l'importance de savoirs par ailleurs produits par certains d'entre eux : au nom de quels enjeux pour leur discipline elle-même, fragile et poreuse aux autres ?*" (p. 119).

¹⁰⁸ L'approche de Valax nous intéresse ici plus particulièrement au titre qu'elle vient nourrir notre approche du monde carcéral. Travaillant sur le concept d'implication, s'inspire d'Etzioni (1975) et décrypte comment l'implication d'un individu dans une organisation est "*un concept global fédérant l'individu à l'organisation, à son travail, à sa carrière et/ou à un syndicat*" et où les formes de pouvoir au sein des organisations génèrent des formes d'implication multidimensionnelle qui contient des aspects attitudeux et comportementaux" (p. 1617).

¹⁰⁹ Dans sa thèse, Valéau observe deux tendances qui traitent des enjeux de l'implication portées principalement par Thévenet et Etzioni : Thévenet (1992) "*intègre d'un côté les besoins permanents de l'entreprise et d'un autre les nouveaux besoins*" ; Etzioni (1961) "*développe un concept plus générique : "la compliance" dans le cadre duquel il situe l'implication par rapport à la notion de pouvoir, l'idée de compliance se situant à mi-chemin entre soumission et conformité*" (p. 37). Il retient trois composantes distinctes de l'implication qui correspondent à "*trois phénomènes distincts touchant à des référentiels différents*" : l'identification, l'engagement, la loyauté. Si son approche met en lumière la dimension des valeurs elle ne traite, par contre, pas des dimensions du sens du travail comme "moteur" de l'implication.

¹¹⁰ Tout comme la satisfaction au travail il est difficile de mesurer la motivation. Elle tient selon Igalens et Roger à "*trois éléments : un comportement orienté (dans le sens de l'obtention de bons résultats), un certain niveau d'effort (au-delà de la "normale") et une continuité de cet effort dans le temps*" (2007, p. 68).

¹¹¹ Selon Maugeri, la motivation constitue "*l'antécédent*" de la satisfaction au travail. A travers cette notion, le management entend pouvoir l'exploiter afin d'obtenir le meilleur des salariés.

¹¹² La satisfaction au travail donne lieu en management à diverses typologies qui chacune tente d'énoncer les variables (objectives et subjectives) qui sont susceptibles de rendre les salariés satisfaits. Une des variables énoncées est la reconnaissance qui augmente la satisfaction.

cette approche que l'on peut comprendre, dit-il, "*ce que travailler veut dire, ce que l'expérience vécue par des femmes et des hommes signifie pour eux car leur représentation de leur investissement en temps et énergie va fortement déterminer leurs comportements et attitudes, de plus en plus divers, vis-à-vis du travail*" (Thévenet, 2004, p. 4). Ainsi l'implication¹¹³ des salariés est fortement déterminée, selon l'auteur, par ce plaisir¹¹⁴.

D'autres approches mettent l'accent sur le **rôle spécifique et stratégique des managers**¹¹⁵ selon les choix qu'ils opèrent. Dietrich (2009) regrette le parti-pris des réflexions à l'encontre du management et du travail des managers, une activité pourtant difficile à appréhender (à travers les positions, les relations, l'action). Néanmoins, Desmarais et Abord de Chatillon (2010) constatent que les modèles produits sur l'encadrement sont encore trop limités. D'une autre manière, comme Ughetto (2011) le souligne, peut-on dire que les DRH sont des spécialistes en titre du travail ? Les travaux de March et Simon (1974) nous ont montré les limites de la rationalité des acteurs. Ainsi une politique des ressources humaines est bien moins le fruit d'un choix uniquement rationnel que plutôt celui qui reste le plus satisfaisant pour l'ensemble des parties.

Plus récemment, les travaux d'Ulrich (1997) ont proposé des axes de réflexion sur le devenir des ressources humaines et donnent au DRH une quadruple mission en tant que partenaire stratégique, expert, agent de changement, coach et avocat (Scouarnec, 2005). Dans cette perspective, et au regard des évolutions de la GRH, il apparaît que le quotidien du DRH doit tenir compte du facteur humain, et en particulier prendre en compte les dimensions qui

¹¹³ Selon Thévenet, l'implication contient de l'engagement et de l'identification. L'engagement "*traduit la projection de la personne*" d'un point de vue psychologique mais il "*se traduit également par des actions, du temps, de l'énergie consacrés à la tâche et au travail*" (Thévenet, 2004, p. 48). Une littérature foisonnante s'est développée dans les années 1990 sur le concept d'implication et d'engagement au travail ; sans être au cœur de notre réflexion, ces notions participent d'un nouveau type de discours sur l'appréhension du travail et en particulier les logiques de coopération qu'il nous semble important de souligner. Nous traiterons des modalités de cette coopération plus particulièrement dans la partie 2.

¹¹⁴ Cette analyse est quelque peu contredite par l'enquête menée par Merck et Sutter (2009) dans le secteur des services et de la chimie. Ils identifient pour ce qui concerne la représentation positive du travail, que c'est en premier lieu la rémunération qui est connotée positivement tandis que le facteur plaisir est de second ordre. Les auteurs notent également ce qui transparait fortement : "*La représentation sociale du travail révèle non seulement l'implication des salariés dans leur travail, mais aussi la forte valorisation par ceux-ci du contenu et des nécessités du travail lui-même. Les relations dans l'entreprise sont également évoquées, mais de manière moins prégnante, avec des termes tels que « l'esprit d'équipe » et la référence au travail « en équipe »*" (p. 247).

¹¹⁵ Les managers sont désignés comme moteur du devenir des organisations. A la suite, nous verrons que c'est sur eux que, le plus souvent, les analyses des chercheurs font peser le fait de construire le sens de l'organisation et du travail et de penser le devenir des métiers. Ainsi pour March, le leader doit jouer un rôle moteur en donnant du sens au destin de l'organisation.

relèvent de cinq grands thèmes : "*compétences/performances, communication, relations sociales, rémunération, démographie*" (Scouarnec, 2005, p. 127)¹¹⁶.

Ces diverses approches soulignent, ainsi, les enjeux de la GRH qui doivent articuler stratégies individuelles et stratégie organisationnelle.

Enfin, alors que le débat sur "la fin du travail" était encore très animé, en 1999, un numéro de la *Revue française de gestion*¹¹⁷ paraît avec pour titre "**Le retour du travail**"¹¹⁸.

Quelques années plus tard, en 2006, lors de sa 17ème édition, le congrès de l'Association francophone de GRH (AGRH) ouvre ses travaux sur cet appel, "*Le travail au cœur de la GRH*".

Des communications sont sélectionnées et retenues pour constituer un numéro de la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (jul-sept 2006 - n° 61) et décliner des problématiques représentatives. L'éditorial de la revue s'inscrit directement dans le débat des sciences sociales que nous avons traité plus haut en soulignant que le travail fait bien souvent "*figure de dimension oubliée*" des pratiques de la GRH.

Une série de questions est alors posée qui interpelle directement les modalités et pratiques actuelles de la gestion du travail. Sont exprimés, notamment, les enjeux qui relèvent des évolutions du rapport des individus au travail jusqu'à d'ailleurs poser la question de "comment" le travail peut être géré.

Les transformations des modes d'organisation du travail, dont les questions relevant des conditions physiques ou mentales au travail, sont également énoncées comme participant de ce questionnement général sur le travail.

Les quatre articles qui composent ce numéro révèlent donc ainsi quelques-uns des nœuds de la réflexion contemporaine en GRH, comme les questions du bien-être et du stress au travail, de la flexibilité et de la multi-compétence, des mutations organisationnelles et managériales.

La question des métiers y est abordée, notamment dans l'article consacré au métier de chercheur exploré à partir d'une étude menée au sein de l'INRA (Pigeyre et Valette). Elle est plus particulièrement centrée sur la gestion des carrières. Celle du lien entre la construction de

¹¹⁶ A ce titre la démarche prospective, selon Scouarnec permet d'envisager les "*futurs possible ou probables*" (voir ci-après).

¹¹⁷ *Revue française de gestion*, n° 126, décembre 1999, édition spéciale.

¹¹⁸ L'ouvrage de Thévenet (2004), *Le plaisir de travailler*, reprend également cette affirmation et titre du "retour du travail" pour introduire son ouvrage.

l'identité professionnelle et de l'évolution des métiers n'y est pas directement développée. Par contre, la problématique des effets du management y est creusée.

Pour ce qui concerne les **communications** émises lors du congrès, **131** au total, et en reprenant la même logique qui nous a guidée lors de la revue de littérature présentée en introduction méthodologique, nous avons cherché à vérifier la place qui était faite aux notions qui sont transversales à notre recherche : le métier et la profession, le sens et la reconnaissance. Nous avons exclu le travail dans la mesure où il faisait l'objet central du colloque.

Il apparaît ainsi que (et voir le tableau récapitulatif ci-après) :

- le terme "métier" est présent dans seulement deux titres de communication,
- le terme "profession" (ou dérivé) est présent dans dix titres de communications,
- la question du sens est abordée dans le titre de quatre communications,
- tandis que celle de la reconnaissance l'est dans trois,
- le terme "identité" n'apparaît que dans une seule communication qui traite de la reconnaissance.

Tableau 13 – Congrès AGRH 2006 – Recensement des communications

Congrès AGRH 2006 – "Le travail au cœur de la GRH"	
Auteurs et titres des communications	
ITEM	Nom de l'auteur et titre de la communication
METIER	M. Demery-Lebrun, "Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier ".
	E. Leclercq et D. Potocki-Malicet, " Identités professionnelles et métiers de chercheurs"
PROFESSION	B. Banville, D. Chênevert, "Les déterminants de l'absentéisme en milieu hospitalier : le rôle de l'engagement affectif et de l'épuisement professionnel ".
	Y. Barel, S. Fremaux, "Projets professionnels et aide à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle".
	R. Colle, S. Frimousse et J-M. Peretti, "Le défi de l'articulation vie privée-vie professionnelle des couples à double carrière".
	A.Garcia et O. Herrbach, "Identification organisationnelle vs. Identification professionnelle : une approche affective".
	C. de Gery, "Transformation du travail et de l'emploi et réforme de la formation professionnelle continue : de la nécessité du dialogue social".
	I. Gutierrez-Martinez, Etude des dimensions affective et calculée de la double implication des professionnels de technologies d'information.
	J-P. Neveu, "Quand le cœur n'y est plus : de l'épuisement professionnel à l'agressivité envers le client".
	J-B. Suquet, "La GRH et la représentation du travail, entre activité

	subjective et activité prescrite : pour une prise en compte des dynamiques professionnelles ".
	S. Ventolini, "Le comportement de réseau : une dimension oubliée de la mobilité professionnelle ".
IDENTITE	S. Bouzidi, "La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire ".
SENS	V. Calvez, "Construction du sens du travail et efficacité de l'organisation "déviant" : de la responsabilité comme compétence".
	L. Garreau, "Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée".
	C. Le Rendu-Lizee, "La question du sens au cœur du changement organisationnel"
	J. Marcq, "Le sens d'une démarche compétence : cas "Clinker"".
RECONNAISSANCE	L. Boitel, M-J Castel, C. Delgoulet, F. Jabot, G. Juillard, P. Presseq, " Reconnaissance au travail et santé après 50 ans : une approche épidémiologique".
	S. Bouzidi, "La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire ".
	C. Naschberger, "La reconnaissance des compétences au travail à travers un outil de gestion – une étude en milieu hospitalier".

L'examen de ces communications vient étayer le propos tout au long de notre recherche.

Pour conclure, nous constatons que la fonction Ressources Humaines a connu un développement au fur et à mesure de la prise en compte de l'homme au travail comme **ressource** de l'organisation **utile** au développement de la **performance** de l'organisation sans forcément toujours articuler l'ensemble des défis sociétaux. En particulier, la question du sens donné au travail y reste encore largement impensée (voir ci-après). Les mutations économiques, politiques, sociales ont néanmoins imposé à la GRH de penser plus étroitement la place de l'homme au travail et les dimensions socialisatrices du travail.

1.2. Un certain impensé du sens du travail en sciences de gestion

Le questionnement sur la rareté de la mobilisation du sens du travail (cf. notre recensement ci-dessous) ou des risques de son instrumentalisation en sciences de gestion est au cœur de notre recherche. Ce questionnement fait écho selon nous au débat sur la centralité du travail¹¹⁹. Ici, nous nous attacherons plus particulièrement à reprendre la façon dont **le sens est spécifiquement traité par la discipline**. Chanlat (1998) confirme d'ailleurs que dans le

¹¹⁹ Cette question du sens du travail prend d'autant plus d'ampleur qu'elle fait résonance aux analyses qui portent sur ceux qui sont privés d'emploi.

domaine du management, ce type d'interrogation sur le sens "*est venu sur le tard. Il a été étroitement associé à l'intérêt que certains chercheurs ont porté principalement à plusieurs grands courants : la sociologie weberienne, la psychanalyse, les sciences du langage et l'anthropologie symbolique*" (p. 52). L'édition actualisée de l'*Encyclopédie des Ressources Humaines* (2012) intègre désormais deux articles qui concernent spécifiquement cette entrée par le sens (Davoine et Meda, 2012¹²⁰ ; Clot et Litim, 2012¹²¹), ce qui témoigne d'une ouverture sur cette problématique.

- Définir le sens, préciser le sens du travail en GRH

Comme nous l'avons écrit, la formule choisie sur le sens du travail peut conduire en elle-même à une discussion car le sens du travail n'est pas *inné* et il ne peut qu'être *donné*. Ceci explique que les travaux en psychologie "*n'évoquent pas le sens du travail mais les points d'entrée du sens donné au travail*" (Barel et Frémeaux, 2010, p. 209).

Le faible nombre d'articles ou de communications¹²² recensés qui, dans leur titre, mettent l'accent sur le sens du travail ne signifie pas pour autant qu'il ne peut constituer un objet en tant que tel. Plusieurs articles¹²³ parus dans des revues académiques en sciences de gestion traitent des questions qui sont liées au sens donné au travail.

Ce recensement des intitulés permet, néanmoins, d'ouvrir le questionnement sur les raisons de cette faible sollicitation et ensuite d'envisager à partir de quelles autres perspectives il peut être abordé.

¹²⁰ Ce nouvel article dans l'*Encyclopédie* reprend pour partie des éléments que nous avons présentés dans le chapitre 1. Nous devons également souligné la production du rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, publié en 2008 par ces auteurs et qui inspirent largement cette nouvelle rédaction d'article dans l'*Encyclopédie*.

¹²¹ Cet article est une version actualisée de celui qui était déjà présent dans les éditions précédentes.

¹²² Les apports de ces articles qui traitent de notre problématique sont repris au cours de notre recherche et viennent renforcer notre démonstration. Les éléments principaux d'analyse sont synthétisés ci-après combinés à notre revue de littérature plus générale. Il en va de même des communications présentées lors du colloque de l'AGRH.

¹²³ Sans être exhaustive, par exemple : Hernandez (2006) ; Grima (2007) ; Frémeaux et Noël (2011) ; Palpacuer et Seignour (2012) ; ou encore, Ruiler (2012) qui aborde l'intérêt d'un management de proximité et collégial au service du sens du travail des soignants de l'hôpital.

Tableau 14 – Le sens dans les articles des revues recensées

Le sens mobilisé dans les titres des articles des six revues académiques en sciences de gestion		
Nbre	Revues / Année	Titre de l'article
1	<i>Revue de gestion des ressources humaines</i> , Janv-Mars 2011	Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2011), "La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens", p. 56-71.
2	<i>Management et Avenir</i> , 2007, n° 12	Ayachi, H. (2007), "L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens", p. 49-66.
3	<i>Management et Avenir</i> , 2009/9, n° 29	Drevet, B. (2009), "Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens", p. 327- 343.
4	<i>Management et Avenir</i> , 2010/3, n° 33	Barel, Y. et Frémeaux, S. (2010), "Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés, en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission", p. 204- 222.
5	<i>Management et Avenir</i> , 2011/1, n° 41	Godé, C. (2011), "Construire le sens par le retour d'expérience : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air", p. 416- 434.
6	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 30, 2005/2	Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005) ¹²⁴ , "La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ", p. 79-88.
7	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 32, 2007/2	Morin, E. M. et Forest, J. (2007), "Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail", p. 31-36.
8	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 33, 2008/2	Galambaud, B. et Léon, E. (2008), "Le sens de la mesure. Le cas de la performance en GRH", p. 10- 13.
9	<i>Revue Gestion - revue internationale de gestion</i> , vol. 36, 2011/4	Guerrero, S. et Maisy-Marengo, N. (2011), "Comment donner du sens à un « sale boulot » ? p. 76- 84.
10	<i>Revue des sciences de gestion</i> , n° 226-227, 2007/4-5	Lamia Ben Fredj Ben Alaya, L. (2007), "Le concept de " création collective de sens " Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®)", p. 99 – 109.
11	<i>Revue française de gestion</i> , n° 170, 2007/1	Lorino, P. et Nefussi, J. (2007), "Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs", p. 75- 92.

Au sein des organisations, les individus éprouvent le besoin de construire un espace de sens qui permette d'y inscrire tant les identités que les actions. Le monde (social) vécu doit pouvoir être décrypté, intelligible tant pour soi que pour les autres.

¹²⁴ Cet article traite de la reconnaissance et nous en avons déjà traité dans le chapitre précédent.

Généralement, l'approche théorique qui est développée sur la question du sens, s'attache "à aborder les phénomènes d'un point de vue cognitif où le niveau collectif de la cognition¹²⁵ est appréhendé de façon privilégiée au travers de la notion de représentation collective – ou schéma cognitif collectif partagé " (Allard-Poesi, 2003, p. 91). La mobilisation du concept de sens doit pouvoir être décryptée à la fois au niveau individuel et au niveau collectif mais il faut au préalable en préciser la définition.

Dans sa recherche doctorale, Lesca (2002¹²⁶) propose cinq définitions possibles du concept de sens (p. 37-39).

Tableau 15 – Les définitions du sens, selon Lesca, 2002, notre synthèse

<i>Qu'est-ce que le sens ?</i>
<i>Le sens est une connaissance : connaissance apprise (Gray et al., 1985) ; dans le langage courant fait souvent référence à une "vérité" (Marmuse, 1999) ; "une connaissance tantôt objective, tantôt subjective, des choses et du monde dans lequel on vit".</i>
<i>Le sens est la signification d'une chose : "contenu sémantique véhiculé" par un élément du langage (Le Ny dans Block et al., 1997 ; équivalent de "signifie" ou de "signification" ; un construit qui émerge et qui est défini dans et par une dynamique d'interaction (Genelot, 1999 ; Levy, 1997).</i>
<i>Le sens est une manière de comprendre, de juger : interaction entre l'événement et le contexte ; subjectivité active de l'individu.</i>
<i>Le sens est une faculté d'éprouver le monde par les sensations : un construit subjectif qui intègre les perceptions sensorielles (Weick, 1995), de l'intuition (Landry, 1998), de la créativité (Mintzberg, 1994) ; jugement de valeur (Barel, 1990) ; éthique ou épistémologie.</i>
<i>Le sens est une direction ou une orientation : cette définition est selon Lesca "en rupture" avec les quatre précédentes. Une projection a priori (caractère anticipatif, plan stratégique) ou une explication a posteriori (caractère rétrospectif) ; une construction subjective et partielle ; interaction entre des forces parfois concurrentielles ; sens caché, sens à dévoiler ; multiplicité du sens (Barel, 1990).</i>

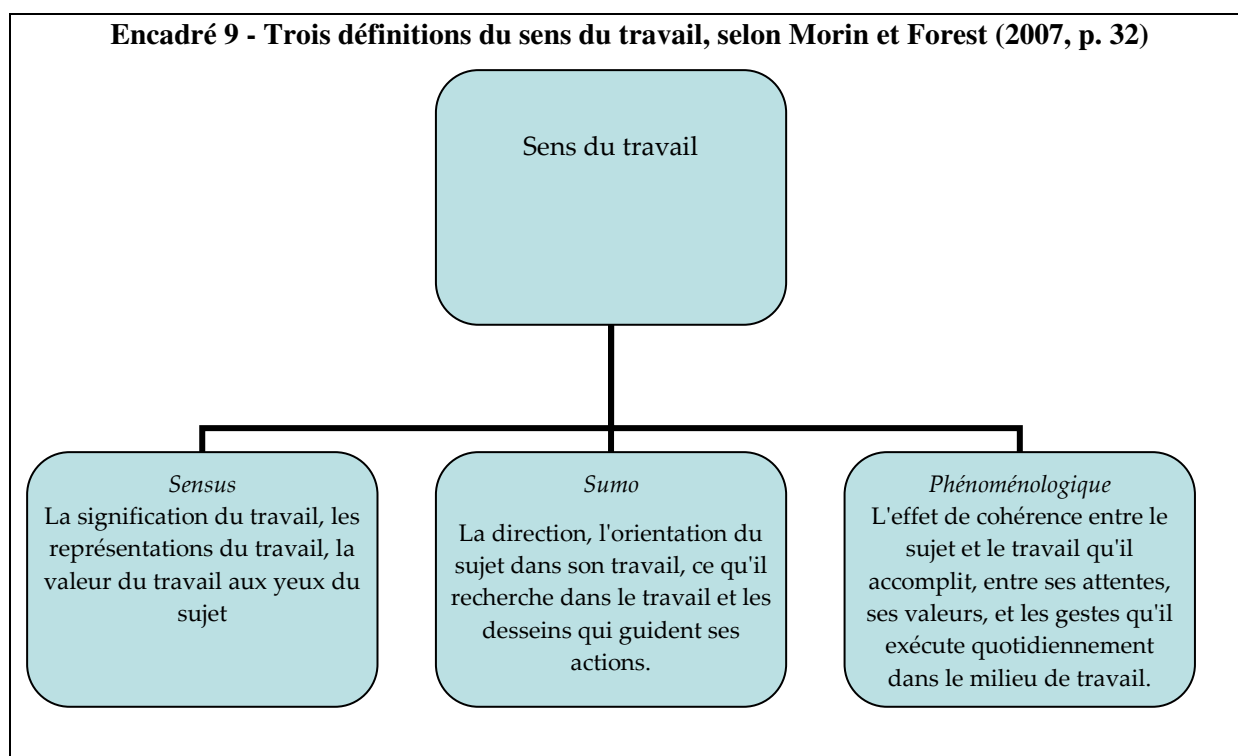
Ainsi, en simplifiant, selon Lesca, le sens peut être défini comme "**une construction issue de l'interaction entre des événements, des contextes et des subjectivités**" en laissant ouverte la

¹²⁵ La cognition désigne "l'ensemble des activités intellectuelles et des processus qui se rapportent à la connaissance et à la fonction qui la réalise" (Le Ny, in Block et al., 1997, p. 211, cité par Lesca, p. 46) tandis que les cognitions "désignent les produits de la cognition, les structures de la pensée : les informations, les connaissances, les opinions et les croyances" (Festinger, 1957 ; Joule in Block et al., 1997, p. 372, cité par Lesca, p. 47). La cognition renvoie ainsi "aux activités intellectuelles et au processus de formation de la pensée et de la connaissance" (Lesca, p. 48).

¹²⁶ L'objectif de Lesca dans cette recherche doctorale est de construire un modèle du processus de construction du sens.

question de sa mesure (Galambaud et Léon, 2008¹²⁷) mais aussi celle de la définition du processus de construction du sens (voir ci-après).

Appliquées au travail, ces définitions inspirent Morin et Forest (2007), qui proposent trois définitions du sens du travail pour l'individu que nous reprenons dans le schéma ci-après. Les auteurs s'appuient sur les deux racines latine (*sensus*) et germanique (*sumo*) du terme *sens* en y ajoutant une dimension psychologique (dimension phénoménologique).



Sur la base de ces trois définitions, les auteurs établissent que le sens du travail est "*défini comme un **effet de cohérence** entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit*" (p. 33).

Les changements qui s'observent dans les contextes du travail donnent lieu à l'élaboration d'un modèle constitué de **cinq facteurs qui donnent du sens au travail**. Les cinq caractéristiques sont reprises, dans le tableau, ci-après :

¹²⁷ Dans cet article, les auteurs ne traitent pas spécifiquement du sens. Ils y abordent l'enjeu et l'usage de la mesure pour la GRH, et en particulier celle de la performance qui constitue sa finalité.

Tableau 16 – Caractéristiques d'un travail qui a du sens, Morin et Forest (2007, p. 33)

Caractéristiques du travail	Définitions
Utilité sociale du travail	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société.
Rectitude morale du travail	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre.
Occasions d'apprentissage et de développement	Faire un travail qui correspond à ses compétences, qui stimule le développement de son potentiel et qui permet d'atteindre ses objectifs.
Autonomie ou l'exercice de son pouvoir	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail.
Qualité des relations professionnelles	Faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants et de bonnes relations avec ses collègues.

En posant la définition du sens, puis celle du sens donné au travail, la réflexion de Clot (1998) peut, elle aussi, être mobilisée car elle articule les dimensions relevées par Lesca et celles présentées par Morin et Forest. En effet, il met l'accent sur les **décalages** en termes de sens que peut générer le travail. Le travail *"se cristallise aussi autour du sens des actes et des signes qui en portent la trace. Travailler, certes, c'est réussir à faire ce qu'on voulait faire en s'économisant. Mais c'est aussi juger ce qu'on fait en fonction de ce qu'on aurait pu ou dû faire"* (p. 139). Ainsi, le sens du travail devient aussi jugement, un jugement du décalage.

Nous retenons ces différents apports qui précisent et complètent le concept de sens du travail tel que Thuderoz (2006) le définit et par lequel nous avons introduit notre chapitre.

Le sens comme connaissance, signification d'une chose, manière de comprendre, faculté d'éprouver le monde nous oriente et nous motive à l'action car porteuse de sens qui justifie que l'on s'y engage. Au travail, le sens est réalisé par une mise en cohérence entre soi et la représentation que l'on se fait de son activité.

Nous montrerons qu'au sein des MMS, les mutations du travail affectent précisément les caractéristiques d'un "travail qui fait sens".

- Créer / construire du sens individuel et collectif

En prolongeant la réflexion de Chanlat (1998), Lorino (2005) constate également que *"l'économie et la gestion ne disposent malheureusement, ni d'une théorie du sens de l'action organisée, ni d'une théorie de l'action signifiante, car elles se sont construites historiquement"*

en écartant délibérément les questions du sens et de l'action, selon un schéma de "clôture épistémologique" destiné à simplifier leur objet et leur champ" (p. 57).

Ainsi, en sciences de gestion, l'interrogation sur le sens est plus particulièrement posée en lien avec l'organisation lorsqu'il s'agit de traiter de l'apprentissage organisationnel (March et Simon, 1974), du contexte de changement qui perturbe le sens accordé au travail, de l'agir collectif (Weick, 1979). Il est également mobilisé en appui à l'analyse de la logique des compétences ou celle de la motivation (Zarifian, 1999¹²⁸ ; Merck et Sutter, 2009). Il l'est donc assez peu lorsqu'il s'agit de traiter spécifiquement du sens du travail.

En élaborant une théorie du *sensemaking*, Karl Weick (1979), influencé par la tradition interactionniste (Koenig, 2003), est venu renouveler la réflexion sur *l'élaboration collective du sens* dans les organisations et les théories de l'action. Cette expression anglo-saxonne de *sensemaking* peut tantôt se traduire par *création* ou *construction* du sens selon qu'il fait appel, ou pas, à l'imagination ou à l'invention, ou alors que le sens est produit en agencant des éléments existants (Ben Fredj Ben Alaya Lamia, 2007, p. 105).

Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, le lien est étroit entre la question du sens et celle de l'action. Cependant, il n'y a pas de consensus manifeste sur la corrélation des deux. La création/formalisation du **sens ne crée pas nécessairement l'action**. Au niveau collectif, les individus peuvent "simplement" s'entendre pour déterminer ce qui doit être mobilisé pour assurer l'action collective. De même, le sens peut procéder de l'action. La relation de causalité n'est donc pas évidente.

Pour Weick, les faits ne parlent pas d'eux-mêmes mais de processus qui se construisent, d'interactions entre l'individu, le groupe et l'organisation. La perte du sens pour un individu peut conduire à sa paralysie voire à sa fuite (voir l'accident de Mann Gulch, in Vidaillet, 2003, p. 59-86¹²⁹).

¹²⁸ Pour Zarifian (1999), le sens donné au travail est associé à la motivation (p. 138-142). Il raccroche trois grands registres au sens : le sentiment d'utilité, les valeurs éthiques, les projets personnels.

¹²⁹ *The Collapse of Sensemaking in Organisation, the mann Gulch disaster*, a été traduit en français "L'effondrement du sens dans les organisations, l'accident du Mann Gulch" dans le livre *le Sens de l'action, Karl E. Weick : Sociopsychologie de l'organisation*. Weick analyse l'incident de Mann Gulch, à partir du livre de Norman MacLean, *Young Men and Fire, (La part du feu*, Edition Rivages, Paris, 1994). Il y décrypte la perte de sens et l'incapacité à en construire dans des petites organisations (une petite équipe de pompiers dont beaucoup trouveront la mort du fait de l'incapacité à construire du sens ensemble). Il met à jour le principe de la résilience des organisations dont il identifie quatre sources, pistes d'action, dès lors que l'organisation offre aux salariés trois sources de sens : la stratégie, la culture et la structure.

La question du sens est donc le fait essentiellement d'une création collective, elle est **un processus de coordination**. Ce que l'on peut dire en d'autres mots aussi, à savoir que **la création de sens est un processus**.

Weick contribue ainsi à montrer que c'est dans l'échange (et les liens qu'ils tissent) que les membres d'une organisation vont progressivement construire du sens (*construction collective du sens* et non pas *sens collectif*).

La capacité des acteurs à donner du sens à leur interaction va ainsi rendre possible la coopération (Weick, 2001).

Ce que nous résumons ici, de la sorte :

Interactions $\longrightarrow$ Création collective du sens $\longrightarrow$ Coopération

Cependant, cette coopération implique la capacité des acteurs à réduire l'équivocité (ou l'ambiguïté) de la situation car de multiples interprétations peuvent aussi la nourrir. Dans ce cadre, selon l'importance de l'équivocité perçue, des règles d'assemblage ("*procédures ou instructions utilisées couramment dans l'organisation*") peuvent s'appliquer pour traiter l'information et ainsi créer le processus d'échange et de négociation entre acteurs (Allard-Poési, in Vidaillet, 2003, p. 99-101).

La recherche menée par Godé (2011) sur une équipe de voltige de l'armée de l'air montre les modalités de la coordination dans un environnement extrême qui passent notamment par "*le retour d'expérience*", "*une analyse rétrospective d'une action passée afin de concevoir l'action à venir*" (p. 419). Ses résultats illustrent que la construction collective du sens passe par les mécanismes classiques de la communication, d'apprentissage et de socialisation mais que de plus les relations de pouvoir influencent également cette construction.

Sur la base de plusieurs enquêtes de terrain (secteur informatique, agriculture), Lorino et Nefussi (2007) illustrent, de leur côté, l'intérêt d'une approche réflexive de mise en récit des actions. Celle-ci permet une appropriation par les acteurs des enjeux et permet ainsi de donner du sens à l'activité quotidienne.

Ces deux recherches montrent l'intérêt de l'approche par le sens. La confrontation de l'analyse de Weick aux observations de terrain est confortée : l'impératif de construction collective du sens - qui n'implique donc pas forcément que ce sens soit partagé - constitue un guide pour

l'action. Nous verrons, en particulier, pour le terrain du monde carcéral comment le déficit de coopération hypothèque la construction collective de sens et le sens collectif.

Ainsi, au sein des organisations, s'éprouve donc le besoin de construire un espace de sens pour y inscrire ses comportements et ses actions. La définition de zones de sens – là où les situations seront compréhensibles pour soi et pour les autres - est déterminant pour rendre le monde vécu, un monde intelligible, ce qui nous semble faire défaut au sein des organisations désormais.

Ben Fredj Bel Alaya (2007) a effectué la revue de littérature du concept de "création de sens" dans la littérature organisationnelle et relève que les activités à inclure dans le processus de création de sens diffèrent selon les auteurs et nuancent donc l'approche de Weick. L'auteur synthétise les principales références dans le tableau ci-après.

Tableau 17 – Définitions de la création de sens dans la littérature organisationnelle, selon Ben Fred Ben Alaya (2007)

Auteurs	Définitions
M. Louis (1980)	<i>"Un processus de raisonnement qui utilise des références rétrospectives pour expliquer les surprises".</i> <i>"Lorsqu'elle est confrontée à quelque chose qui suscite une réflexion, la personne connaît toujours d'autres personnes avec qui comparer perceptions et interprétations".</i>
R. Dunbar (1981); D. Goleman (1985) ; W. Starbuck et F. Milliken (1988)	<i>"La création de sens correspond au placement de stimuli dans certains cadres de référence".</i> Quand les gens placent les stimuli dans des cadres, ceci leur permet de <i>"comprendre, assimiler, expliquer, attribuer, extrapoler et prédire"</i> (Starbuck et Milliken, 1988).
R. Daft et K. Weick (1984)	Plus qu'une découverte, la construction de sens implique une création et une invention de sens.
D. Gioia (1986)	<i>"Le sensemaking concerne la création du sens des événements et de l'expérience. Le sensemaking est la construction de signification : c'est le processus à travers lequel les personnes essayent de construire des explications signifiantes des situations et de leurs expériences à travers ces situations... Il entraîne par conséquent la mise en œuvre de processus complexes (et souvent inconscients) d'attention, de comparaison, d'attribution, de mise en relation, de réflexion, de mémorisation etc."</i> . <i>"pour conclure que toutes les facettes de la création de sens sont purement rétrospectives semble être trop strict avec la phénoménologie des occurrences... création de sens prospective"</i> .
M. Feldman (1989)	Un processus d'interprétation qui est nécessaire aux membres de l'organisation pour saisir et partager leurs compréhensions des caractéristiques de leur organisation, ce qui va ou ne va pas, quels sont les problèmes auxquels l'entreprise fait face et comment elle doit les résoudre. Le "sensemaking" n'aboutit pas souvent à l'action. Il pourrait conduire au fait que l'action ne devrait pas être prise ou qu'une meilleure compréhension de l'événement ou de la situation est nécessaire. Il pourrait simplement aboutir à ce

	que les membres de l'organisation devraient avoir plus d'informations variées concernant l'événement ambigu.
P. Ring et G. Rands (1989)	Un processus dans lequel les individus développent des cartes cognitives sur leur environnement.
F. Westley (1980)	Les gens utilisent la stratégie en tant que cadre de référence qui implique la collecte, la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion de l'information de manière à donner de la signification et de la direction à l'organisation.
S. Sackman (1991)	Le "sensemaking" correspond à des mécanismes que les membres de l'organisation utilisent pour attribuer de la signification aux événements, mécanismes qui incluent des standards et règles pour percevoir, interpréter, croire et mettre en action, qui sont typiquement utilisés dans une situation culturelle donnée.
D. Gioia et K. Chittipeddi (1991) J. Thomas, S. Clark et D. Gioia (1993)	Elle consiste en une interaction réciproque entre la recherche d'information, l'attribution de sens et l'action. Ceci veut dire que les activités de recherche, d'interprétation et de « réponses associées » sont toutes incluses dans le processus de création de sens.
K. Weick (1995 : 6)	Elle concerne des activités telles que le placement d'items dans des cadres de référence, la compréhension, le redressement de surprises, la construction de signification, l'interaction dans le but d'une compréhension (intelligence) mutuelle et la modélisation.
K. Weick (1995 : 133)	La création de sens concerne l'amplification des signes extraits (ou points de référence). Elle est une recherche de contextes dans lesquels les petits détails vont ensemble, sont mis en congruence et font sens. C'est une interaction entre des personnes pour mettre à surface les intuitions. C'est une alternation continue entre les détails et les explications. Elle permet de s'assurer que les détails commencent à se mettre progressivement en cohérence et que les explications autorisent petit à petit des déductions exactes.
J. Pearson et al. (1998)	La création de sens est le processus par lequel l'homme se donne une lecture de son univers qui le rend à ses yeux partiellement prédictible, contrôlable et donc «gérable».

Ainsi, tantôt le concept de "création de sens" n'intègre que des stimuli dans les cadres de références, tantôt il incorpore d'autres activités (recherches d'informations, d'interprétation), tantôt il combine tout cela et va jusqu'à l'action. Parfois, la création de sens ne concerne qu'une activité singulière, privée, parfois elle concerne une activité mutuelle ou collective et parfois elle est les deux. La création de sens peut se tourner vers l'organisation mais aussi vers l'extérieur. Enfin, elle peut être rétrospective mais peut avoir également une visée prospective.

L'analyse du changement organisationnel met en lumière l'intérêt d'une approche par le sens. Comme le souligne Le Rendu-Lizee (2006), *"la construction (du sens) se déroule à un niveau collectif, qu'il s'agisse des interactions entre individus, au travers des "cercles" proposant leur "définition de la situation" (Boussard, Mercier, Tripiet, 2006), ou entre individus et/ou cercles et des "figures" représentant l'organisation"*. Dans ce sens, le poids et l'organisation de la communication sont essentiels.

Des leviers de construction de sens sont ainsi identifiés à travers la construction d'une communication qui ne soit pas que "descendante" mais d'autres aspects y contribuent fortement également. En particulier **le rôle et l'activité du dirigeant** sont pointés comme déterminants dans la construction (ou pas) du sens (Lesca, 2002). Garreau (2006) met l'accent sur ce qui peut produire des effets bloquants dans la création collective du sens. Le "*style du dirigeant*", déviant/innovateur, peut ainsi apparaître comme moteur de création de sens et "*instaurer un changement organisationnel créateur de nouvelles compétences à forte valeur ajoutée*" (Calvez, 2006). De même, Barel et Frémeaux (2010) pointent le rôle particulier des dirigeants et des chargés de mission quant au sens qui préside à l'intégration des salariés en situation de handicap. Les aspects économiques (qui renforcent la performance de l'entreprise) ne suffisent pas à justifier le recrutement de ces salariés. La démarche est personnelle et renvoie souvent à leur biographie dans un souci de mise en cohérence entre leur vécu, leur croyance et leurs actes (p. 118).

Ainsi, le rôle de traduction des managers est essentielle tant pour la construction de sens que pour la gestion des ambiguïtés (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).

Le sens peut devenir un facteur de motivation au travail et apparaître comme déterminant pour l'organisation dans le cadre d'un apprentissage individuel ou collectif.

Beaucourt (2006) met, elle aussi, l'accent sur les dirigeants qui peuvent aider "*à traduire les configurations grâce auxquelles les salariés s'expliquent leur rôle, leur identité sociale et leur organisation*" (p. 4). Cela peut ainsi conduire au "*partage de représentations*" qui peut favoriser l'explicitation de sens.

Dans le champ des MMS, et en particulier ici l'action sociale, Beaucourt met en lumière que les organisations sont des "*espaces de mise en sens des pratiques et des politiques qui les légitiment certes mais qui parfois se cristallisent sous forme d'idéologies, de convictions ou de passions*". Elle veut ainsi mettre en débat et en relation le sens de l'action et les modes de gestion appliqués dans ce champ où le poids des valeurs est majeur¹³⁰. Elle élabore ainsi un tableau qui rend compte des principales divergences de sens observables "*dans leur logique singulière ou sous forme de compromis*" (p. 7).

¹³⁰ Nous articulerons cette réflexion sur le sens et les valeurs dans le chapitre suivant sur les dynamiques des MMS.

Tableau 18 – Les divergences de sens observables, selon Beaucourt (2006).

Isomorphisme mimétique	Isomorphisme concurrentiel
<i>Le sens de l'action sociale repose sur des valeurs consensuelles, il est garanti par le contrôle normatif</i> <i>Le sens évolue par la déviance des acteurs.</i>	<i>Le sens de l'action sociale est lié aux contextes (marché, clients) et se construit en réponse à la concurrence, aux risques et aux opportunités.</i> <i>Le sens évolue par la compétition, le benchmarking.</i>
Isomorphisme technologique	Isomorphisme institutionnel
<i>Le sens de l'action sociale est inscrit dans les dispositifs (matériels et objectifs). On met en place le RMI, RMA, RSA, CES, PARE</i> <i>Le sens évolue par la création, l'innovation de produits et de technologies.</i>	<i>Le sens de l'action sociale est produit par les organes de régulation (tels que l'Etat, les instances représentatives des professions) qui produisent les lois et les règles.</i> <i>Le sens évolue par la contrainte juridique et institutionnelle.</i>

Il ressort, selon Beaucourt, que le sens, dans l'action sociale, s'explicite en articulant ces références et rationalités.

Pour conclure sur ce point, le terme sens ouvre à plusieurs définitions et appliqué au travail, il relève de la mise en cohérence pour l'individu entre ses attentes du travail et ce qu'il en perçoit. Lorsqu'il s'agit d'analyser la création collective du sens, il apparaît qu'elle détermine le cadre de la coopération. Dans cette perspective, le rôle des dirigeants est décisif pour impulser le partage des représentations. Ceci est tout à fait notable pour les MMS.

En partant de ce à quoi peut être référée une approche par le sens – trop rarement mobilisée en sciences de gestion – ce paragraphe a permis de montrer que l'analyse du sens permet de s'extraire d'une vision purement utilitariste et prescriptive du travail et interroger ce qui permet l'action et surtout de s'y réaliser. L'approche globale des métiers que nous allons présenter dans le point ci-après peut en fournir le cadre.

2. La gestion des métiers

Nous l'avons écrit en introduction de ce chapitre, la résurgence du métier est également présente en sciences de gestion. Cette résurgence est cependant relative du point de vue des

travaux de recherche qui sont menés. En sus du recensement des articles de revues que nous avons effectué (dont l'essentiel relève d'une démarche prospective vue dans la section 2), nous avons constaté que sur le site qui recense les thèses qui sont soutenues depuis 2006¹³¹ (www.theses.fr), seules deux thèses, qui portent dans leur titre le mot métier, sont référencées¹³². De même, l'index des mots clés de l'Encyclopédie des Ressources Humaines (2012) ne mentionne que le "métier du manager"¹³³.

Nous présenterons, tout d'abord, l'appréhension des métiers par les sciences de gestion (point 2.1.) pour montrer ensuite comment la recherche s'attache à enrichir la connaissance des métiers (2.2.)¹³⁴.

2.1. Métiers et typologie des métiers selon les sciences de gestion

Dans la discipline, le débat se prolonge également sur la distinction qui est faite entre les mots *métier* et *profession* et les définitions que nous avons présentées viennent souvent étoffer la réflexion. Pour certains, ces termes sont source de confusion (Brégeon et Joras, 2008). Dietrich (2010) voit dans le métier, une notion lourde et chargée de sens, "*un analyseur des évolutions et contradictions de l'organisation du travail*" (p. 544).

Nous l'avons écrit, le terme métier est polysémique. En sciences de gestion, il peut renvoyer à trois perspectives qui dans une certaine mesure relèvent également des définitions de l'identité (Germain et Guérin, 2006, p. 29-31) :

- le métier *en soi* qui désigne "*les savoir-faire mobilisés et l'expertise dont l'individu doit faire preuve pour prétendre exercer ce métier*",
- le métier *pour soi* qui renvoie à des dimensions identitaires et,
- le métier *pour autrui* qui reconnaît la qualification pour exercer le métier.

¹³¹ Ce portail a été ouvert en juillet 2011 ; il est indiqué sur le site qu'il recense toutes les thèses soutenues depuis 2006 dans les établissements ayant choisi d'abandonner le dépôt de la thèse papier au profit du support électronique (plus de 5 000 thèses). Cette mention est importante car l'ensemble des thèses soutenues n'est donc pas enregistré.

¹³² 1) Viegas Pires (2008). 2) Hulin (2010).

¹³³ Alors que trois mentions renvoient à la professionnalisation, au professionnel et aux professionnels.

¹³⁴ Ce paragraphe permet de faire le pont avec la section 2 où les métiers sont saisis par la prospective ce qui constitue un enjeu pour le management actuel.

Pour Germain et Guérin (2006), l'introduction du concept de métier permet au management stratégique d'acquiescer une **dimension sociale intemporelle** et ils postulent l'existence d'une métaphore où les usages du concept de métier "*épousent étroitement les usages et les questionnements que le sens commun (voire les sciences sociales et en particulier, actuellement, la sociologie) associe à cette notion de métier lorsqu'elle s'applique aux individus*" (p. 49).

Mais ces approches ne sont pas à elles seules suffisantes pour présenter l'acception du terme par la discipline qui le décompose généralement en trois autres dimensions : le métier individuel, le métier d'entreprise, le métier sectoriel. Ces trois notions distinctes sont diversement définies, même si une ambiguïté entre le métier de l'individu et celui de l'entreprise brouille bien souvent la réflexion (Bouayad, 2000).

➤ Le métier individuel

S'agissant du métier individuel, traditionnellement, la GRH s'est plutôt construite autour de notions telles que celles de postes de travail¹³⁵, sur lesquels les organigrammes étaient construits, et son corollaire la qualification, qui permettait de classer et rémunérer les emplois. Historiquement, Boyer (2004) observe, quant à lui, deux mouvements parallèles dont l'un définit le métier individuel à partir d'une compétence souvent à dominante technique et l'autre, qui inspiré par Fayol (1966), définit le poste comme "*un ensemble d'activités, construit par la division du travail, propre à une organisation donnée... une unité élémentaire de transformation qui peut recouvrir plusieurs fonctions*" (p. 10).

Il propose ainsi une définition du métier "au sens large" comme étant "*constitué par un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisé dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer*". Il ajoute, à la suite, que "*le métier confère une **identité à un salarié** : l'homme de métier est celui qui détient des savoirs et savoir-faire reconnus dans la société et valorisés sur le marché du travail, par exemple grâce à une position dans une grille de classification et de salaire*" (p. 10-11).

¹³⁵ Boyer (2006) définit le poste de travail ainsi : "*le poste correspond à une position de travail, à un moment donné, dans une structure donnée de l'entreprise. A chaque emploi repère peuvent correspondre plusieurs postes. Il correspond à une unité élémentaire, physiquement identifiable de l'organisation adoptée. Un ou plusieurs individus sont identifiés comme titulaires d'un poste. Chaque poste met en œuvre une ou plusieurs fonctions*" (p.159). La fonction est ainsi une composante du poste qui regroupe un certain nombre d'activités.

Dans un premier temps, les critères de définition du métier se rapprochent donc ici de ceux que nous avons présentés dans le chapitre précédent. Mais, récemment le concept de métier s'est imposé - dans les discours qui le mobilisent - pour répondre aux défis que rencontrent les organisations en changement. En effet, la notion de poste qui caractérise l'activité des individus est devenue insuffisante et la référence aux métiers a ainsi été consacrée "*dans ce qu'elle apporte de savoir-être et d'implication quasi-identitaire dans son activité*" (Germain et Guérin, 2006).

Le métier peut alors se définir aussi comme "*l'ensemble des emplois qui dans l'organisation, sont caractérisés par une même finalité et une même technicité*" (Sire, 1993).

La *logique métier* permet, ainsi, de dépasser la logique prescriptive du travail (poste, qualification, classification) et faire valoir à la fois les compétences nécessaires pour l'exercer afin de, selon Boyer (2001), répondre ou satisfaire une finalité tout en permettant à l'individu de pouvoir s'y référer pour exprimer son identité au travail (Joyau 2006), son éthique (Macombe, 2005).

Le métier individuel renvoie ainsi désormais très explicitement à la logique des compétences individuelles comme à celle de la professionnalisation (Le Boterf, 2010 ; Bureau et Igalens, 2008). Il n'en demeure pas moins, comme nous le verrons dans la deuxième partie, que **l'identification des compétences** au sein d'un même métier est **complexe** car elles n'ont pas toutes le même niveau de formalisme (et en particulier lorsqu'il s'agit des acquis et savoirs informels) et que cela n'est pas sans poser problème s'il s'agit de les évaluer (Turki, 2010).

➤ Le métier d'entreprise

Dans les organisations, la référence aux métiers est également de nouveau convoquée et en particulier en management stratégique. Cette référence au métier de l'entreprise est récente et participe à partir des années 1960-1970 de la réflexion engagée sur la stratégie d'entreprise (Boyer, 2004).

Défini par Boyer (2004) comme "*l'ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques*", le métier d'entreprise se rapproche selon lui "*de la compétence collective, voire sociale*"(p. 11). Cependant, l'émergence de la compétence collective ne se résume pas à l'addition des compétences individuelles car s'y ajoute "*une composante indéfinissable, propre au groupe,*

issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci" (Dejoux, 1998, cité par Retour, 2005, p. 192). Elle procède de la coopération qui nécessite notamment le partage d'un langage commun et la mise en place d'une complémentarité entre les compétences, de même qu'elle se traduit par un appui mutuel (Le Boterf, 1997).

Le métier dans l'entreprise articule la rencontre entre **l'offre de l'entreprise** (compétences et culture d'entreprise) et la **demande du marché** (Géniaux, 1994, cité par Germain et Guérin, 2006).

Dans le contexte actuel, le nombre de discours invoquant, tant dans le secteur marchand que dans le service public, le recentrage nécessaire sur le "cœur de métier" est croissant. D'une certaine manière, cette mobilisation tient lieu si ce n'est de défense au moins de réaction à la crise pour encourager les entreprises à se développer autour de ses points forts (Channon cité par Germain et Guérin, 2006, p. 43). Il relève également de ce dont nous avons traité dans le précédent chapitre sur la culture d'entreprise.

Ce recentrage semble impliquer que l'organisation entend reconsidérer les compétences à l'intérieur même du métier via le déploiement de stratégies comme celle de l'externalisation par exemple. Mais il peut, tout autant, constituer un leurre car d'une part, il interroge la réversibilité possible des choix stratégiques et d'autre part, il nie l'enrichissement continu dans le temps des métiers (Germain et Guérin, 2006).

Selon Bouayad (2000), distinct du métier de l'individu, celui de l'entreprise est "*supérieur à la somme des métiers maîtrisés par les individus qui la composent*", il correspond à "*l'ensemble cohérent des activités, actuelles et à venir, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources humaines et financières... Il est la matérialisation d'une vision partagée, d'une mission, d'une vocation, d'une finalité*" (p. 20-22). Pour rendre compte des fondements stratégiques du métier, Bouayad intègre également deux autres dimensions que sont les territorialités de l'entreprise et ses alliances.

Ainsi, la notion de métier d'entreprise deviendrait un concept essentiel de la stratégie d'entreprise, il constitue un vecteur d'identification et de construction de la culture organisationnelle, forgé sur une compétence collective.

➤ le métier sectoriel

Ici, le métier est conçu comme un "*vaste ensemble de tâches et de fonctions contenues dans un secteur*" (Boyer, 2004, p. 11) dans une branche ou secteur professionnels spécifiques.

Cette acception du concept de métier sectoriel est discutable selon Boyer (2004), notamment par le fait de transformations internes et externes aux entreprises et aux secteurs. L'intérêt d'une telle approche est limitée et assez peu opérationnelle, selon lui, si elle doit s'articuler à la réflexion sur le devenir des métiers individuels.

Même si Dubet (2002) conçoit le travailleur social en tant que programme institutionnel, il est impossible de considérer les MMS comme une "entreprise" ; dès lors cette notion de secteur pourrait être mobilisée au regard des spécificités que nous avons décrites. Cependant, aussi, comme nous le montrerons dans le chapitre suivant, les dynamiques internes et externes aux MMS bouleversent bien au-delà des métiers.

Pour synthétiser l'approche de cette typologie des métiers, nous reprendrons le résumé qu'en font Boyer et Scouarnec (2005, p. 27-31) qui distinguent :

- Le métier individuel à travers l'identification des compétences individuelles – voire collectives - requises,
- Le métier d'entreprise à travers la coordination des compétences organisationnelles, structurelles, relationnelles et financière qui permet d'opérer sur un segment stratégique
- et le métier sectoriel qui correspond à un ensemble de tâches et de fonctions contenues dans un secteur spécifique.

Cette présentation de la typologie des métiers vient ainsi compléter celle que nous avons réalisée dans le chapitre 1 et renforce le constat du lien entre le métier et d'autres concepts. En particulier, nous mettons l'accent sur la logique des compétences (métier individuel) qui doivent désormais s'articuler aux besoins des organisations (métier d'entreprise).

Notre recherche concerne plus particulièrement les dynamiques du métier individuel même si nous nous attachons à montrer les liens avec l'organisation et que, dès lors, l'évolution du métier collectif nous intéresse également.

2.2. Enrichir la connaissance des métiers

Outre le recensement des articles qui nous fournit un éclairage sur les orientations de l'analyse sur les métiers (essentiellement en termes de prospective), d'autres approches nous permettent également de mesurer les évolutions quant à son appréhension. En particulier, la notion d'employabilité et celle d'activité de l'entreprise mettent en lumière quelques évolutions que notre recherche a repérées, dont particulièrement celle de **l'individualisation des pratiques**.

De nouveaux impératifs stratégiques et organisationnels ont conduit à transformer les attentes des employeurs qui s'énoncent désormais à travers **l'employabilité**¹³⁶ conçue comme **l'aptitude des salariés à l'emploi**.

Boyer (2006) définit l'employabilité comme *"l'ensemble des compétences du salarié et conditions GRH nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables"* (p. 51).

Dans sa thèse de doctorat portant précisément sur cette notion d'employabilité Saint Germe (2007), l'envisage comme *"nouvelle voie de sécurisation "active" de la relation à l'emploi et comme nouvelle dimension de la GRH"* (p. 20). Elle montre comment le contexte de l'emploi des années 1990-2000 a fortement déterminé l'employabilité individuelle et qu'à travers celle-ci, il s'agit de la considérer **comme alternative qui sécurise la relation d'emploi**. Cette sécurisation passe notamment par la garantie des compétences de l'individu qui suppose un soutien et une incitation de la part de l'entreprise (qui ne semble d'ailleurs pas encore totalement formalisés)¹³⁷.

Ainsi, le plus souvent, l'employabilité relève de la **responsabilité des employés plutôt que de celle des entreprises** (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006).

Alors que nous avons vu comment le métier pouvait renvoyer à une dimension biographique et collective (chapitre 1), ici, à travers le concept d'employabilité, le lien entre les compétences

¹³⁶ La notion d'employabilité apparaît en Angleterre puis aux Etats-Unis et en lien direct avec le chômage. Deux types de publics étaient identifiés *"les employables"* à qui un emploi stable pouvait être proposé et les *"inemployables"* à qui les aides sociales étaient destinées. L'employabilité est entendue plus largement désormais (Igalens et Roger, 2007, p. 195).

¹³⁷ Saint Germe met particulièrement l'accent sur l'enjeu de co-responsabilité (individu/entreprise) pour le développement de l'employabilité.

et le métier s'est forgé, ce qui conduit à appréhender le métier dans sa dimension plus individuelle et plus directement lié à l'organisation.

Cette appréhension du métier nous semble signifiante car non seulement elle déplace la conception du métier dans une dimension plus "individualisante" que collective mais également en attachant le métier à l'organisation c'est la définition elle-même du métier qui risque d'être remise en question¹³⁸.

Dans une autre perspective, et pour analyser **l'activité de l'entreprise**, Koenig (2004) articule les deux dimensions que sont **le métier et la mission**.

Selon lui, le **métier** "*consiste dans la **capacité à gérer** un système de ressources afin d'offrir une prestation déterminée*". La **mission** correspond aux **contributions que l'organisation entend ou doit apporter à des groupes de personnes physiques ou morales**. Le "*produit*" ou la "*prestation*" constituent l'articulation de la mission et du métier" (p. 222-223).

Il rejoint pour partie De Montmorillon (1985) pour qui le métier est "*un ensemble de **compétences** permettant de satisfaire les demandes voisines via des transactions voisines. C'est tout autant le **savoir-faire** en lui-même qui est nécessaire que la **capacité à organiser**, à **gérer la complémentarité des savoir-faire***" (p. 105).

Outre le rôle dédié à l'encadrement et aux managers, qui est ici sous-entendu, cette perspective ouvre également celle de la **coopération** nécessaire des salariés.

Pour Koenig, **l'évolution des métiers**, voire même l'apparition de **nouveaux métiers**¹³⁹ tient au fait que les missions peuvent se transformer car les attentes de la clientèle évoluent. La gestion du décalage (entre la dynamique du métier et la mission) est alors impérative pour permettre l'adaptation des ressources (p. 224).

Ces deux approches font apparaître que la compréhension contemporaine du métier par la discipline est largement empreinte d'une logique individuelle qui rend le salarié plus responsable et que la dimension collective est attachée à l'entreprise même si les limites de cette approche sont reconnues. Pourtant, cette perspective est réductrice car, comme nous l'écrivions, le métier ne se limite pas exclusivement aux activités de l'entreprise.

¹³⁸ Le Goff (2000) pour qui "*le management se trouve au cœur d'un débat sur les transformations de l'activité et de l'évolution des métiers*" va d'ailleurs plus loin encore en écrivant que le "*credo de la modernité managériale*" a finalement "*ringardisé*" la notion de métier entraînant "*une déstabilisation des repères de l'identité individuelle et collective*" (p. 18).

¹³⁹ Cette question de l'émergence de "nouveau métier" (un concept particulièrement usité dans les MMS) recoupe les questionnements de la PM (point 2.1.2).

- Revue des revues

L'examen des 24 articles recensés complète notre analyse. Ils sont construits autour des trois dimensions du métier (individuel, d'entreprise et sectoriel). Largement inspirés des recherches que nous avons déjà présentées, les auteurs de ces articles prolongent et contribuent à la définition contemporaine des métiers. Comme nous l'avons écrit dans notre introduction, le terme métier apparaît dans le temps et selon les revues diversement.

Tableau 19 – Occurrence du mot *métier* dans les revues recensées¹⁴⁰

Titre de la revue	Nombre d'articles
Management et Avenir (2004-2011)	17
Gestion - Revue internationale de gestion (2001-2011)	1
Revue française de gestion (2001-2011)	3
La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises (2001-2011)	3
Revue de GRH (2003-2011)	0
M@n@gement (2001- 2011)	0

L'examen des articles nous a amenée à les classer en deux catégories principales :

- La première relève d'analyses plus spécifiques à un champ ou secteur d'activité et à partir duquel le métier constitue une des variables d'analyse (sept articles)
- La seconde relève de la prospective des métiers en montrant les modalités et perspectives d'adaptation. Cette catégorie permet à cet égard d'approfondir également la connaissance des métiers. La place qu'elle occupe dans ce classement confirme la réflexion de Boyer qui constate que désormais l'analyse des métiers intègre (doit intégrer) cette dimension prospective. C'est à cet égard pour cette raison que nous y consacrons la section suivante.

¹⁴⁰ Nous rappelons que notre recensement souffre d'un limite par l'absence d'un numéro manquant de la *Revue française de gestion*, n° 140/ 2002.

Tableau 20 – Le métier dans les articles des revues recensées

Le terme "métier" mobilisé dans les intitulés des articles des six revues de gestion
Type 1 : Connaissance des métiers
Loup, S. (2003), "Les petites entreprises des métiers d'art", <i>Revue française de gestion</i> , n° 144, 2003/3, p. 195 – 209.
Scouarnec, A. (2004), "L'observation des métiers : définitions, méthodologie et "actionnabilité" en GRH", <i>Management et Avenir</i> , 2004/1, n° 1, p. 23-42.
Macombe, C. (2005), "Une méthode pour détecter les éthiques de métier ", <i>Management et Avenir</i> , 2005/4, n° 6, p. 63–84.
Merminod, N. (2005), "Le métier d'acheteur de production : une typologie", <i>Management et Avenir</i> , 2005/4, n° 6, p. 85 -103.
Lorino, P. (2009), "Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? ", <i>Revue française de gestion</i> , n° 193, 2009/3, p. 29 – 35.
Turki, A. (2010), "Evaluation des savoirs informels d'un métier et certification : Cas des chargés de clientèle bancaire", <i>La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises</i> , n° 241, 2010/1, p. 75-83.
Ughetto, P. (2011), "Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier », <i>Revue française de gestion</i> , n° 217, 2011/8, p. 61-75.
Type 2 : Prospective des métiers/adaptation et connaissance des métiers
Jaouad El Qasmi, M. et Kriouille, A. (2002), "Le système d'information orienté dans les métiers d'entreprise", <i>La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises</i> , n° 198 (Décembre 2002), p. 53 – 68.
Tremblay, B. et al. (2003), "Transformer les conceptions du métier de gestionnaire : une expérience auprès des cadres d'une grande entreprise", <i>Gestion - Revue internationale de gestion</i> , vol. 28, 2003/1, p. 18–27.
Boyer, L. (2004), "Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier ", <i>Management et Avenir</i> , 2004/1 n° 1, p. 7 -21.
Bergadaà, M. et Laaroussi, S. (2005), "La mutation des métiers de la vente en B TO B : la praxis des vendeurs", <i>Management et Avenir</i> , 2005/2, n° 4, p. 87- 104.
Macombe, C. (2006), "Ethique du métier et transmission des exploitations", <i>La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises</i> , n° 219, 2006/3, p. 129–138.
Boyer, L. et Scouarnec, A. (2008), "Des « possibles » environnementaux aux « possibles » organisationnels : quelle PM de la Publicité et de la Communication ?", <i>Management et Avenir</i> , 2008/1, n° 15, p. 104-119.
Tissiou, M. (2008), "Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins", <i>Management et Avenir</i> , 2008/1, n° 15, p. 234- 258.
Parmentier, C. (2008), "Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés", <i>Management et Avenir</i> , 2008/1, n° 15, p. 120 -139.
Brégon, J. et Joras, M. (2008), "Des métiers pour l'environnement... une question récurrente en débat", <i>Management et Avenir</i> , 2008/6, n° 20, p. 205 -215.
Noguera, F. et Lartigau, J. (2009), "De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives", <i>Management et Avenir</i> , 2009/5, n° 25, p. 290 – 314.
Mérindol, V. et al. (2009), "Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse", <i>Management et Avenir</i> , 2009/5, p. 315 – 334.
Colin, T. et al. (2009), "Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier ", <i>Management et Avenir</i> , 2009/5, n° 25, p. 335-353.

Brillet, F. et Hulin, A. (2009), "La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir", <i>Management et Avenir</i> , 2009/5, n° 25, p. 354 – 370.
Barth, I. (2009), "Regard prospectif sur les métiers commerciaux. Du vendeur ambassadeur au core seller", <i>Management et Avenir</i> , 2009/5, n° 25, p. 371 – 385.
Mercanti Guérin M. (2009), "La netnographie : outil de PM, une application aux nouveaux métiers du Web", <i>Management et Avenir</i> , 2009/5, n° 25, p. 386 – 405.
Dumazert, J.-P. et <i>al.</i> (2010), "Prospective sectorielle appliquée aux mondes virtuels. De la fonction de chef de guilde au métier de manager. Quelle réflexion à partir des jeux massivement multi-joueurs ?", <i>Management et Avenir</i> , 2010/6, n° 36, p. 298-315.
Reyes, G. (2011), "Les mutations du métier de pharmacien titulaire : le cas d'officines de centre commercial ", <i>Management et Avenir</i> , 2011/6, n° 46, p. 79- 99.

Le classement de ces deux catégories est chronologique du plus ancien au plus récent sur la période considérée. Hormis l'année 2009 où sont recensés six articles, et 2008 où en sont décomptés quatre, la production annuelle d'articles qui mettent le focus sur le métier est plutôt faible (1 à 2 articles en 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2010 et 2011) voire nulle (0 article en 2001, et 2007). La résurgence du métier telle qu'elle est pourtant énoncée dans les ouvrages se discute ainsi du point de vue de la production des connaissances qui les concerne.

Ce premier regard montre la diversité des terrains qui sont analysés, ce qui illustre l'ouverture continue de la discipline à de nouveaux territoires de recherche. Nous relevons cependant que très peu des terrains concernent l'évolution des métiers de la fonction publique. Aussi, ce constat pourrait ouvrir des perspectives de recherche dont la question porterait sur les logiques qui président aux choix des terrains. En la matière, l'entrée par le métier ouvre de fait des perspectives stimulantes.

CONCLUSION SYNTHÈSE DE LA SECTION 1.

Cette section a tout d'abord montré comment l'Homme dans la gestion des organisations a progressivement occupé une place centrale. Le contexte socio-économique affecte la conception même du travail (comme lieu de socialisation également) et de ce fait, les managers jouent un rôle certain. Ensuite, nous avons montré comment le sens pouvait être appréhendé en sciences de gestion et révélé la richesse et l'intérêt d'une approche par le sens. Qu'il s'agisse du sens du travail ou de la création collective de sens, ces deux approches peuvent contribuer à nourrir non seulement les coopérations au travail mais aussi la mise en cohérence de l'individu avec son activité (point 1).

Nous avons également présenté un état de la réflexion actuelle sur l'appréhension des métiers. Le tableau ci-après reprend les définitions structurantes de cette compréhension des métiers. Tournée sur **la conduite des activités**, elle vient enrichir la présentation des métiers réalisée dans le chapitre précédent.

Tableau 21 – Synthèse des principales définitions de métier individuel et métier d'entreprise dans les revues recensées

	Métier individuel (compétences individuelles)	Métier d'entreprise (management stratégique)
Bouayad (2000)		L'ensemble cohérent des activités, actuelles et à venir, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources humaines et financières .
Boyer (2004)	Le métier confère une identité à un salarié : l'homme de métier est celui qui détient des savoirs et savoir-faire reconnus dans la société et valorisés sur le marché du travail, par exemple grâce à une position dans une grille de classification et de salaire.	L'ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques.
Boyer (2006)	Un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de plusieurs mois.	
Brégeon et Joras	Une qualification voire une classification, un statut juridique ou professionnel, des fonctions à assumer au profit d'un employeur ou de soi-même, à partir de compétences pour exécuter des activités, des missions, postées ou non, de plus en plus à domicile (en France et/ou à l'étranger).	Le domaine principal des productions d'un organisme spécifié.
Merminod (2005)	Un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches.	

Ughetto (2011)	Entretenir un rapport quotidien avec des tâches à mener à bien, des activités à déployer, et de ce fait, d'être dans une forme de familiarité avec les difficultés rencontrées.	Délimitation des grands ensembles de savoirs et d'exercices pratiques utiles à la production plaçant ainsi les individus et les collectifs devant des situations de travail répondant ou non à leurs logiques de métier.

L'approche du métier par les sciences de gestion (et liée aux objectifs que se fixe la discipline) est essentiellement centrée sur les tâches et activités à mener et s'articule peu aux enjeux sociopolitiques de l'environnement comme y invite un nombre cependant croissant de travaux. Les diverses définitions que nous avons reprises dans le tableau ci-dessus mettent l'accent sur les compétences.

Il apparaît, de plus, que la prospective des métiers constitue désormais l'approche privilégiée pour appréhender le métier, ce qui révèle un peu plus encore les mutations en cours (point 2.).

SECTION 2. LES METIERS SAISIS PAR LA PROSPECTIVE

Dans cette section, nous entendons développer l'approche des chercheurs en sciences de gestion qui valorisent la prospective pour préparer le changement. Dans le cadre de cette recherche où nous constatons les mutations à l'œuvre au sein des organisations et collectifs de travail, où les individus se sentent de plus en plus isolés, où les identités professionnelles ont éclaté, cette méthode peut ouvrir de nouvelles perspectives, de "*nouveaux possibles*" (Scouarnec, 2006) pour construire un management par le sens (Trosa et Bartoli, 2011) dans lequel les professionnels se retrouvent.

Dans les MMS, particulièrement tourmentés par les recompositions administratives, organisationnelles et managériales, cette démarche nous paraît adaptée même si le chemin ne semble pas encore pris comme nous le détaillerons en partie 2. Comme nous l'avons écrit, l'enjeu du devenir des métiers et des professions constitue un axe de recherche émergeant en sciences de gestion et c'est principalement à partir de la démarche de prospective qu'ils sont appréhendés. Nous préciserons ainsi les termes et l'intérêt d'une démarche prospective et plus particulièrement celle de prospective des métiers (point 1) pour analyser ensuite – empiriquement - ce qu'il ressort du recensement des articles (point 2.).

1. La prospective : une méthode adaptée à la GRH

S'agissant des métiers, la notion de prospective est venue étoffer le développement de la réflexion ces dernières années. Cette notion est mobilisée dans plusieurs disciplines mais les enjeux résident pour beaucoup sur les méthodes qui sont élaborées afin de ne pas confondre prospective et prévision, voire prédiction. En sciences de gestion, et en particulier en GRH, la prospective des métiers s'inscrit résolument dans une perspective de changement. Peut-on attribuer cette préoccupation à une volonté de favoriser l'adaptation des métiers au contexte ou alors plus simplement le changement implique-t-il de changer les métiers ?

En rappelant, tout d'abord, les enjeux que recouvre la prospective ainsi qu'une première orientation qui lui est liée (la prospective par scénarios – Godet) (point 1.1.), sera présentée ensuite une deuxième orientation, la prospective des métiers (Scouarnec et Boyer), plus récente (point 1.2.).

1.1. Les enjeux de la prospective

L'avenir n'est jamais fait *a priori*. Loin d'une conception théologique ou naturaliste et darwiniste, la prospective entend penser "le possible" : si l'avenir n'est pas fait, il reste à faire et l'homme peut y prendre sa part.

- Penser l'avenir

Si l'usage de la prospective répond à un désir bien humain de maîtriser l'avenir c'est particulièrement à partir des années 1950-1960 qu'elle se développe et s'institutionnalise. Gaston Berger, philosophe de formation invente en quelque sorte ce concept¹⁴¹ et invite à travers **l'attitude prospectiviste** à "*voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser aux hommes*" (Berger, 1959, p. 20.54-12-20.54-14).

La plupart des recherches qui traitent de prospective indiquent que c'est sous son impulsion¹⁴² que le Commissariat Général au Plan engagera, le premier, de nombreux travaux puis la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR) et à la suite de multiples organisations poursuivront cette dynamique prospective.

De nombreuses études portant sur de nombreux secteurs sont recensées (les transports, le logement, l'aménagement du territoire, etc.) mais peu de documents qui précisent la nature même de la prospective sont identifiés. L'entreprise de référencement bibliographique a cependant été engagée et peut être accessible notamment sur des sites internet¹⁴³.

Il apparaît cependant que la **définition de la prospective n'est pas évidente**.

Durance et Cordobes (2007) proposent des éléments d'une histoire de la prospective et en élaborent une première qui s'articule autour de trois dimensions principales :

- "*un mode de réflexion sur l'avenir, une démarche de connaissances en vue de l'action*",

¹⁴¹ Berger G. (1957). Cette année-là, dans la *Revue des deux mondes*, G. Berger publie un article "fondateur" pour la prospective.

¹⁴² D'autres précurseurs qui ont participé de cette entreprise "prospective" en France sont également cités dans de nombreux travaux et parmi lesquels se retrouvent notamment : Pierre Massé, commissaire au Plan qui créa en 1962 un groupe "Prospective" dont il confia la présidence à Pierre Guillaumat, Jean Monet, Paul Delouvrier, Jean Fourastié, Alfred Sauvy, Raymond Aron, Bertrand de Jouvenel, Jacques Lesourne, etc.

¹⁴³ Comme par exemple, <http://www.lapro prospective.fr> ; ou bien encore, <http://www.futuribles.com/memoire.html>.

- "une **attitude** c'est-à-dire une posture cognitive qui reconnaît comme postulat la liberté de l'homme, son indépendance – principielle – vis-à-vis des forces exogènes, de normes qu'elles soient sociales, morales ou religieuses" et,
- une **rigueur sur les méthodes** combinée à l'**imagination** "pour éclairer l'action des hommes et les orienter vers un futur désiré" (p. 13).

Autour de ces trois dimensions, ces auteurs accordent ainsi aux valeurs - que nous qualifierons d'humanistes - une grande place dans la démarche prospective. Cette dimension des valeurs semble, de plus, caractériser, les spécificités françaises de l'approche prospective.

En ce sens, l'attitude prospectiviste est le fruit d'un **engagement**, (la neutralité et le non-engagement étant impossibles à tenir), engagement dont il faut définir le degré (Durance et Cordobes, 2007, p. 14) et une **indépendance** qu'il convient de préserver (entretien avec Hugues de Jouvenel, in Durance et Cordobes, 2007).

La prospective participe ainsi d'une philosophie ou d'une culture où l'avenir peut être domaine de liberté, de pouvoir, de volonté (De Jouvenel, 2002).

Cette ambition peut paraître bien présomptueuse en pensant que l'homme peut devenir maître de son destin, faisant fi des questions relevant du poids du déterminisme et de la liberté limitée. Néanmoins, "*l'avenir n'émerge pas du néant*" (entretien avec Hugues de Jouvenel, in Durance et Cordobes, p. 71), et l'attitude prospectiviste peut aussi réintroduire de l'utopie – face au *désenchantement du monde* – en plaçant l'homme dans une perspective où il devient émancipé (libre) et responsable¹⁴⁴.

La prospective ne peut dès lors être enfermée dans une discipline. Elle est nécessairement transversale, sa légitimité tient, de fait, à la rigueur des méthodes qui sont mises en œuvre.

En synthèse, comme le soulignent Boyer et Scouarnec (2005) : "*le passé ne peut expliquer seul l'avenir (c'est un peu le rôle de la prévision), c'est l'image du futur qui s'exprime dans le présent. Plus le changement s'accélère, plus nous avons besoin de regarder loin*" (p. 105).

- Préparer l'avenir

Au-delà des valeurs, se pose bien la **problématique des méthodes de la prospective** comme "*mode d'articulation de l'interdisciplinarité*" (Boyer et Scouarnec, 2005, p. 24).

¹⁴⁴ Voir entre autres, Weber (1964) ; Laïdi (2004) ; Gauchet (2004).

Pour des raisons de méthode, De Certeau (1990) interroge la dimension scientifique de la prospective en relevant "*d'une part le caractère inopératoire d'un nombre croissant de concepts et d'autre part l'inadéquation des procédures à une pensée de l'espace (objet visé, l'espace ne se retrouve plus à partir des déterminants politiques ou économiques utilisées, et il n'en existe pas de théorie)*".

Il encourage, dès lors, à envisager la prospective dans les rapports que la **rationalité** entretient avec l'**imaginaire** et distinguer ce qui relève de la *ruse* ou de la *tactique* avec les représentations *stratégiques* qui sont proposées (p. LI-LII).

La prospective peut ainsi être sujet à controverse s'il est besoin d'employer la ruse et si la rigueur d'une discipline ne peut s'imposer. Pour autant, comme le souligne Boyer dans l'éditorial de la revue *Management et Avenir* consacré à la prospective et l'entreprise (2008/3 n° 17, p. 3-4), si elle n'est pas encore discipline, elle est source de nombreuses publications : les chercheurs, quelle que soit leur origine académique, intègrent désormais de plus en plus cette dimension dans leurs travaux.

En effet, depuis les premiers travaux de Kahn et Helmer¹⁴⁵ dans les années 1950, la prospective est devenue **une activité** et des méthodes de production de **scénarios** ont été produites qui permettent d'identifier les facteurs influençant le changement.

Hatem et Préel (1995) ont établi les caractéristiques de la prospective sur lesquelles s'appuient Boyer et Scouarnec (2005, p. 25). Nous les reprenons à notre tour pour montrer l'ouverture de ce type de démarche qui combine globalité, temporalité, rationalité, appropriation et perspective d'action (voir tableau ci-après).

¹⁴⁵ Hermann Kahn, à la tête de la Rand Corporation est connu pour avoir "pensé" la doctrine de dissuasion nucléaire et initié le développement de la prospective. On doit, en particulier, à Olaf Helmer la conception de la **méthode Delphi** à la Rand Corporation (Okoli & Pawlowski, 2004) : sur un sujet précis, cette méthode organise une consultation d'experts afin de mettre en évidence les convergences et dégager un consensus.

Tableau 22 – Les cinq caractéristiques de la prospective, adaptées de Hatem et Prél (1995) par Boyer et Scouarnec (2005, p. 25)

Type de caractéristiques	Contenus
Approche globale	La prospective est pluridisciplinaire et transversale . Une approche systémique permet d'éclairer la complexité du réel. La dimension du long terme est nécessaire. La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.
Approche longue	La prospective a pour ambition de voir large et loin : parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds. Parce que seule la vision longue permet de faire émerger les ruptures, les seuils, les inversions de tendance, de périodiser des cheminements. Parce que l'avenir introduit des degrés de libertés croissants avec l'horizon temporel : à court terme, on peut réagir, à long terme, on peut agir.
Approche rationnelle	La démarche doit s'appuyer sur le bon sens et la rigueur , en utilisant des outils éprouvés et en privilégiant la lisibilité et la transparence .
Approche d'appropriation	Seule une démarche participative , impliquant en profondeur les décideurs et leurs conseillers permet de donner la valeur opérationnelle recherchée.
Vision pour l'action	La prospective renvoie à deux préoccupations distinctes : Un souci d'anticipation (on explore le futur afin de déceler les lignes directrices des grandes évolutions en cours, les principales incertitudes, les ruptures potentielles). Une volonté d'action : on ne cherche pas à prédire l'avenir mais à le construire, en agissant sur ce qui est maîtrisable.

La prospective ne peut donner lieu à des résultats que si - au préalable - il y a le souci d'anticiper et la volonté d'action. C'est ensuite que la démarche peut être nourrie.

Nous pouvons comprendre que cette méthode prospective trouve un certain écho auprès des décideurs politiques qui entendent promouvoir une méthode participative de gouvernance. La logique projet participe de cette volonté¹⁴⁶.

De son côté, Godet (1997) a proposé une **série d'outils** qui visent à opérationnaliser la prospective qu'il traite à l'instar de Pierre Massé comme "*indiscipline intellectuelle*".

Les **outils** doivent cependant, selon lui, être utilisés à bon escient et ne doivent pas prendre le pas sur la réflexion ni limiter les choix.

¹⁴⁶ Nous intégrons la logique de management de projet à un type de démarche prospective que nous nous emploierons à décrypter dans la partie 2.

Au fond, le choix des méthodes doit répondre à une vision à la fois *proactive* et *préactive*¹⁴⁷.

La prospective est liée à la question de ce qui peut advenir mais elle devient stratégique dès qu'une organisation se pose la question de ce qu'elle peut faire, de ce qu'elle va faire et de comment elle va le faire (p. 8).

A cet égard, il convient de ne pas confondre prospective et scénario d'une part, et scénario et stratégie d'autre part (Godet, 1997).

Par **scénario**, Godet entend "*un moyen de se représenter la réalité future en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables*" et la crédibilité et l'utilité d'un scénario doit respecter selon lui au moins cinq conditions : "*la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence*" (1997, p. 10).

Pour Godet, il s'agit donc **d'associer prospective et stratégie** à travers "*la mobilisation de l'intelligence collective*" pour penser tant la planification ("*concevoir un futur désir et les moyens pour y parvenir*") que la fiction ("*laisser une place au rêve et au désir considérés comme des forces productives d'avenir*") (Villepoux, 2007, p. 18).

La méthode prospective par scénario constitue ainsi une des démarches possibles ouverte par Godet ; une méthode qui présente selon Bootz (2012) des **vertus pédagogiques** (Bootz, 2012).

L'intérêt que nous retenons de la démarche prospective en premier lieu est bien cet enjeu de contribution des acteurs associés collectivement pour penser le changement. Outre les vertus pédagogiques que nous venons d'énoncer, cela relève, pour notre recherche d'un impératif démocratique d'appréhension du travail et de sa gestion.

Une **autre démarche participative** (qui valorise également l'apprentissage et la démarche participative), développée en sciences de gestion met l'accent sur les **métiers**.

1.2. La prospective des métiers, une méthode adaptée au changement

La prospective des métiers (désormais PM) constitue, *a priori*, une méthode intéressante par le fait qu'elle entend, dans un contexte de changement, associer l'ensemble des acteurs dans

¹⁴⁷ Pour illustrer le terme *proactive* : Godet donne l'exemple du "*conspirateur qui agit pour provoquer les changements souhaités*". Pour celui de *préactive* : Il donne l'exemple de "*l'assureur qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention*" (1997, p. 9).

une démarche participative pour co-construire l'avenir et en particulier celui des métiers. Elle permet bien souvent de comprendre les mécanismes de la construction du métier individuel. La PM peut constituer un formidable outil de démocratie au travail à travers des méthodes participatives centrées sur les métiers, mais une logique d'instrumentalisation de la PM n'est cependant pas à exclure. Dès lors, elle peut devenir une démarche éminemment politique selon ce vers quoi (quel modèle) la démarche tend.

- Les défis d'une nouvelle conception des métiers

L'approche par le métier ne se résume pas pour la GRH à une seule approche conceptuelle, elle s'inscrit dans une vision dynamique qui permet *"d'articuler, de réconcilier même, temps de la réflexion et temps de l'action"* (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006, p. 12). La prospective peut dès lors construire les *"possibles"* en termes de métiers, de compétences, de management ou de formation à travers *"une conception élargie de la GRH à l'espace et au temps"* (Boyer et Scouarnec, 2008).

L'articulation entre les besoins et les ressources des organisations a été abordée dans le temps selon des méthodes diverses ou du moins a connu plusieurs appellations qui correspondent très directement aux contextes socio-économiques mais aussi à des stades d'évolution de la fonction ressources humaines (Plane, 2006¹⁴⁸ ; Fombonne, 2001).

Encadré 10 – Panorama complémentaire à l'encadré 6 sur la fonction ressources humaines

Ce panorama montre que depuis la "fonction personnel", celle de la fonction Ressources Humaines s'est affirmée lors des années 1960 à partir de la gestion prévisionnelle des emplois. Dans les années 1970, y a été substituée la gestion prévisionnelle des carrières ; dans les années 1980, marquées par le contexte de la crise économique, la gestion des emplois a visé autant le volume que le type d'effectifs, et enfin dans les années 1990 est apparue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'objectif de la GPEC vise ici directement la gestion des effectifs, les qualifications et les compétences. Fondée sur le concept d'emploi-type, constituée à partir notamment du répertoire ROME, la GPEC constitue une méthodologie qui vise notamment l'adaptation des compétences au sein de l'entreprise et qui envisage, théoriquement du moins, le salarié à la fois comme "mobile" et "acteur". Il faut donc ajouter qu'à l'approche conceptuelle des métiers et des professions, se combine également l'exercice de classement de ceux-ci au moyen des codifications existantes dont nous avons

¹⁴⁸ Plane (2006) identifie de son côté "quatre grands stades d'évolution de la fonction : la phase d'administration du personnel, la phase des relations humaines, la phase du management stratégique des ressources humaines et la phase du développement du potentiel humain" (p. 11).

rappelé les enjeux théoriques qu'elles pouvaient poser. Ces classifications, parmi lesquelles la Nomenclature des Activités Françaises (NAF), le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME), la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS), le Répertoire des Certifications Professionnelles (RNCP), n'en restent pas moins des supports de pratiques de gestion qui participent parfois des problématiques des MMS. Ces classifications peuvent renforcer le manque de lisibilité et de visibilité de certains des métiers du social (voir en particulier pour le métier d'animateur). Cela a également des conséquences sur les acteurs.

Dans les années 2000, alors que la confiance dans la GPEC s'érodait (Boyer, 2005), Boyer et Scouarnec (2002 ; 2005 ; 2008) ont proposé une PM qui s'oriente plus sur *"la création de sens, de valeur que sur le simple instrumentalisme... afin de repérer les tendances d'évolution des métiers individuels et collectifs et une mise en perspective permettant de mieux saisir les mutations sur longue période"* (2005, p. 26-27).

La prospective selon les auteurs est préconisée comme *"démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation"* (Boyer et Scouarnec, 2005, p. 30).

Pour Boyer (2004), la problématique d'une **PM peut concerner l'organisation et l'individu** du point de vue *"de l'évolution des compétences nécessaires à l'exercice d'une activité ou d'un métier"*.

La PM impose donc de poser un certain nombre de questions sur le métier lui-même en s'intéressant aux compétences (et leurs évolutions) nécessaires pour son exercice, sa place dans l'organisation et l'articulation de ces deux dimensions. Dans cette perspective, Boyer (2004) préconise, une démarche qui distingue **trois types de métier individuel** : le "métier perdu", le "métier en survie", le "métier naissant" (p. 15).

Encadré 11 – Trois types de métiers, selon Boyer (2004, p. 15)

Le métier est perdu, quel que soit l'effort de formation consenti.

Le métier est en survie positive lorsque *"les compétences nécessaires à son exercice doivent évoluer avec les formations correspondantes"*.

Le métier est naissant dès lors que le contenu est difficile à cerner.

Cette analyse rejoint ce que nous développons sur l'analyse des "nouveaux métiers" et la professionnalisation de certaines activités même si pour Boyer le concept de "nouveau métier" n'est pas probant pour rendre compte des évolutions des emplois.

Dans le champ des MMS, l'émergence de "nouveaux métiers", même si cette appellation peut et sera discutée dans le chapitre suivant, peut ainsi conduire à penser une démarche de type PM. A cet égard, Tissioui (2008) propose aussi une autre vision des nouveaux métiers (voir ci-après dans la revue des revues).

Outre l'identification de ces trois types de métiers individuels qui vient préciser la typologie classique des métiers, la compréhension de la PM se discute également et surtout du point de vue de **la responsabilité qui incombe aux salariés**.

Confrontés à la logique qui demande aux salariés de gérer leur métier et leur emploi, dans quelle mesure la PM ne renforce-t-elle pas cette responsabilisation et du coup la pression que vivent les salariés ?

En effet, Boyer (2004a), confirme "***l'apparition d'un nouveau modèle***" : la responsabilité de l'emploi qui autrefois relevait de l'entreprise "*bascule sur le salarié, à qui on demande avec plus ou moins d'accompagnement, de gérer son futur, son futur métier*" (p. 311).

Cette tendance lourde est liée, selon lui, à deux changements importants, la "*désocialisation des organisations*" d'une part et "*l'accélération de la modification du contenu des emplois*" d'autre part : paradoxalement alors que le thème de l'éthique est croissant, les entreprises sont conduites à adopter des règles qui privilégient la rentabilité ; de plus, les compétences pour exercer un métier se multiplient et se diversifient.

Boyer voit néanmoins dans l'apparition de ce nouveau modèle l'opportunité pour le salarié – devenu responsable de son métier - de revendiquer des droits.

Pour notre part, sans contredire cet aspect, nous y voyons aussi ici précisément les germes de nouvelles pressions **pour le salarié si, en amont, le sens n'est pas suffisamment explicité**. Et de fait, **cette orientation peut concourir au basculement vers l'entrepreneuriat de soi**.

La PM doit ainsi faire face à un enjeu qui vaut tant pour l'organisation que pour le salarié.

A ce stade, elle n'est donc pas qu'un défi organisationnel mais devient également un défi politique et social.

- La méthode de la prospective des métiers

En articulant les perspectives du métier individuel et du métier de l'entreprise la PM entend **lier le destin de l'organisation à celui de l'individu** (Boyer et Scouarnec, 2005).

Du point de vue méthodologique, les auteurs insistent sur la nécessité de penser cet avenir sur la base d'une "*co-construction avec les acteurs-experts du ou des métiers*" englobant "*la réflexion sur le métier individuel et l'organisation du travail*".

Nous retrouvons bien ici la démarche participative qu'exige toute démarche prospective.

La méthode d'investigation PM qui est retenue, inspirée de la méthode Delphi, s'intitule méthode Prodin et présente l'avantage, selon les auteurs, d'une souplesse d'utilisation (Boyer et Scouarnec, 2005, p. 31). Cette méthode est construite en quatre étapes pour être mise en œuvre lors de démarches de recherches-interventions dans des organisations (Boyer et Scouarnec, 2002 ; 2008).

Encadré 12 – Les quatre étapes de la méthode PM, Boyer et Scouarnec (2008, p. 116)

L'appréhension du contexte : "*état de l'art théorique sur le sujet, choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens* ;

La pré-formalisation : "*analyse de contenu de ces entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts* ;"

La construction de la vision commune : "*organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation* ";

La validation et identification de la vision commune pour l'avenir : "*intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire possible*".

La méthodologie qui est suivie permet – à travers les entretiens – de faire ressortir les principales mutations externes et internes (d'ordre économique, juridique, sociologique, politique, organisationnelle, etc.) ainsi que les changements que ces mutations induisent ou peuvent induire (Boyer et Scouarnec, 2005, p. 23-34)¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Nous reprendrons pour exemplifier, dans le point suivant, les applications de cette méthode à travers la présentation des articles que nous avons recensés.

L'analyse du métier doit ensuite être présentée et discutée avec les "acteurs-experts". En valorisant une démarche de co-construction entre "**acteurs-experts**" selon le terme qu'utilisent Boyer et Scouarnec, la PM peut ainsi contribuer à l'élaboration d'un **sens partagé**. Les personnes "*sont alors acteurs des changements à venir*" (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 107).

Parce qu'il n'y a pas de statistique de l'avenir, "*le jugement personnel est souvent le seul élément d'information accessible pour prendre en compte les événements qui pourraient survenir*" (Boyer et Scouarnec, 2008, p. 116).

Ainsi dans le cadre de groupe "d'acteurs-experts", les personnes peuvent confronter leur représentation, jugement et opinion de situation de gestion.

Plus globalement, la complémentarité des méthodes à utiliser pour construire la connaissance des métiers n'est pas écartée. Elle est même entendue. Scouarnec (in Boyer et Scouarnec, 2005) montre que bien souvent plusieurs outils différents de recueil d'informations sont mobilisés dans une même recherche (p. 296-297).

L'intérêt de cette approche et de cette méthode est de concevoir l'observation des métiers comme un **savoir actionnable en GRH** au sens d'Argyris (1993) (Scouarnec, 2005, p. 302).

Cette méthode constitue aussi une perspective à promouvoir dans les pratiques managériales, et ce que nous lions à ce que Trosa et Bartoli (2011) nomme "**un management par le sens**".

Cette perspective pourrait également largement inspirer les logiques de projet de service qui se sont développées au sein des organisations (en particulier publiques) mais néanmoins cette démarche ambitieuse n'est pourtant pas toujours mise en œuvre et peut devenir objet d'instrumentalisation des acteurs.

Pour conclure sur ce point, nous relevons que les orientations de la prospective placent l'acteur au centre de la démarche et l'associent à la construction de l'avenir. En ce sens, elles peuvent contribuer à la mobilisation collective (Bootz, 2012). Dans cette perspective, la prospective peut servir le pilotage des organisations.

La méthode de la PM place également au cœur de sa démarche la mobilisation collective mais le contexte d'individualisation et une tendance à l'entrepreneuriat de soi sont des défis qu'elle doit aussi pouvoir relever. L'explicitation du sens devient dès lors l'enjeu.

2. Mutations des métiers, nouveaux métiers et prospective en GRH (revue des revues)

Comme nous l'avons signalé, les articles que nous avons recensés sont également très fortement porteurs d'une dimension PM. L'examen de ces articles permet de pointer le regard porté sur les métiers (en identifiant la variété de ceux qui sont analysés), l'évolution de leur appréhension dans le temps et de l'intérêt grandissant pour la démarche prospective.

Dans une période de changement et d'innovation, les organisations voient leurs métiers évoluer, tandis que d'autres disparaissent ou apparaissent. Les métiers de la vente, le métier de gestionnaire ou les métiers de soin constituent des exemples parmi d'autres de ces mutations. Le développement de nouvelles thématiques politiques, telle que celle du développement durable, ou le poids du développement des nouvelles technologies de communication peuvent directement influencer l'organisation des métiers. Dès lors, des scénarios peuvent être élaborés qui tiennent compte tout à la fois des mutations externes de l'environnement et des spécificités des métiers (compétences, management, formation).

Nous avons repéré deux aspects qui organisent la recherche sur la PM :

- le premier met l'accent sur le rôle des acteurs (point 2.1.),
- le second met le focus sur les pratiques et le devenir des métiers (point 2.2).

2.1. Le rôle des acteurs

Ici, deux grands axes articulés structurent les articles que nous avons recensés. Le premier met l'accent sur le rôle de l'encadrement et des managers pour conduire la démarche prospective. Le second valorise la place croissante des publics et le rôle des experts pour élaborer les scénarios.

- Le rôle de l'encadrement

Dans le contexte économique actuel, les gestionnaires voient leur métier mis particulièrement à l'épreuve de la performance (Tremblay et *al.*, 2003).

La concurrence des marchés, la mondialisation imposent aux professionnels de mettre en œuvre une "bonne gestion" alors que le contexte – incertain - ne s'y prête guère. La diminution

des coûts que vise la rationalisation des structures apparaît quelque peu contradictoire avec l'objectif de promotion de l'innovation et de la créativité.

Une approche purement "traditionnelle" ne peut que modérément encourager les salariés à s'impliquer dans le développement de l'organisation, alors trouver les bonnes pratiques de gestion constitue un défi pour le gestionnaire.

Il ne peut y avoir "*au sommet **un** modèle de gestion performant*" mais un équilibre doit être trouvé "*entre la structure hiérarchique et la responsabilisation à tous les niveaux*" (Tremblay et al., 2003, p. 19) .

Dans le secteur de la téléphonie, particulièrement concurrentiel, Tremblay et al. (2003) montrent au sein de l'entreprise Bell Canada Entreprises (BCE) qu'une démarche prospective fondée sur la pédagogie auprès des personnes peut créer une dynamique et une appropriation des enjeux par les salariés qui elle-même peut être utile à l'organisation.

La fonction publique est elle aussi affectée sur plusieurs plans. Par exemple, au sein de la fonction publique hospitalière Noguera et Lartigau (2009) identifient deux grands groupes de facteurs exogènes et un groupe de facteurs endogènes d'évolution (eux-mêmes subdivisés)¹⁵⁰.

La démarche prospective sur ce terrain a permis de décrire les conséquences possibles de ces changements. Les auteurs notent, cependant, que dans la fonction publique une approche par le métier n'est pas évidente car elle se confronte à une approche traditionnelle statutaire (l'adhésion des syndicats à la démarche, en particulier, n'est pas immédiate). Les auteurs dégagent une "*impression d'ensemble*" d'une "*attente importante des acteurs sur la souplesse que pourrait apporter la démarche métiers-compétences*" (p. 307).

C'est ici, selon nous, que les défis politique et social du devenir des métiers prennent toute leur dimension.

Nous pouvons comprendre que les salariés aient quelques difficultés à être évalués selon des critères qui, comme le retranscrivent les auteurs, sont rarement qualitatifs et qui plus est, dans un contexte de manque de moyens (en particulier des ressources humaines) avéré.

¹⁵⁰ Le premier groupe de facteurs exogènes, non spécifiques au secteur de la santé en regroupe 4 : l'évolution démographique ; l'évolution de la demande des usagers ; l'évolution des technologies médicales ; l'évolution médico-économique. Le deuxième groupe de facteurs exogènes spécifiques au secteur de la santé en regroupe 3 : l'évolution des fonctions de support technique ; l'évolution des exigences réglementaires et normatives ; l'évolution du système de formation professionnelle (dont impact du LMD). Les facteurs endogènes relèvent de l'évolution de l'organisation de l'offre de soins ; l'évolution des pratiques de soins ; l'évolution de l'organisation interne et du management (p. 304).

Des leviers d'action sont néanmoins présents auprès de l'encadrement tout d'abord. Les cadres représentent, selon les auteurs, des acteurs de premier plan à sensibiliser à la démarche. Ensuite les indicateurs de pilotage et d'évaluation doivent être rendus plus performants (quand ils ne sont pas absents). Les auteurs soulignent cependant que la contractualisation des objectifs assignés à l'hôpital limite la vision à plus long terme qu'une démarche prospective doit pouvoir envisager.

Ainsi, la vision que présentent les auteurs de ces deux articles résumés met l'accent sur la **fonction de l'encadrement et du DRH**.

"Dans un contexte global de *"parties prenantes"*", Scouarnec (2005) voit dans le DRH de demain l'obligation de *"concevoir ses stratégies et ses pratiques"*. Le DRH de demain devrait adopter une orientation "business" pour faire face à la compétitivité, la performance, la globalisation des marchés mais cela pose la question des valeurs et la conciliation des domaines économique et social.

- Les publics et les experts

Dans le cas des métiers de la vente ou des métiers commerciaux (Bergadaà et Laaroussi, 2005 ; Barth 2009), les transformations observées (en termes de développement technologiques ou d'exigence de performance pour faire face à la concurrence par exemple) génèrent les questionnements des salariés en termes d'éthique¹⁵¹ car les objectifs qui leur sont assignés sont quantitatifs alors que parallèlement les consommateurs sont devenus des "experts" auprès desquels la relation – qui reste l'un des critères valorisés du métier – se construit sous pression.

Dès lors, la démarche prospective peut, dans une certaine mesure, préciser les cadres de la performance attendue par l'entreprise au risque – si elle ne s'y employait pas – d'en subir des conséquences à la fois économiques et sociales.

La prospective peut également fournir des thèmes *"porteurs de changement et de création de potentiel"* (Barth, p. 383).

¹⁵¹ La place de l'éthique est croissante dans les recherches qui portent sur les métiers de la relation. Nous en traiterons dans le chapitre suivant. Nous notons ici que la thématique de l'éthique est également alimentée en sciences de gestion à travers les réflexions portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Dans le contexte de développement des NTIC, l'usage des outils par les particuliers est devenu banal.

Cette "démocratisation" des usages numériques concerne directement les métiers de la publicité et de la communication dont Boyer et Scouarnec, (2005), ont traité les modalités d'adaptation ou de changement à partir d'un diagnostic sur les mutations¹⁵² externes et internes au champ.

A chaque fois, la méthode d'experts (développée ci-avant) constitue l'outil privilégié pour recueillir les perceptions des acteurs. L'ensemble de ces facteurs externes et internes donnent lieu à la production de scénarios mais surtout permet *"d'appréhender des réalités organisationnelles et d'imaginer de possibles façonnages intra- ou inter-organisationnels de compétences et de métiers"* (p. 117).

2.2. Focus sur les pratiques et devenir du métier

Deux dimensions également articulées sont présentes dans les articles. La première discute la "réalité" des nouveaux métiers à travers la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Ensuite, se pose la question de la transmission des métiers et dès lors des besoins repérés en formation.

- Nouveaux métiers, nouvelles pratiques

Outre le fait que la PM permet d'enrichir et préciser la connaissance des métiers, elle peut apprécier les définitions des métiers. Elle s'emploie dans ce cadre à décrypter les enjeux, en termes de besoin de formation par exemple, qui relèvent de ce qui est nommé "nouveau métier".

Pour Tissioui (2008) un **nouveau métier** *"début à la fin du stade d'émergence et s'arrête à celui de la maturation"*, et selon lui deux procédés peuvent être à l'origine d'un nouveau métier :

- 1) *"suite aux transformations successives d'anciennes activités nécessitant de nouvelles combinaisons de compétences pour atteindre de nouvelles finalités"*,

¹⁵² Ils identifient quatre facteurs de mutation externes : l'internationalisation des marchés ; la financiarisation des échanges ; les NTIC ; le jeu des acteurs agences/annonceurs ; les évolutions juridiques. Ils repèrent ensuite trois facteurs de mutations internes : le devenir des métiers de la pub/com ; le devenir des compétences ; le devenir du management ; le devenir de la formation en pub/com.

2) *"suite à l'émergence de nouvelles activités et/ou de compétences répondants à de nouvelles finalités"* (p. 239).

Selon l'auteur, l'identification d'un nouveau métier ne doit pas se confondre à la logique d'identification de transformation ou de spécialisation des métiers.

Dans le cas des métiers du soin, l'émergence de l'infirmière conseillère de santé correspond à une demande des publics (en l'occurrence des familles) et joue un rôle distinct de celui de l'infirmière classique (forte dimension technique dans le métier) en termes de conseils notamment que le médecin ne joue pas ou guère plus.

Ainsi, ici aussi, **la place et le rôle des publics** est également important à souligner pour faire le lien avec notre réflexion sur les mutations des MMS et en particulier sur le rôle de la relation et l'approche par le care.

Cette "réalité" de la mise en œuvre du travail conduit ainsi à envisager un cadre de mise en œuvre de formations adaptées qui vient **formaliser les compétences**.

La compréhension des mécanismes qui président aux changements ou naissance des métiers peut permettre une modélisation du processus de naissance des métiers qui suit le même processus que celui de l'innovation¹⁵³ telle qu'Alter (2005) l'a analysée (Tissiou, 2008).

Elle peut favoriser la construction d'une **cartographie dynamique des métiers** qui enrichit la GPEC, construite *"en fonction du contexte, des besoins et des outils"* et qui recherche *"la contribution attendue du métier à la stratégie et aux processus-cibles, les compétences précises en termes de savoir et savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier, des critères qualitatifs et précis d'affectation sur un poste"* (Parmentier, 2008, p. 125).

En effet, la GPEC est notamment limitée par le fait qu'elle reste centrée sur les compétences individuelles ; dès lors, la démarche prospective peut **contribuer à une analyse de la globalité**.

Appliquée au métier de pilote de chasse, Merindol et *al.* (2009) combinent une méthode de *"PM fondée sur l'articulation des compétences individuelles (CI) et compétences collectives (CC)"* (p. 323). Cette analyse plaide pour une démarche prospective à organiser en deux temps:

¹⁵³ Voir notre développement sur le changement et l'innovation dans le chapitre suivant.

- 1) l'analyse des *"évolutions au niveau de l'activité parce que c'est à ce niveau que se joue la construction de la compétitivité de la firme"*,
- 2) le questionnement sur *"l'évolution des métiers qui doit articuler différentes logiques : accompagner l'évolution de l'activité et des CI tout en construisant des trajectoires professionnelles qui soient porteuses de sens pour les acteurs de l'entreprise et de façon plus générale, pour ceux qui composent le marché du travail référent"* (p. 333).

Il ressort de manière évidente que l'usage des NTIC modifie les pratiques des métiers en profondeur. L'article de Benghozi et Bergadaà (2012) montre ainsi en quoi le web a bouleversé les pratiques des chercheurs et pose de sérieuses questions sur l'éthique adoptée dans ce nouveau contexte de pression à la production individuelle de publications.

Une méthodologie de type PM couplée à une ethnographie appliquée au web peut également révéler de nouvelles pratiques qui participent de la connaissance de nouveaux métiers.

En l'occurrence, appliquée aux métiers du WEB, Mercanti Guérin (2009) présente une série de scénarios prospectifs dans lesquels la *"netnographie"* peut contribuer à *"l'analyse des pratiques professionnelles actuelles et futures"* même si elle doit s'organiser avec rigueur car elle incorpore les limites de toute recherche en ligne (p. 404).

Néanmoins, la recherche sur les mondes virtuels peut tout autant enrichir l'analyse du devenir des métiers en s'intéressant *"aux différents modèles émergents, tenant compte de **pratiques inattendues** qui se construisent et se développent sur des univers techniquement virtuels mais aux réalités bien réelles"* (Dumazert et al., 2010, p. 312).

En reprenant la méthode PM de Boyer et Scouarnec (2008), Colin, Grasser et Oiry (2009) l'adaptent à un type particulier de métiers, les *"**métiers-valises**"* qui se caractérisent par le fait *"qu'ils sont connus de tous, qui sont très présents dans les organisations, qui sont dotés d'une bonne visibilité sociale (et même parfois d'une certaine valorisation sociale) mais qui recouvrent une très grande diversité de situations de travail"* (p. 335).

En l'espèce, le métier d'agent de maîtrise constitue une étude de cas, qui en suivant la méthodologie de la PM, invite à repenser la typologie de ces métiers. Au-delà, elle met en lumière les contraintes d'un métier multi-facettes tant pour le salarié que pour l'organisation.

- Transmission du métier et besoin en formation

Avec l'extension du champ de l'environnement, la notion de "développement durable" est apparue comme "*nouveau paradigme de la société humaine*" et dès lors, les **besoins de formation** apparaissent pour répondre aux exigences du monde contemporain et pour intégrer ces préoccupations dans l'ensemble des métiers et professions (Bregeon et Joras, 2008).

La démarche prospective met en valeur la cohabitation de métiers différents dont les compétences pour les exercer sont diverses. Le champ de l'environnement est exemplaire de l'adaptation des métiers, une sorte de "darwinisme sociétal" (Bregeon et Joras, 2008, p. 214). Désormais, les organisations prennent en compte et intègrent cette dimension. Les auteurs mettent également l'accent sur l'émergence de nouveaux métiers "*à partir de nouveaux savoir-faire et savoir être environnementaux*" (p. 215). La formation apparaît là aussi tout à fait majeure pour répondre à ce défi politique environnemental.

La formation constitue donc une clef pour les nouveaux entrants dans un secteur en développement de même qu'elle doit être appréhendée par les organisations qui devront former les salariés à ces nouvelles logiques. La PM est une méthode qui met en lumière les besoins actuels et à venir en formation.

Par ailleurs, alors que les salariés sont soumis à des logiques de changements qu'ils ne sont pas en capacité de totalement maîtriser, la PM peut constituer une méthode qui facilite **l'apprentissage entre salariés**.

Appliquée au compagnonnage, Brillet et Hulin (2009) montrent notamment comment l'apparition de nouvelles problématiques (féminisation, nouvelles technologies, nouveaux métiers,...) impose de réfléchir au **devenir des métiers**.

La prospective, ici, "*met en perspective l'enjeu du processus de **transmission** des métiers*" (p. 368). A travers la PM, les auteurs valorisent la dimension temporelle, et combinent ainsi deux espaces temps que sont la tradition et la prospective pour l'avenir.

Dans le cas des exploitations agricoles, Macombe (2006) a investi la démarche de la PM pour montrer que la pérennisation de celles-ci est sous-tendue par une éthique du métier qui devient ainsi "*un indicateur avancé de la pérennité de l'entreprise en tant qu'entité*" (p. 137).

Ces dimensions participent très directement des problématiques de construction des identités professionnelles dont nous avons vu qu'elles étaient largement déterminées par la stabilité des collectifs de travail. Appliquée à une activité "traditionnelle" ou du moins marquée par la tradition, cette étude de terrain montre en tous cas comment un cadre de métier a su faire face aux changements et se révéler capable d'assumer une modernisation.

Pour conclure sur ce point, nous retenons que la PM est une méthode qui s'adapte à divers types de terrains et ouvre une à une diversité de problématiques (les acteurs, le rôle, les pratiques, les défis du métier, etc.). La structure organisationnelle ne semble donc pas constituer un frein à ce type d'entreprise même s'il est noté que sa mise en œuvre dans la fonction publique n'est pas évidente. Cet examen renforce l'intérêt de la démarche.

CONCLUSION SYNTHESE SECTION 2.

Dans un contexte de changement, la prospective répond au désir de construire et maîtriser son destin. L'enjeu réside bien dans les méthodes qui sont expérimentées dès lors que la prospective aspire à construire un avenir collectif. Dans cette perspective, la PM entend associer les acteurs à la co-construction du futur et en l'occurrence plus particulièrement celui des métiers.

Bien des limites de la démarche PM n'ont probablement pas toutes été énoncées ici sans pour autant que nous n'en ignorions un certain nombre. Bootz (2012) s'est employé à en décrire quelques-unes à travers notamment l'écueil majeur qui consiste à penser pour acquis la possibilité d'une *vision partagée* sans que jamais la notion de *vision* ne soit définie. Il s'appuie également sur un ensemble de travaux qui montrent que cette vision partagée peut être remise en cause. Il critique également l'absence de conceptualisation de l'apprentissage (et apprentissage organisationnel) de cette démarche qui est, selon lui, pourtant majeure. Il invite ainsi à penser le lien prospective-apprentissage. Au-delà, il nous semble aussi que la seule démarche participative ne répond pas de manière naturelle à la demande de création de sens lors d'un changement organisationnel (Le Rendu-Lizee, 2006). L'orientation qui tend à responsabiliser les travailleurs dans une démarche de type PM constitue également un vecteur d'individualisation des pratiques et d'entrepreneuriat de soi (point 1). Cependant, la revue de littérature, en particulier à travers notre recensement, témoigne de l'intérêt de ce type de démarche quel que soit le secteur professionnel et met à jour une richesse de problématiques qui renforce l'intérêt que nous pouvons avoir pour les métiers et leur devenir (point 2).

Ainsi, nous prenons en compte l'ensemble de ces apports, les uns plus partisans de cette démarche et les autres plus critiques.

Le contexte des mutations du travail et du changement organisationnel peut être approché à travers cette méthode qui peut également contribuer à la construction des identités professionnelles. Celle-ci doit seulement s'employer à respecter, au préalable, la nécessaire reconstruction du sens dont nous pouvons constater qu'elle est, de fait, assez peu présente.

SYNTHESE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre, appuyé par notre étude des articles de revues, est venu étoffer la compréhension des métiers à partir de l'approche des sciences de gestion et il a montré (au-delà de la polysémie du terme et sa proximité avec d'autres concepts) que les métiers sont dynamiques.

A partir des apports théoriques, partant de l'approche de l'homme au travail appréhendée par la GRH, ce chapitre confirme l'hypothèse de la rareté de la mobilisation du sens du travail par la discipline et l'intérêt de le promouvoir. Ce chapitre met également l'accent sur le poids déterminant des managers ou des directions en termes de création de sens. Plus largement l'enjeu du sens du travail réside dans la façon dont il peut être cadre de mise en cohérence de l'individu avec lui, ouvert dès lors à des modalités de construction collective du sens productrices de coopérations (Section 1, point 1.).

Il répond pour partie à notre hypothèse croisée sur le changement des métiers qui ouvre la voie à l'émergence d'un salarié entrepreneur de lui-même. La typologie des métiers classiquement présentée par la discipline, doublée des apports récents et fournis par le recensement que nous avons effectué, mettent en lumière les évolutions du contexte de travail. Une vision plus "individualisante" du métier émerge et participe du portrait du travailleur entrepreneur de lui-même. Le métier intègre ainsi la logique des compétences, celles-ci devant être adaptées au contexte. La notion d'employabilité, par exemple, vient illustrer cette transformation de l'appréhension du salarié et de son métier (Section 1, point 2).

Le contexte du changement a conduit la discipline à concevoir une démarche prospective adaptée aux enjeux socio-économiques. Cette démarche en particulier met l'accent sur la co-construction entre acteurs du changement (Section 2, point 1.). Les métiers s'adaptent et se transforment et dans cette perspective, la PM, malgré les écueils et limites repérées (en termes justement de responsabilité qu'elle fait peser sur les salariés), par la méthode mise en œuvre, peut répondre au sentiment de malaise au travail en permettant aux professionnels la réappropriation collective des enjeux du devenir des métiers (Section 2, point 2).

De ces éléments nous retenons l'intérêt managérial d'une approche de type prospective, et en particulier de type PM qui peut promouvoir une approche par le sens et répondre en positif, de manière constructive au débat sur la centralité et la place du travail.

Ces apports seront illustrés dans notre partie 2 dont en particulier :

- les effets de la logique des compétences dans la définition du métier,
- l'individualisation des pratiques et la responsabilisation du travailleur,
- le déficit de coopération qui hypothèque la construction collective de sens,
- les effets du contexte de changement et de l'introduction de nouvelles logiques sur la définition du sens du travail,
- l'influence du changement tant sur la définition du métier que sur les identités professionnelles.

CHAPITRE 3. LA DYNAMIQUE DES METIERS DU MONDE DU SOCIAL

Nous avons posé, dans les deux premiers chapitres, les jalons de notre réflexion qui illustrent les mutations du travail et des métiers. Nous voulons présenter ici **la dynamique spécifique des MMS**. Cela ouvre, une perspective, certes, large si nous nous en tenons aux nombreuses références et productions qui sont recensées¹⁵⁴.

Comme nous le verrons, il est difficile de définir et quantifier les métiers du champ social car ils sont constitués par des individus plus ou moins professionnalisés, intervenant dans des secteurs de plus en plus étendus. Ils interviennent au sein de plusieurs mondes, ces métiers en constituant un en tant que tel. Chauvière (2011) à cet égard parle du "*social en actes*" en tant que monde "*composite*", tourné vers le "*bien public*" et dont les professionnels ou les bénévoles partagent "*une référence au social*" qu'ils exercent dans le secteur privé associatif ou le service public (p. 4-5)¹⁵⁵.

Deux séries de facteurs participent des **mutations des MMS**. Des **facteurs externes** tout d'abord, qui relèvent du **traitement social de la question sociale** dans lequel s'enracine la professionnalisation des métiers du social. L'extension du social, sa "banalisation" (Autès, 1999 ; Ion, 2005), vont conduire à l'émergence de "nouveaux métiers" (Latreille, 1980 ; Demazière, 2008 ; Tissioui, 2008) et conduire à un glissement sémantique qui inscrit le travail social dans le champ plus large de celui de **l'intervention sociale** aux contours incertains (section 1.).

¹⁵⁴ Sur la seule plate-forme de recherche en sciences sociales, **Isidore** - un outil qui, selon Legros (2011), "*se situe à mi-chemin entre les banques spécialisées, souvent difficile d'accès et le ramassage tout venant et parfois désespérant de Google*" (p. 140) - l'interrogation sur l'occurrence "social" dénombre 220 817 résultats, et sur "travail social" 58 342 références dont 4381 dans la catégorie "Mémoires, Thèses et HDR" et plus spécifiquement 459 en "Gestion et Management". Un rapide examen des fiches réalisées sur ces documents révèle cependant des affectations disciplinaires plus ou moins fortuites. Le site "**www.these.fr**" accessible via le catalogue SUDOC enregistre quant à lui, 3281 thèses soutenues comportant le mot "social" dont 149 en sciences de gestion. La recherche sur **Google** de l'occurrence "social" donne 4 620 000 000 résultats. Sur "travail social", Google signale environ 3 760 000 résultats dont environ 539 000 résultats pour "thèses travail social". Et environ 259 000 résultats lorsqu'il est ajouté gestion et management. (Interrogations réalisées le 8 juillet 2012).

¹⁵⁵ Nous avons déjà précisé dans notre introduction et dans le premier chapitre l'intérêt de traiter ce champ en tant que "monde social" (et les analogies que nous avons identifiées avec *Les mondes de l'art*) et nous ne nous attacherons donc ici qu'à décrypter les dynamiques des MMS.

Des **facteurs internes** ensuite, participent également de cette dynamique et relèvent de la spécificité de ces métiers : métiers de la relation, ils ont connu des bouleversements en termes de gestion, dite "*complexe*" pour ce secteur (Beaucourt, 2006), et la formalisation des outils vient illustrer le processus de *chalandisation du social* (Chauvière, 2007) (section 2.).

SECTION 1. LES FACTEURS EXTERNES A CETTE DYNAMIQUE

La prise en charge du "social" est inscrite, à la fois dans le développement du christianisme social et l'émergence des problèmes sociaux liés au développement de la révolution industrielle. L'Etat a structuré, à partir du début du XX^{ème} siècle, le cadre qui définit les termes de l'assistance publique et porté de ce fait un nouveau contrat social. L'émergence de la question sociale va ainsi donner naissance à un Etat social dont les modalités d'intervention sont fondées sur des principes de solidarité. A la fin du XX^{ème} siècle les frontières du *travail du social* ne vont cesser de s'étendre (point 1).

Le poids de la crise économique va contribuer à l'extension du social, ce qui va poser la question de la construction d'un nouveau **modèle d'intervention sociale** à travers l'apparition de "nouveaux métiers" (point 2.).

1. La professionnalisation du champ social

Il s'agit, tout d'abord, de rappeler les conditions de l'intervention de l'Etat face à l'émergence de la question sociale et le débat que cette intervention a pu nourrir. La dimension caritative laissera progressivement place à une intervention étatique fondée sur le principe de rééquilibrage et de solidarité (point 1.1.).

Cette histoire favorisera ainsi la professionnalisation du champ du travail social, "une nébuleuse", qu'il est difficile de définir et dont les emplois sont difficiles à quantifier (point 1.2.).

1.1.L'émergence de la question sociale et l'intervention de l'Etat

La question sociale, émergente à partir de la révolution industrielle, a généré l'intervention de la puissance publique. Cette intervention recouvre plusieurs enjeux, la structuration et la professionnalisation en constituent l'un d'eux.

- Le traitement social de la question sociale et le *"travail du social"*

Depuis plus d'un siècle, la question du traitement social de la question sociale traverse nos sociétés. Pour comprendre les mutations des métiers du champ social en France, il est nécessaire de s'imprégner de cette longue histoire qui place le social comme *"point focal de la société"*, qui le caractérise comme l'articulation entre *"l'économie de marché et le gouvernement démocratique"* (Autès, 1999, p. 2).

La professionnalisation du social s'enracine tout à la fois dans le christianisme social, où se profile *"entre la potence et la pitié"*, la nécessité de supprimer la mendicité et de lutter contre la pauvreté (Geremek, 1987) et dans l'émergence des problèmes sociaux qu'engendre la révolution industrielle et auxquels est confrontée la classe ouvrière dans l'ensemble de l'Europe¹⁵⁶. En France, la révolution de 1848 constitue un des premiers moments, un *"traumatisme"* selon Donzelot (1984), qui va poser la question de la supériorité du droit sur les privilèges¹⁵⁷.

Mais de quoi s'agit-il, au juste, lorsque sont employés le terme social ou l'expression traitement social de la question sociale ?

Tout d'abord, la formulation en terme de traitement social de la question sociale permet, tout à la fois, de rendre compte de formes différentes de ce traitement (politique, économique, sociale, psychologique, etc.), d'intégrer le social comme objet¹⁵⁸ (la question sociale) et comme qualités spécifiques (*"convictions, finalités, valeurs, utilités"*) (Chauvière, 1997 ;

¹⁵⁶ Voir pour une analyse comparative du travail social en Europe : Baillergeau (2009). Elle y écrit, *"Dans la plupart des pays, le champ du travail social a d'abord été investi par des bénévoles qui ont fait place à des professionnels, formés dans des écoles spécifiques à partir du tournant du XXe siècle"* (p. 41). Et elle précise que *"la première école de travail social a été fondée à Amsterdam, en 1899. D'autres ont rapidement suivi au Royaume-Uni et aux États-Unis"*.

¹⁵⁷ Le *"contraste entre l'égale souveraineté politique de tous et la tragique infériorité de la condition civile de certains, de ceux-là même qui viennent d'accéder à la capacité politique, l'état de quasi-assujettissement économique où ils se trouvent"* (Donzelot, 1984, p. 67).

¹⁵⁸ Objet c'est-à-dire *"action de transformation autant que de connaissance"* (Chauvière, 1997, p. 347).

2004). De plus, "cette formule contient la double dimension de connaissance, de diagnostic et d'action, d'organisation inhérente, sinon spécifique, à ce type d'activité" (Chauvière, 1997, p. 340-341).

L'usage du terme social, ensuite, renvoie, quant à lui, à une double dimension : une dimension politique¹⁵⁹ et une autre qui renvoie directement au travail : pour reprendre la formule de Chauvière (1997, p. 347), le "*social c'est aussi du travail*"¹⁶⁰, formule à laquelle nous ajoutons que c'est aussi des métiers et des professions pour lesquels les enjeux de définition et d'identification sont majeurs.

Ainsi, en posant la question du *travail du social*¹⁶¹, cela permet d'introduire les **logiques internes et externes au champ** et le poids des **coopérations implicites**. Le "*travail du social*" est à la fois la pratique (dont la relation constitue un des spécificités) des acteurs qualifiés du social, plus ou moins professionnalisés (logiques internes), mais également le cadre d'intervention d'acteurs privés, d'institutions publiques, de réseaux tout à fait divers mus par diverses logiques (logiques externes).

- Intervention de l'Etat et professionnalisation

La dénomination de l'intervention de l'Etat est variée selon les auteurs qui traitent des formes de l'action sociale¹⁶², tantôt "ingénierie sociale", tantôt "gouvernement du social", ou bien encore "intervention sociale", tantôt "médiation"¹⁶³. Cette intervention publique s'inscrit dans une histoire qui ne concerne pas seulement les professionnels, elle touche l'ensemble du projet de cohésion sociale dont s'est doté l'Etat au fil des siècles. Comme le souligne Deleuze, Donzelot a montré comment le social, en se formant, a influé les autres secteurs, "*entraînant de nouveaux rapports entre le public et le privé ; le judiciaire, l'administratif et le coutumier ;*

¹⁵⁹ Une dimension politique réformiste (à l'opposé d'une conception révolutionnaire ou libérale). Un réformisme social, auquel sont attachés les travailleurs sociaux, est historiquement inscrit dans "*un compromis entre une certaine social-démocratie (radicale et/ou socialiste) et le catholicisme social dans sa diversité*" (Chauvière, 1997, p. 341).

¹⁶⁰ En tant qu'objet, le travail ne peut se réduire "*à une sociologie appliquée ou à une socio-technique*".

¹⁶¹ La formule de *travail du social* semble, selon Chauvière, plus appropriée pour ne pas être confondue d'une part, avec l'interprétation de Durkheim qui traite de la division sociale du travail ou bien encore d'autre part, avec l'expression "travail social" qui renvoie, le plus souvent, à l'histoire du service social.

¹⁶² L'action sociale est, selon Chauvière (2004), une "catégorie politico-administrative" qui est distincte du "social en actes", une catégorie d'expérience (p. 6).

¹⁶³ De Gaulejac, Bonetti, Fraisse (1995) ; Cohen, Baudouï (1995) ; De Ridder (1997) ; Garnier (1997).

la richesse et la pauvreté ; la ville et la campagne ; la médecine, l'école, la famille, etc." (in Donzelot, 1977, p. 214). Cette construction illustre ce que nous appelons les MMS.

L'histoire du XXe siècle verra progressivement, ainsi, l'abandon des œuvres caritatives pour voir naître l'établissement d'un nouveau contrat social porté par l'Etat et dont la base est fondée sur la notion de solidarité (Donzelot, 1984). Le **social**, devient dès lors **un principe et la solidarité de la société permet de compenser les inégalités ou du moins d'introduire de l'équité entre individus**.

En France, les grands cadres généraux de l'assistance publique vont ainsi être fixés en instaurant, par exemple, l'assistance médicale gratuite en juillet 1893, l'assistance aux tuberculeux en 1902, l'assistance aux vieillards, infirmes et incurables en juillet 1905, l'assistance aux femmes en couches en juin 1913 et l'assistance aux familles nombreuses en juillet 1924 (Bec, 1998 ; Jovelin et Bouquet, 2005).

Ces mesures participent d'une logique plus globale que Castel (2007a, p. 99-100) classe en trois axes qui caractérisent les politiques sociales menées par la IIIème République :

- *assurer un droit au secours* aux plus démunis que la loi se charge de maintenir dans la communauté nationale ; les démunis dont il est question, sont ceux qui ne peuvent physiquement pas travailler.
- *mutualiser les principaux risques sociaux* : les accidents du travail (1898), les retraites ouvrières et paysannes (1910) sont garanties par l'Etat.
- *le développement des services publics* : ils consacrent l'idée d'utilité sociale, étant dégagés de logique marchande et concurrentielle et permettant l'accès à la vie collective.

Aujourd'hui, pour certains, le déclin de l'Etat social (ou selon d'autres auteurs, de l'Etat-Providence) à la française¹⁶⁴ ne fait plus guère de doute, ou du moins, le néolibéralisme

¹⁶⁴ Sur la construction de l'Etat Providence en France, voir notamment Ewald (1986). Sur la crise de l'Etat providence, voir Rosanvallon (1981). Sur l'usage de l'expression de l'Etat social, voir Castel (2003). Selon Castel, l'expression d'Etat providence est *"impropre à signifier les finalités de l'Etat social. Rien en effet, dans ces stratégies qui évoque une manne généreuse épandant ses bienfaits sur des sujets comblés. Cet Etat est plutôt parcimonieux, calculateur, et volontiers soupçonneux quant à l'usage qui est fait de ses prestations."* (p. 269). Il poursuit en identifiant au moins trois raisons de proscrire l'expression d'Etat providence : 1) *"l'expression postule une relation en face à face entre un Etat bienfaiteur et des bénéficiaires, réceptacles passifs de ses dons"...* 2) cette expression *"est, dès l'origine, une expression polémique inventée par les détracteurs de l'intervention publique pour dénoncer ce prétendu assujettissement..."* 3) cette expression est *"une construction idéologique montée par les adversaires de l'intervention de l'Etat qui étendent à un prétendu rôle social de l'Etat un grief*

semble avoir gagné du terrain sur les plans économiques et idéologiques même si cette bataille entre modèles n'est pas encore tout à fait perdue (Commaille, 1997 ; Chauvière, 2011)¹⁶⁵.

Il n'en reste pas moins, qu'à l'échelle française, la question sociale ne concerne plus seulement les marginaux ou les exclus. Notre exposé dans le premier chapitre l'a introduit¹⁶⁶, elle s'est diffusée, voire diluée et concerne désormais la société toute entière à travers des catégories de personnes de plus en plus nombreuses, autour de problématiques qui concernent autant le rapport au travail (ou au chômage) que le rapport à l'espace (à travers la politique de la ville par exemple), au logement, etc. Un "néo-paupérisme" émerge, la précarisation du travail déstabilise les stables, et en particulier les jeunes et les seniors sont particulièrement touchés devenant ce que Castel (1995) nomme les "*surnuméraires*"¹⁶⁷. Ainsi, le processus de "désinsertion" ne touche plus seulement une classe sociale spécifique mais l'ensemble des individus qui luttent pour (re)trouver une place alors que les réponses politiques semblent vaines (De Gaulejac et Léonetti, 1994).

Dans ce contexte de crise, au fil des réformes, les fondements solidaires de notre société ont connu ces dernières années quelques retournements, dont plus particulièrement la construction de l'idée d'une **dette sociale, de l'individu à l'égard de la collectivité** (Astier, 2007). Cette réflexion est sous-tendue à la fois par le *workfare state* (dont nous avons déjà traité des effets sur le travail, les travailleurs et les précaires) et par celle de "*société du risque*" qui modifie en profondeur les paradigmes de l'intervention de l'Etat pour ce qui concerne toutes les fonctions sociales (Beck, 2001; Ewald, 1986 ; Perreti-Watel, 2001 ; Marchand, 2007).

Si au départ, l'assurance obligatoire peut correspondre selon les termes de Castel à une "*technologie universaliste*", elle est devenue dans la conjoncture contemporaine, la "*matrice*

peut-être fondé sur les plans administratifs et politiques..." et pour toutes ces raisons cette expression "véhicule davantage d'obscurités qu'elle n'apporte de lumières. Elle préjuge des modes d'action de l'Etat dans le domaine social, qui restent à analyser, et de la nature de ses effets qui, ainsi préconçus, ne sauraient manquer être pervers." (p. 282).

L'analyse de l'Etat social à travers les mécanismes "*d'objectivation du chômage et de la naissance du chômeur*" interroge également Topalov (1994) sur le fait que l'Etat social pourrait être à travers l'identification "*d'un pauvre valide*", "*une forme plus subtile des dispositifs disciplinaires d'antan*" (p. 407).

¹⁶⁵ Une autre terminologie, *d'Etat social actif*, est également utilisée ces dernières années et directement liée au développement du néolibéralisme (Boyer, 2006a).

¹⁶⁶ Chapitre 1, section 1, point 1.2. et section 2, point 1.2. et point 2.2.

¹⁶⁷ Les "*surnuméraires*" sont en "situation de flottaison dans une sorte de "no man's land" social, non intégrés et sans doute inintégrables, au sens du moins où Durkheim parle de l'intégration comme de l'appartenance à une société formant un tout d'éléments interdépendants" (Castel, 1995, p. 412).

d'une société assurantielle" (Castel, 1995, p. 299) qui inscrit notre société dans le risque de *"l'insécurité sociale"* (Castel, 2003).

Le pacte social qui s'équilibre entre l'Etat de droit et l'Etat social est de ce fait menacé. La conception de l'Etat social introduit ainsi une nouvelle appréhension de **la justice sociale**¹⁶⁸ qui n'est pas sans conséquence sur *le travail du social*. **Il participe de cette logique globale que nous analysons à travers les nouvelles définitions des métiers et l'émergence d'une forme de l'entrepreneuriat de soi.**

1.2.Définir et quantifier le travail social

Malgré les nuances en termes de dénomination, la figure du travail social reste marquante dans le paysage du social et impose d'en présenter les contours. Oser une définition serait présomptueux au regard des multiples tentatives qui cohabitent. Pour comprendre les mutations de ce champ, il convient néanmoins de trouver les points d'accords des auteurs entre eux, qui présentent l'intérêt d'éclairer l'ordre des changements. L'exercice de comptabilisation n'est pas simple non plus mais les statistiques récentes témoignent d'un secteur en progression continue en termes d'emplois. Les caractéristiques et typologies des professionnels sont également intéressantes à analyser.

- Une multitude de définitions

Avant d'observer la dynamique des changements des MMS, il convient donc de poser une question préalable qui est celle de la difficile **définition du travail social**. Tout d'abord terrain d'analyse de la sociologie du travail, le travail social est ensuite devenu un objet de recherche en tant que tel, consacré tant par des articles, que des ouvrages académiques, ou des colloques. La production d'une *Sociologie du travail social* est d'ailleurs parue récemment, et accompagne la profusion des productions sur cette problématique qui illustre cette reconnaissance (Dartiguenave, 2010). Pour autant, comme nous avons déjà commencé à l'aborder, la délimitation et la définition du champ du travail social rencontrent quelques

¹⁶⁸ En particulier, Castel (2003) développe l'idée selon laquelle les mutations actuelles érodent les principes de l'Etat social à travers l'individualisation, la précarisation du travail, *"la prolifération de nouveaux risques"*. Cet ensemble interroge les modalités de protection des individus.

obstacles : de terminologie tout d'abord et de frontières liées à la grande diversité des métiers qui le compose ensuite (Dauphin, 2009).

Ainsi, s'agissant du travail social, cohabitent plusieurs discours, tel celui de Karz (2004) qui parle "*d'indéfinition*" du travail social (p. 10) aux côtés de définitions plus précises produites par les institutions publiques ou les milieux professionnels. Par ailleurs, comme nous l'avons écrit, d'autres auteurs préfèrent utiliser d'autres expressions quand parfois, ils n'en utilisent pas plusieurs comme tantôt "*travail du social*", "*social en actes*" ou encore "*social réalisé*" pour signifier des nuances (Chauvière, 1997, 2004, 2007). Quelques définitions institutionnelles "*repères*" sont néanmoins proposées¹⁶⁹, alors que l'apparition du terme "travail social" n'est pas datée au même moment, selon les auteurs. Par exemple, dans les ouvrages théoriques, Verdès-Leroux (1978) date l'arrivée de l'expression "travail social" à partir des années 1960 alors que Ion et Tricart (1992) la situe en amont, puisque déjà en 1922 existait une Association des travailleuses sociales.

Du point de vue statistique, l'INSEE n'a intégré cette catégorie socio-professionnelle "*qu'à partir de 1982 sous l'intitulé 'professions intermédiaires de la santé et du travail social'*" qui regroupe la quasi-totalité des professions sociales, à l'exception des assistantes maternelles, travailleuses familiales et aides ménagères qui sont classées dans le groupe des employés ; ainsi que les aides médico-psychologiques qui sont comptabilisées avec les aides-soignants. Pourtant le concept de catégorie socioprofessionnelle a été utilisé pour la première fois lors

¹⁶⁹ Ainsi, en 1959, les Nations Unies proposaient une définition qui mettait l'accent sur la relation entre le professionnel, travailleur social et l'individu : "*Le travail social est une activité visant à **aider à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social**, cet objectif est atteint par l'utilisation de **techniques** et de **méthodes** destinées à permettre aux individus, aux groupes, aux collectivités de faire face à leurs besoins, de résoudre les problèmes que pose leur **adaptation** à une société en évolution, grâce à une action coopérative, d'améliorer les conditions économiques et sociales*". Beaucoup plus tard, en 2009, la fédération internationale du travail social propose la définition suivante de l'activité des professionnels : "*le travail social prend sa source dans de multiples **idéaux et philosophies humanitaires, religieux et démocratiques**, et qu'il a une application universelle à la **satisfaction des besoins humains** résultants des interactions entre les individus et la société, et au développement du potentiel humain. Les travailleurs sociaux professionnels se consacrent **au service du bien-être et de l'accomplissement de soi** des êtres humains ; au développement et à l'utilisation disciplinée de la connaissance scientifique portant sur le comportement humain et la société ; au **développement de ressources** pour satisfaire aux aspirations et aux besoins individuels, collectifs, nationaux et internationaux ; à l'augmentation et à l'amélioration de la **qualité de vie** des personnes ; et à l'accomplissement de la **justice sociale***", voir le site www.ifsw.org/p38001957.html ; Enfin, la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002 propose une définition de l'action sociale et médico-sociale dans son article L 116-1 (alinéa 2) en indiquant qu'elle "*tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, **l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets***".

du recensement de 1954" (Monrose, 2000, p. 15). Depuis, l'INSEE a fait évoluer sa classification.

Pour comptabiliser et inventorier les professionnels et professions sociales, la Direction de la recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES - à cette époque rattachée au ministère de l'emploi et de la solidarité) propose la définition suivante : *"les travailleurs sociaux assurent une **présence quotidienne** auprès de personnes qui rencontrent des **difficultés** et ont besoin d'une **aide** en raison de leur **âge** ou encore de leur état de **santé**"* (DREES, Etudes et résultats, Woitrain, 2000).

Ces diverses approches n'épuisent pas, pour autant, les tentatives de préciser encore ce champ professionnel ; elles cohabitent au fil des recherches. Le rapport annuel de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), publié en 2005 aboutit, lui aussi, à ce constat d'une pluralité de définitions du travail social sur lesquelles il ne tranche pas de manière très précise. Ainsi, le travail social *"a pour vocation première d'aider à ce qu'une personne, une famille ou un groupe de personnes, ait accès aux droits que la société lui confère, et crée ou recrée des liens sociaux"* (p. 18). Plusieurs propositions sont ainsi recensées qui illustrent l'appréhension du champ tout au long du XXème siècle ; les dates de production de ces énoncés peuvent déjà illustrer les mutations en cours (voir encadré ci-dessous).

**Encadré 13 – Quelques définitions récentes du travail social –
Extrait du rapport de l'IGAS (2005, p. 18-19)**

- Revue *Esprit*, numéro spécial (1972) : *"Le travail social, c'est le corps social en travail"*.
- Jean-Michel Belorgey (1988) : *"Le travail de la société sur elle-même, en vue de donner au tissu social à la fois plus de souplesse et plus de cohésion [...] passe non seulement par la définition de nouveaux droits et de nouveaux systèmes de prélèvement/redistribution, c'est-à-dire de transferts, mais encore par une action à caractère plus nettement pédagogique ou socio-éducatif"*.
- Jacques Ladsous (CSTS, avis sur l'éthique) : *"Tout homme est capable d'évoluer. Le travail social est là pour permettre aux gens de cheminer vers autre chose que le moment précis"*.
- Michel Autès (1994) : *"Le travail social demeure une organisation sociale fragile, à l'intersection des institutions et des individus. [...] Cette position à la fois frontalière et "d'entre-deux" caractérise le travail social dans la double position de l'exercice du mandat institutionnel et de la prise en compte du besoin ou de la demande des individus. S'il est situé dans tous les lieux où la logique des institutions rencontre la singularité et la subjectivité des individus, il inscrit ses réponses sur le double registre de la normativité (logique du mandat) et du respect des subjectivités (l'émancipation)"*.
- Bertrand Ravon (2005), donne deux définitions, l'une pour les années 1980, la seconde applicable à la période actuelle :
 - 1) *"Le contexte de description des publics du travail social, saturé par le vocabulaire de l'exclusion, et incidemment par des expertises sociologiques qui vont s'imposer tout particulièrement sous la*

notion de désaffiliation, rend en quelque sorte secondaires les visées d'intégration et d'émancipation. L'invitation à faire du développement local ou à accompagner des politiques territorialisées ou plus encore à "produire la société" (Donzelot et Roman 1998) tend à faire de la sociologie la discipline de référence."

2) *"[Aujourd'hui l'intervention sociale] porte beaucoup moins centralement le projet d'intégration sociale des individus à partir d'un long travail éducatif et émancipateur de détachement des sujets vis-à-vis de leurs communautés d'appartenance et de ses valeurs ; au contraire, les liens d'attachement – y compris ceux susceptibles d'être d'ordre communautaire – ont dorénavant droit de cité : ils font même l'objet d'un étayage."*

- Jacques Donzelot : les professionnels de l'action sociale jouent *"un rôle d'interface et de médiateur entre la demande des personnes et les institutions "* (1991).

- Conseil économique et social (2000) : *"Le travail social a pour vocation première d'aider à ce qu'une personne, une famille ou un groupe de personnes ait accès aux droits que la société lui confère, et crée ou recrée des liens sociaux. "*

- Approches internationales congrès international des assistants sociaux (Paris, 1928) : *"Il y a service social quand il y a charité organisée scientifiquement, s'appuyant sur des méthodes pour répondre à des conditions sociales défavorables".*

- Congrès des associations internationales des professionnels du travail social et des écoles de travail social, 2001 : *"la profession d'assistant social ou de travailleur social cherche à promouvoir le changement social, la résolution de problèmes dans le contexte des relations humaines, et la capacité et la libération des personnes afin d'améliorer le bien-être général. Grâce à l'utilisation des théories du comportement et des systèmes sociaux, le travail social intervient au point de rencontre entre les personnes et leur environnement. Les principes des Droits de l'homme et de la justice sociale sont fondamentaux pour la profession."*

Ces définitions ne sont pas si lointaines mais on peut y lire **des nuances en termes d'objectifs, de méthodes et de publics destinataires** et il ressort bien qu'il est **impossible de se référer à une définition qui fasse consensus**. La définition du travail social ne peut ainsi pas se réduire à la délimitation du champ, à son objet ou ses pratiques. **Ce serait plutôt une combinaison de tout cela**¹⁷⁰.

¹⁷⁰ Nous rappelons que pour Flexner, à partir des six conditions qui définissent selon lui une profession, le **travail social** ne constituait au mieux qu'une **occupation en voie de professionnalisation** (Dubar et Tripier, 1998 ; Lallement, 2007, p. 487). Hugues de son côté, voyait dans la profession de travailleur social, une **profession établie** et le fruit des changements sociaux. Les professions établies sont des professions ou *"la nature du savoir, appliqué ou théorique, qui sous-tend les avis et les actes du professionnel n'est pas toujours très claire ; il s'agit souvent d'un mélange de plusieurs types de savoirs pratiques et théoriques. Mais le fait que la pratique de la profession repose sur un type de savoir auquel seuls les membres de la profession ont accès, en vertu de longues études et d'un long processus d'initiation et d'apprentissage dirigé par des maîtres qui appartiennent à la profession, est partie intégrante de qui constitue la profession et ses revendications"* (Hugues, 1996, p. 108). *"Dans une période d'évolution rapide en matière de technologie et d'organisation, les interactions entre les techniques et les demandes sociales nouvelles produisent en quelque sorte de nouveaux métiers à caractère spécialisé"* (Hugues, 1996, p. 110).

En France, cependant, la généalogie du travail social permet d'identifier tout d'abord un **noyau dur du travail social**, constitué de trois grandes familles de métiers et de professions (Autès, 1999 ; Ion et Ravon, 2002) ; pour chacune, des diplômes seront créés :

- les assistants de services sociaux tout d'abord ; un champ professionnel qui se structure entre le début du XXe siècle et les années 1930 et dont le diplôme d'Etat est créé en 1938,
- les éducateurs spécialisés ensuite ; un champ structuré à partir de la seconde guerre mondiale ; le diplôme d'Etat est créé en 1967,
- les animateurs socioculturels enfin ; un champ qui s'ancre dans l'histoire des mouvements de l'éducation populaire mais qui se déploie professionnellement surtout à partir des années 1960 ; le premier diplôme est créé en 1964.

Si les assistants de service social ou les éducateurs spécialisés relèvent plus des définitions fonctionnalistes des professions, ou du moins s'en rapprochent comme semi-professions, pour ce qui est de l'animateur cette définition est bien plus floue.

Les **années 1980** vont donner lieu à une extension du social et des activités qui lui sont attachées, et va prendre forme, dans les discours des années 1990, sous la nouvelle appellation **d'intervention sociale** (Weller, 2010). Nous en préciserons les caractéristiques ci-après, car elle **ouvre la voie à une autre conception et un autre modèle du travail du social**.

- Le travail social en chiffres ou l'examen des typologies

Selon la DREES, désormais rattachée au ministère des affaires sociales et de la santé (2005), les travailleurs sociaux (hors aide à domicile) étaient en 2002 environ 600 000 à exercer leur activité, soit un accroissement annuel moyen de 6% de 1993 à 2002¹⁷¹. La moitié des emplois est alors occupée par les assistantes maternelles.

Ces travailleurs sociaux exercent leur activité tant au sein des services de l'Etat ou des collectivités territoriales que dans des organismes de protection sociale ou des associations¹⁷².

¹⁷¹ En 1993, 367 000 professionnels étaient décomptés.

¹⁷² Une étude de la DREES (Woitrain, 2000) précise que chaque profession "*conserve des secteurs d'activité privilégiée et peut posséder dans certains cas des lieux d'exercice qui lui sont propres*" (p. 6). Il ressort néanmoins que les communes sont le principal employeur public (surtout des aides ménagères, des assistantes maternelles, des animateurs) ; "*les associations sont le principal employeur privé sauf pour les assistantes*

Une quinzaine de métiers et de qualifications (allant du niveau V au niveau I) sont repérés. Les métiers de l'aide sociale (assistant de service social, conseiller en économie sociale et familiale) et les professionnels de l'animation représentent chacun 10% des effectifs.

Il est également constaté dans cette enquête que les travailleurs sociaux ont un niveau de qualification qui a évolué, puisque 39% d'entre eux ont au moins le niveau du baccalauréat et moins d'un quart n'ont aucun diplôme.

Deux autres des caractéristiques de ces métiers à souligner résident dans la forte féminisation (près de **90% des emplois** sont occupés par des **femmes**) et la **jeunesse** des professionnels (même si cette enquête note aussi que ceux-ci sont en moyenne un peu plus âgés que l'ensemble de la population active). Ces caractéristiques vont être déterminantes pour l'analyse du travail en termes de *care* (section 2).

La présentation de ces statistiques, hormis l'information qu'elle fournit quant au dénombrement, invite à réfléchir sur la construction des typologies et les **critères** qui permettent d'organiser un tel classement. En effet, la classification présentée par la DREES (2005) est découpée en quatre grands secteurs d'intervention : l'aide sociale, l'éducation spécialisée, l'animation et l'accueil à domicile (hors aide à domicile). Les libellés de la profession principale déclarée par les personnes constituent ici le critère ("*à partir d'une liste d'emplois se rapportant aux "métiers canoniques du travail social", p. 4*). Les typologies ne sont pourtant jamais que le produit de choix de critères qui peuvent aussi figer durablement les catégories (voire les discriminer).

Ce dénombrement repose sur le système de qualification mais ne dit rien quant aux activités réellement mises en œuvre. Outre la **sur-qualification** de certains professionnels sur leurs postes, la quantification statistique ne peut révéler les **spécificités** ou **pratiques communes** des professionnels. A cet égard, nous verrons également que le métier d'animateur professionnel peut s'exercer sans qualification. Elle n'éclaire pas du-tout non plus, sur les composantes, profession ou métier de ce groupe, dont nous avons présenté l'enjeu des définitions dans le chapitre 1. Au sein des MMS, l'absence ou difficulté de structuration en termes de profession constitue, pour certaines activités, une des difficultés de leur

maternelles" (p. 8). Il est précisé que l'Etat quant à lui "*emploie directement peu de travailleurs sociaux : essentiellement des assistants de service sociaux et des éducateurs spécialisés*" (p. 8).

reconnaissance. Ceci étant, ce n'est pas tant l'enjeu de définition qui prime mais plutôt la manière dont les professionnels "habitent" leur métier.

Cependant, en croisant déjà les deux tableaux des effectifs des professions sociales et en regroupant les terminologies qui figurent dans les données recensées par la DREES (2005) et celles recensées par Ion et Tricart (1992), se mesure l'ampleur du champ à travers les dénominations mais également les évolutions quant aux classifications et identifications des catégories et professions¹⁷³. Le classement opéré par Ion et Tricart (à partir des données du Ministère et de l'Insee) fait valoir, lui, trois grandes familles. Dans le tableau ci-après nous rappelons les diplômes de référence dans la seule colonne du classement produit par la DREES.

Tableau 23 – Typologie des professions sociales, Ion et Tricart (1992) et Drees (2005)

Classement présenté par Ion et Tricart, 1992		Classement présenté par la DREES, 2005	
Grandes familles	Profession/métier	Grandes familles (hors aide à domicile)	Profession/métier (diplôme, année de création)
Profession d'aide et d'assistance	Assistant de service social Délégué à la tutelle aux prestations sociales Conseiller en économie sociale et familiale Travailleuse familiale Aide-ménagère Assistante maternelle Conseiller conjugaux	Aide sociale	Assistant de service social (DEASS, 1938) Conseiller en économie sociale et familiale (DCESF, 1974) Déléguée à la tutelle et aux prestations familiales et aux majeurs protégés (certificat, attestation, 1988)
Profession éducative	Educateur spécialisé Moniteur éducateurs Educateur technique spécialisé Educateur de jeunes enfants Aide médico-psychologiques	Education spécialisée	Educateur spécialisés (DEES, 1967) Educateurs de jeunes enfants (DEEJE, 1959) Moniteur éducateurs (CAFME, 1970) Educateur techniques spécialisé (CAFETS, 1976) Aide médico-psychologiques (CAFAMP, 1972)

¹⁷³ Nous n'avons pas repris les données statistiques recensées et déjà présentées en synthèse plus haut ; elles n'apportaient que la confirmation de la progression de ces effectifs.

Professions de l'animation	Animateur socioculturel (animateur)	Animation	Animateur (DEFA, 1979) Animateur technique (BEATEP, 1986) Assistant animateur (BAPAAT, 1993)
		Accueil au domicile du professionnel	Assistante maternelle(*) (pas de diplômes, demande d'agrément pour 5 ans renouvelables)
Total effectifs 1990 : 453 200 (source INSEE)		Total effectifs 2002 : 598 000 (source : Insee, enquête emploi 1993-2002, calculs Drees)	

(*)La loi du 28 juin 2005 distingue désormais les assistants maternels des assistants familiaux.

Pour conclure sur ce point, il ressort que la question sociale, à travers l'intervention de l'Etat et l'instauration d'un Etat social, a "nourri" une professionnalisation continue du *travail du social*. Le champ social, difficile à définir, est constitué de professionnels qui se répartissent au sein de diverses professions et divers métiers. Ceux-ci interviennent désormais dans un contexte de crise structurelle qui a vu croître les processus de "désinsertion" et ont fait naître de nouvelles demandes sociales. Les métiers et les professionnels, dans ce contexte, ont dû s'adapter.

2. Les mutations du champ : le "modèle" de l'intervention sociale

Tel que nous l'avons décrit, ce modèle d'action a connu de profondes transformations à partir des années 1980. Le poids de la crise mais également de profondes réformes administratives, dont en particulier les lois de décentralisation, ont participé de ces transformations. Deux conceptions se sont opposées pour analyser les mutations du champ professionnel :

- la première voit dans ces transformations, une extension du noyau dur du travail social qui à sa périphérie voit émerger de nouvelles activités devenues métiers,
- une autre conception, que nous partageons, envisage **la transformation générale du cadre du travail du social dans lequel l'ensemble des activités sont impactées et donne naissance au "modèle" de l'intervention sociale.**

Il nous faut tout d'abord présenter le contexte de l'extension du social et l'émergence de ce nouveau modèle (point 2.1.) pour ensuite présenter les métiers qui le composent (point 2.2.).

2.1.L'extension du social : réformes et nouveau regard sur le social

La décentralisation a profondément marqué les MMS car elle n'a pas seulement réorganisé les compétences en matière de politiques sociales, elle n'a pas seulement dessiné de nouveaux territoires d'intervention, elle a également fait naître de nouvelles pratiques. A partir de cette période, un nouveau regard sur la question sociale s'est posé, en même temps que de nouveaux besoins émergeaient dans un contexte de crise. Avec eux, une nouvelle sémantique du social est apparue.

- Nouvelles frontières et mutations du social

Au fur et à mesure que la crise s'est prolongée jusqu'à devenir "structurelle", le travail social a dû assumer une gestion de plus en plus grande d'aspects de plus en plus vastes de la vie sociale.

L'alternance politique du début des années 1980 a conduit à une redistribution des compétences à l'échelle territoriale. En particulier, les nouvelles collectivités territoriales, nées des lois de décentralisation, se sont vues transférer et attribuer de nouvelles compétences sociales ; cela a entraîné une complexification croissante en termes de lisibilité des politiques sociales. L'empilement des territoires administratifs¹⁷⁴ – ce qu'il est commun de décrire comme le "millefeuille administratif" – a eu des effets tant sur les publics que sur les professionnels, qu'ils soient du secteur public, marchand ou non lucratif ; et notamment, leur identité professionnelle en a été fortement atteinte. Aballéa (1996, p. 11) indique, à ce propos, que la crise identitaire des travailleurs sociaux s'explique par le fait que les concepts de base du travail social (le lien social, l'insertion, et la citoyenneté) sont devenus flous¹⁷⁵.

Dans ce contexte et en parallèle, la marchandisation ou *chalandisation* du social (Chauvière, 2007 ; 2009) est ainsi venue "concurrencer" l'intervention de la puissance publique dans le traitement social de la question sociale ou pour le dire en d'autres mots, la contrainte du marché et les impératifs de bonne gestion ont constitué les nouveaux paramètres qui ont limité

¹⁷⁴ Les compétences des collectivités conjuguées aux actions de l'Etat central.

¹⁷⁵ Aballéa identifie plus précisément trois causes spécifiques à cette crise identitaire : l'organisation du travail elle-même, la fin du monopole de l'intervention sociale publique, la spécificité du travail social en tant que profession avec la multitude des professions apparentées et l'apparition de nouveaux statuts d'emploi.

cette intervention. Chauvière (2004) parle de retrait de l'Etat au profit du marché. Cette conjoncture a alors imposé une "*nouvelle grammaire du social*" ; elle a donné lieu à l'élaboration de diagnostics et de projets d'actions à entreprendre pour répondre aux enjeux de la "nouvelle question sociale" en même temps qu'elle a fait naître de nouvelles vocations pour l'intervention.

Les frontières du *travail du social* se sont ainsi étendues au-delà de ses bornes classiques et reconnues. Outre le fait que cela a traduit une grande capacité d'adaptation et de réactivité du travail social, cela a également interrogé "*la cohérence interne du secteur*" (Ion, 2005, p. 7). Ainsi, l'extension du travail social pose au moins deux types de questions : d'une part, celle qui permet de circonscrire sa place et d'autre part, celle de la définition de son rôle.

La question posée en 1972 dans le numéro fameux de la revue *Esprit*¹⁷⁶, *Pourquoi le travail social ?*, se pose dans la même revue en 1998 d'une autre manière : *A quoi sert le travail social ?* En 1972, la **légitimité** du travail social était interrogée, dans une perspective critique post-soixante-huitarde, à partir d'une analyse en termes de contrôle social et de domination (Dartiguenave, 2010) ; mais plus de trente ans plus tard, de "nouvelles donnes" se sont imposées au "social" qui rénovent l'action sociale sans pour autant que la justice sociale ne trouve de réponse satisfaisante (Donzelot, Roman, p. 7-25).

L'émergence de ces "nouvelles donnes" pose ici la question de **l'usage de l'expression des mutations du travail social**. Pour Dartiguenave (2010), cette expression est impropre pour caractériser ce qui, selon lui, correspond, ni plus ni moins, à des réaménagements des frontières "*qu'établissent les acteurs sociaux au plan de l'organisation et des pratiques sociales, par le jeu de la délimitation des statuts et des rôles, des appartenances et des responsabilités nécessaires à la conduite de leur activité*" (p. 96). Il analyse ainsi **les changements actuels comme une crise des frontières**.

Nous ne partageons pas ce point de vue car nous observons à l'inverse que le terme **mutations** **semble au contraire bien caractériser le passage d'un modèle à un autre**.

Nous sommes d'accord pour constater ce **réaménagement interne des frontières et des rôles** (ce que nous nous emploierons à montrer dans notre deuxième partie) mais nous pensons que ce réaménagement a donné lieu à **une redéfinition et une extension de la frontière elle-même**.

¹⁷⁶ *Pourquoi le travail social ?*, revue *Esprit*, avril-mai 1972.

Cette définition et extension se traduisent, notamment, à travers ce que nous avons présenté en introduction de cette recherche, par l'envahissement de *l'esprit gestionnaire* (Ogien, 1995) qui reformule les enjeux. Cette nouvelle perspective concerne tout autant les dimensions externes au champ que celles qui sont internes. Le changement qui s'est opéré, constitue ainsi une **véritable mutation** qui traduit un basculement dans un autre modèle, à la "**fabrication**" d'un autre "**cadre**" (Goffman, 1991).

- Intervention sociale et nouvelle sémantique du social

Ce processus que nous venons d'introduire s'est d'abord traduit par un glissement sémantique qui a intégré dans les discours la **notion d'intervention sociale** en substitution du travail social. Ce glissement sémantique n'est pas, selon nous, le signe exclusif des mutations dont nous venons de traiter. Il en est un des révélateurs. Les auteurs de référence dans le champ, d'ailleurs, ne font pas la même analyse de son influence et des transformations qu'il illustre, en tant que tel.

A la fin des années 1990, un programme de recherche mené dans le cadre de la MIRE et donnant lieu à publication (Chopart, 2000) a permis de poser le cadre d'analyse de ces transformations. D'une part, pour des raisons de méthode, il proposait de substituer la notion de travail social à celle d'intervention sociale, mais d'autre part également d'utiliser cette notion pour valoriser l'extension de ce champ par-delà les frontières historiques du noyau dur professionnel du travail social.

Les hypothèses de départ de cette recherche confrontent deux perspectives : la première conçoit les mutations à la périphérie du noyau dur, la seconde suppose la transformation globale du champ professionnel.

En effet, un certain nombre de tâches, de fonctions, autrefois assurées par des bénévoles ou militants, relèvent désormais d'une intervention professionnelle exercée par des personnes qui sont – le plus souvent - titulaires de diplômes. De "nouveaux professionnels" exerçant de "nouveaux métiers" du social sont ainsi apparus, ouvrant ainsi de nouvelles orientations de recherche sur les reconfigurations professionnelles.

Ainsi, Chopart (2000) qui pilote la recherche de la MIRE résume l'intervention sociale comme ce qui englobe *"toutes les activités rémunérées par des financements socialisés, s'exerçant dans un cadre organisé, qu'il soit public ou privé et visant des personnes ou des publics en difficulté d'intégration sociale ou professionnelle dans une perspective d'aide, d'assistance ou*

de contrôle, de médiation ou d'actions d'animation ou de coordination" (p. 6). Une définition bien large au demeurant.

Cette recherche, en effet, ne tranche pas totalement le débat et apporte des réponses nuancées. Elle montre que les *"fonctions de travail social (et principalement, l'accueil, l'orientation et le suivi) restent l'armature majeure de l'intervention sociale"* et que le mouvement constaté pose la question *"des risques de déqualification, l'appel pressant au bénévolat et aux emplois intermédiaires pour combler les lacunes d'un système qualifié de l'action sociale"* (p. 273).

Les effets de l'introduction de la logique des compétences dans les MMS commençaient, à peine, à être analysés et mesurés.

Castel (1998), va dans un sens qui s'en rapproche : le travail social classique *"représente la version moderne, technicisée, professionnalisée, de la vieille assistance"*, (p. 29) et il ne partage pas l'idée selon laquelle nous serions entrés dans un nouvel âge de l'intervention sociale *"qui rende obsolètes les apports du travail social classique"* (p. 43). Par contre, selon lui, la **nouvelle configuration du travail permet de réactualiser la relation d'aide classique à travers la logique de contractualisation et de projets.**

Pour autant, quelques années plus tard, alors que l'expression "intervention sociale" est devenue quasi banale, le rapport annuel de l'IGAS (2005) reconnaît que **l'intervention sociale** est, un concept qui n'est *"pas strictement défini"*, ou du moins qui *"déborde les frontières disciplinaires"* ; l'intervention sociale rend compte du :

"processus par lequel des professionnels apportent aide et accompagnement aux personnes en difficultés sociales. Elle ne doit donc pas être définie de manière théorique, mais fonctionnelle. Les pratiques sont à la fois marquées par l'histoire et évolutives. Coexistent différents modèles d'intervention sans qu'on puisse taxer cette pluralité d'absence de rigueur. En effet, l'intervention sociale met en œuvre des méthodes répertoriées et développe une réflexion déontologique importante" (p. 15).

Le rapport propose de circonscrire *"le champ de l'intervention sociale à partir de deux critères, celui de public en difficulté sociale et celui de financements socialisés"* et constate *"que le champ de l'intervention sociale a largement débordé celui structuré autour des professions certifiées pour traiter de la question sociale"* (p. 69). Cette définition acte et éclaire, selon nous, les mutations en cours.

Demazière (2008), l'illustre, peu après, à travers une recherche qui porte sur les dénominations des activités des professionnels de l'intervention sociale. Il interprète le foisonnement des dénominations des activités du travail social *"comme une sorte de chaos"* qui peut être *"le*

*signe de **mutation des classements professionnels** et de déstabilisation d'une division du travail qui s'était cristallisée dans des appellations codifiées"* (p. 44).

Pour autant, la sémantique ne précise pas forcément comment les activités se sont déplacées, ont émergé pour produire de nouveaux agencements et de nouvelles **cohabitations et coopérations de métiers**.

Pour conclure ce paragraphe, nous noterons l'évolution dynamique du *travail du social* qui donne place à l'intervention sociale pour caractériser les professionnels qui interviennent directement via des financements (publics pour une large part) auprès des publics dans une perspective d'aide.

Cette nouvelle configuration ouvre aussi une autre perspective concernant les acteurs parties prenantes¹⁷⁷ de ces financements et de cette relation au sein des MMS. Elle éclaire ainsi les dynamiques des MMS en mutation.

2.2. Les "nouveaux" métiers de l'intervention sociale

Le basculement du travail du social dans le modèle de l'intervention sociale rend plus complexe l'identification des métiers et des professionnels. Les métiers sont "flous" (Jeannot, 2005a ; 2005b) et les professionnels le sont tout autant. Les typologies qui tentent de clarifier l'étendue de l'intervention sociale démontrent l'extension des frontières du noyau dur du travail social mais également la déstabilisation du système de qualification qui structurait le champ jusque-là.

- Intervenant social : une notion floue

L'entreprise de distinction entre professions et métiers, dans le champ des MMS, n'est pas aisée. La référence classique aux définitions fonctionnalistes ne suffit pas à elle seule¹⁷⁸.

¹⁷⁷ L'usage du terme "partie-prenantes" renvoie en sciences de gestion à une littérature foisonnante et le plus souvent à une conception inspirée par Freeman (1984) pour qui les parties-prenantes sont définies comme "*tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise*".

¹⁷⁸ Pour analyser les professions et les métiers du social, Autès (1999) propose de définir la profession en tant qu'elle "*se distingue par le savoir, l'état, l'accès contrôlé par les pairs qui seuls ont la capacité de reconnaître et éventuellement de sanctionner, positivement ou négativement, le professionnel*" et le métier qui se "*réfère aux activités, à ce qui est effectivement mis en œuvre au travail*" (p. 222-223).

D'autres notions sont mobilisées pour caractériser ce que nous avons pris le parti de nommer les métiers. En particulier, la notion de **professionnalité**, malgré les limites soulignées de la notion, se révèle utile car, comme nous l'avons écrit, elle incorpore **les dimensions qualitatives de l'identité, des valeurs, de l'éthique, mais surtout elle envisage le professionnel comme acteur autonome**. Elle est, en outre, et surtout, largement mobilisée par les professionnels et les chercheurs qui travaillent sur ce champ.

A la difficulté de définition, s'en ajoute une autre, qui n'est pas tant de préciser seulement les caractéristiques de l'intervention sociale en termes de métiers ou professions mais plutôt de préciser l'appellation "nouveaux métiers" au-delà de ce que nous avons déjà présenté (par exemple, Demazière pour l'approche sociologique ou Tissioui pour l'approche prospective), puisque justement l'intervention sociale émerge par ceux-ci.

Latreille (1980) fournit un cadre d'analyse particulièrement utile pour l'appliquer aux MMS, en s'attachant à comprendre les conditions d'émergence des nouveaux métiers. Notamment, elle relève que *" ce ne serait pas toujours la qualification d'une tâche qui préexisterait aux " capacités professionnelles " et à la constitution éventuelle de métiers pour défendre ces savoir-faire, mais ce pourrait être le désir d'exister et d'être socialement reconnu qui pousserait certains groupes à développer des manières d'être, des qualifications, des savoir-faire progressivement étayés sur des savoirs théoriques plus organisés "* (p. 347).

En d'autres termes, les nouveaux métiers donnent corps aux désirs de qualification et de reconnaissance sociale ; cela traduit également les nouvelles aspirations et représentations des individus.

De fait, ces nouveaux professionnels, en construisant de nouveaux métiers participent ainsi aux MMS, aux côtés des professionnels des métiers et professions du noyau dur du travail social.

En conséquence aussi, la définition de l'intervenant social constitue une entreprise difficile. Jeannot (2005a), pour parler des métiers qui ne sont plus si nouveaux, a introduit la notion de "métiers flous", en raison qu'ils sont atypiques et qu'ils durent¹⁷⁹. Nous notons qu'au-delà du métier qui est "flou", le professionnel qui y est associé, l'est tout autant. La difficulté vient

¹⁷⁹ Ils incluent le contact direct avec les "acteurs" du développement et des tâches de coordination de diverses administrations. En ce sens, ils peuvent renvoyer à ce que nous identifions des métiers de l'animation.

aussi du fait que faire référence au "travailleur social" renvoyait à une série de métiers et professions identifiée (en particulier, les trois du noyau dur) et un canon de pratiques professionnelles. Ici, l'intervention sociale fait référence à une profusion d'activités et de professionnels.

Ainsi, les formes de l'intervention sociale se diversifient au point que la visibilité et la lisibilité du social se diluent. Le terme d'intervenant social "*peut alors apparaître comme un terme passe-partout, suffisamment vague pour permettre de couvrir toute la palette des postes du secteur social*". Il peut également illustrer une répartition des activités en son sein entre ceux qui sont en situation de direction ("*back officie*") et ceux qui sont, sur le terrain, en relation avec les publics ("*front officie*") (Ion, 2009, p. 138).

L'approche des métiers, en particulier des "nouveaux métiers" s'appréhende, ainsi de façon complexe, selon l'approche disciplinaire, mais au-delà, dans le champ spécifique des MMS, cela donne plusieurs représentations que nous nous sommes employée à croiser. Elle révèle en particulier, les difficultés de lisibilité du champ de l'intervention sociale et explicite les enjeux de lutte pour la reconnaissance.

- Des typologies éclairantes

La construction de **typologies** a été proposée mais nous avons vu la difficulté de l'exercice pour les emplois du travail social. L'ouvrage dirigé par Chopart (2000) s'y essaie afin d'éclairer ce nouveau modèle de l'intervention sociale. Nous reprendrons ci-après deux propositions élaborées dans le cadre de cette recherche de la Mire (la typologie A de Maurel tout d'abord et la typologie B de Beynier et Chopart ensuite). Chauvière (2004) quant à lui aborde les mutations des MMS à travers une analyse des professionnalités à partir d'une approche permettant d'intégrer notamment la dimension des valeurs qui guident l'action des professionnels (typologie C). Cette perspective nous semble adaptée à l'analyse qui est la nôtre et qui **donne aux valeurs une place centrale dans la construction du sens**.

Ces trois typologies permettent néanmoins d'éclairer l'étendue et cette "banalisation" du champ.

- Typologie A - Une typologie des métiers produite sur la base de **l'inventaire des emplois** – Elisabeth Maurel (2000)

Maurel, sur la base d'une méthodologie construite en plusieurs étapes mais dont elle précise qu'elle n'a pas été construite sans difficulté (la largesse de la définition de l'intervention sociale en est une), rend compte de six fonctions d'intervenants sociaux. Ces **six fonctions** ressortent du discours des employeurs à propos de la notion d'intervention sociale : l'accueil, l'accompagnement du social, l'information-orientation, la médiation, la coordination et l'ingénierie sociale, et le développement.

En poussant l'analyse des postes et le **descriptif des activités**, elle obtient **six grandes catégories** : les activités de contact avec le public, les tâches administratives, les tâches d'encadrement et de direction, les tâches de négociation politique, les tâches d'ingénierie et d'organisation et enfin les activités opérationnelles.

Ce travail de catégorisation lui permet d'aboutir à une typologie de **trois types de métiers** de l'intervention sociale :

- Les métiers de la **présence sociale** : les "*métiers du front*" (les métiers d'accueil : auxiliaire social, animation : métiers liés généralement à des équipements sociaux et les métiers de rue : métiers récents : médiation, proximité, lien social),
- Les métiers de **l'organisation sociale** qui combinent quatre composantes que sont l'encadrement, la négociation et la stratégie, l'ingénierie sociale, le contact avec le public (les cadres managers de services, les cadres intermédiaires combinant logique de direction et logique d'intervention, les coordonnateurs de programmes, les accompagnateurs de projets),
- Les métiers **d'intervention directe** : qui incorporent une forte composante relationnelle (le modèle de l'intermédiation : fonction d'interface entre la demande sociale et l'offre de biens sociaux. Accompagnement sociotechnique. Et le modèle de l'accompagnement à base procédurale : missions institutionnelles).

Une des caractéristiques de cette typologie est qu'elle permet de voir émerger là un modèle où **cohabitent les deux logiques qualifications et compétences** qui régissent les emplois. L'auteur note également la croissance des *métiers du front* ainsi que "*le développement de fonctions d'organisation et de conduite de projet*" (p. 51).

➤ Typologie B - Une typologie des métiers réalisée à partir de l'analyse des **tâches accomplies**, Dominique Beynier et Jean Noël Chopart (2000)

Ces auteurs présentent une typologie qui identifie les catégories de métiers de l'intervention sociale sur la base d'un recensement statistique qui exploite les caractéristiques, les activités (et tâches associées) des intervenants sociaux rencontrés dans le cadre de la recherche (500 au total) ; là aussi la méthode est complexe mais donne à voir un "*univers professionnel varié*" marqué par la "*dérégulation*" et la profusion de nouvelles appellations (p. 59). Il ressort ainsi que l'intervention sociale est constituée par **six grandes catégories logiques d'intervention ou "métiers"** :

- les métiers de **l'intervention du domicile** : le travail de suite sur les lieux de vie éducatifs ; l'accueil à domicile spécialisé ; le placement à domicile institutionnel ; l'accueil à domicile,
- les métiers de **l'insertion sociale** : accompagnement individuel de l'insertion ; suivi individuel et collectif de l'insertion ; instruction et suivi des dossiers ; accueil et instruction de dossiers,
- **les auxiliaires** de l'intervention sociale : les secrétaires et les hôtesse (cf. livre sur la vie au guichet),
- les métiers du **développement local** : la conception de projet ; l'animation et le développement local ; l'action de proximité,
- les métiers d'**interface** : l'aide et l'accompagnement du quotidien au domicile ; le suivi individuel à dimension éducative ; l'aide socio-éducative,
- les métiers de **l'encadrement** : animation de structures de proximité et d'insertion, direction.

Cette typologie met à jour la discussion qui définit les professions et les métiers du point de vue classique. Là aussi le poids croissant de la formation générale par rapport à la formation professionnelle classique est noté. Il ressort, de plus, selon les auteurs de cette typologie que le contexte externe est aussi important pour l'analyse de l'activité que celui qui concerne l'exercice professionnel (p. 89).

- Typologie C - Une typologie basée sur l'analyse des professionnalités, Chauvière (2004)

Pour Chauvière le principe de professionnalité *"ne vaut pas que pour les professions reconnues, mais tout autant comme crédit de légitimité, de compétence, de qualité pour toute la formation sociale impliquée ; en d'autres termes pour tout le "traitement social professionnalisé de la question sociale" ou "travail social professionnalisé" (2004, p. 40).*

Cette professionnalité constitue la raison d'être première des professions sociales et a largement contribué à la construction du champ professionnel (Chauvière, 2011)¹⁸⁰.

Cette spécificité de la professionnalité sociale s'exprime selon cet auteur (2004, p. 105- 108) à travers ce qu'il identifie comme trois *"topiques interdépendantes"* : la *"visite sociale"*, la *"clinique sociale"* et la *"médiation sociale"*.

Encadré 14 – Les trois topiques interdépendantes de la professionnalité du social en actes, selon Chauvière (2004, p. 104-105)

- la *"visite sociale"* : dimension *"philanthropique"* ; *"paternalisme libéral, patronal ou associatif"* ; *"morale catholique de l'engagement au service des plus défavorisés"*. *"Groupe des objets du "vivre avec", voire du "vivre ensemble" (mandat social) => "intervention "pour eux"."*
- la *"clinique sociale"* : *"proche et complémentaire de la première topique mais la posture est différente"*. *"Dépassement de l'asymétrie assistancielle par un projet social tout aussi asymétrique mais d'un autre ordre (changement, tutorat, accompagnement, maïeutique...)"*. *Intersubjectivité. Le positionnement conduit à des professions moins instituant et surtout plus subordonnées à toute une ingénierie, tant pour le diagnostic que pour le traitement => **rééducation, accompagnement, maïeutique, "par eux"**.*
- la *"médiation sociale"*: actions qui visent *"le renforcement médiatisé des capacités propres d'une personne, d'un groupe, d'une famille, d'un quartier"*. *"A la différence des autres postures, la médiation peut très vite devenir formelle et vider le "travail du social" de son contenu relationnel" => **entraide, tiers, "entre eux"**.*

Cette hypothèse le conduit à construire un classement des professions et métiers *"dans un ensemble volontairement plus large impliquant d'autres institutions, parfois externes au*

¹⁸⁰ A cet égard, *"la notion de champ professionnel permet de tenir ensemble les trois parts constitutives de la pratique : la part objective, salariale, inscrite dans l'organisation du travail, la part sociale singulière, toujours adressée à quelqu'un, en l'espèce à des ayants-droit, et la part subjective ou vécue, d'idéal, d'attachement et d'honneur"* ; les champs professionnels sont mieux *"protégés dans et par les institutions statutaires"* ou lorsque le monde associatif est structuré ; par ailleurs, le champ professionnel est objet du politique et en ce sens la compréhension des enjeux par la puissance publique et les stratégies qu'elle déploie sont déterminantes (Chauvière, 2011, p. 138-139).

champ et le concurrençant sur certains segments, ainsi que des situations mixtes (salariés et bénévoles)".

Ainsi, Chauvière aboutit à une **typologie des métiers du travail du social** (dans lesquels sont réunis les métiers du noyau dur et ceux de l'intervention sociale) qui s'organisent selon le poids des topiques (p. 106-107). Il relève par exemple que l'intégration dans la fonction publique est inégale selon les métiers, mais que celle-ci joue un rôle majeur en termes de financement et dès lors de coopération et/ou de "contrôle". L'impact des lois de décentralisation se mesure ici d'autant mieux qu'apparaît sur le terrain "*un exécutif politico-administratif fort*" doté "*d'outils juridiques nouveaux*" (p. 108). Cette dimension est majeure car elle est explicative des mutations des métiers du social (voir ci-après sur la *chalandisation* du social).

De manière plus synthétique, Chauvière (2011, p. 147-148) propose une typologie des métiers du champ social, dont nous traiterons, dans le paragraphe suivant, la manière dont ils sont affectés par ce qu'il nomme la "*DRHisation du social*" :

- "*Le premier type correspond aux métiers du contact, de la relation, de l'accompagnement, de l'éducation du soin, de la justice,*
- *Les métiers du deuxième type correspondent à ceux de l'encadrement, des chefs de service, de la direction et autres responsabilités, souvent promotionnelles dans l'organisation du travail,*
- *Le troisième type, ce sont ces métiers de la régulation au sens large, hors sol, hors contact avec les populations et le plus souvent organisés de façon externe.*"

Les typologies que nous avons présentées permettent de mesurer ici l'éventail large que couvre le champ de l'intervention sociale. Elles précisent l'étendue des pratiques (typologie A) et ainsi l'étendue du champ (typologie B et C). Elles mettent chacune l'accent sur le poids de l'organisation et la nécessaire polyvalence des professionnels.

Le champ du *travail du social* constitue un lieu d'hybridation de pratiques dans lequel le poids des référentiels des formations reste déterminant mais le poids du diplôme confondu avec la fonction n'est plus le seul critère qui structure le champ (typologie B).

Ces typologies mettent ainsi en évidence un marché des emplois dont l'organisation n'est **plus exclusivement instaurée sur la base d'un système de qualifications professionnelles mais sur la double logique qualification/compétence.**

CONCLUSION SYNTHESE DE LA SECTION 1

Dans cette section nous avons pu présenter comment le traitement social de la question sociale avait donné lieu à une intervention publique qui elle-même avait contribué à la **professionnalisation** d'un champ d'activité.

Ce champ d'activité s'est étendu à la fin du XXème siècle pour donner naissance au **modèle de l'intervention sociale** qui a comme caractéristique de faire cohabiter des métiers plus anciens avec de nouvelles activités.

Nous avons voulu étayer l'une de nos hypothèses sur les MMS en présentant les arguments qui animent la recherche et qui nous conduisent à traiter **des dynamiques à l'œuvre en termes de mutations**. La cohabitation des deux logiques qualifications et compétences en est une des caractéristiques. Très peu des activités du champ sont organisées en tant que profession, la plupart correspondent à des métiers mais de plus, la notion de **flou** en caractérise un grand nombre. Pour "limiter" ce flou, la concentration autour des mécanismes de professionnalisation et de formation constitue un enjeu déterminant.

Il n'en reste pas moins que ces activités conservent cette dimension de la **relation** qui est spécifique mais c'est celle-ci qui tend également à se modifier.

Cette "nébuleuse" des mondes des métiers du social devrait particulièrement intéresser les gestionnaires des ressources humaines de ce point de vue.

SECTION 2. LES FACTEURS INTERNES : LA SINGULARITE ET LA GESTION DES METIERS DE LA RELATION

Dans la section précédente, nous avons présenté les MMS du point de vue du travail ou du travailleur (social ou de l'intervention sociale). Ici, nous présenterons une autre approche qui constitue, également, un cadre théorique pour l'analyse du champ, celui de la relation (Boujut, 2005), car le travail social et l'intervention sociale sont fondés par la relation qu'entretiennent les professionnels et le(s) public(s).

En effet, au-delà du sens du glissement sémantique et les interprétations qu'il nourrit, il faut insister sur ce qui unit l'ensemble de ces métiers, ce qui fait leur dénominateur commun et les classe dans la catégorie de "**métiers de la relation**". C'est à travers deux dimensions que sera analysée cette relation : la relation de service et le *care* (point 1.).

Nous verrons dans un second temps comment les modalités de gestion ont affecté cette relation et conduisent à envisager la *chalandisation* du social (point 2.).

1. Caractériser la singularité des métiers de la relation

L'émergence de la notion d'intervention sociale, directement liée à la mise en œuvre de nouvelles politiques publiques sociales, a affecté tant la relation des professionnels à l'égard de l'utilisateur (à travers les pratiques de contractualisation notamment) que la relation des professionnels entre eux pour traiter de cette relation (à travers le cadre partenarial) (IGAS, rapport 2005, p. 214).

Ainsi, le social produit du travail, des métiers et des professions et toutes les définitions que nous avons présentées mettent l'accent sur la même spécificité de cette activité. En effet, cette spécificité singulière, est bien **cette relation sur** autrui (Dubet, 2002), **avec** autrui (Astier, 2007, p 135-136), **pour** le compte ou **sous l'autorité** d'autrui (Bouquet, 2006).

Distinguer d'abord, la façon dont le travail se fait *sur*, *pour* ou *avec* les *individus* n'est bien sûr pas neutre car elle présuppose de la **capacité d'action qui est reconnue à l'utilisateur**. Le basculement sémantique du travail social à l'intervention sociale - donc l'usage du terme "intervention" (plutôt que travail) - pointe aussi selon Ion (2009) ou Weller (2010) une autre conception des pratiques professionnelles et de la relation qui est entretenue avec l'utilisateur.

Plus largement, cela souligne, ici, les **interactions sociales** dans le cadre de la division du travail et notamment **les fonctions et les rôles** de chacun.

Plusieurs approches permettent d'appréhender les MMS¹⁸¹. Ici, pour en caractériser leur spécificité, nous privilégions celle qui est élaborée par **l'analyse des relations de service**. Une activité qui sera abordée selon trois dimensions (réparation, coproduction, socialisation/transformation) (point 1.1.).

Une approche en termes de "**care**" a contribué ces dernières années à une perspective de recherche qui vient étayer notre réflexion sur les dynamiques à l'œuvre. Elle interpelle la question de l'éthique et des valeurs mises en œuvre dans le *travail du social* (point 1.2).

1.1. Les activités et les relations de service

Nous avons écrit comment les auteurs qui traitent de ces métiers usent d'expressions différentes qui sont signifiantes, tantôt *relation à autrui, sur autrui, pour autrui, avec autrui*, etc. Tout en notant que Zarifian préfère, de son côté, traiter de rapport social de service¹⁸², nous choisissons néanmoins de l'aborder, tout d'abord, sous l'angle de la **relation de service pour ensuite pouvoir mieux préciser l'interaction caractéristique de la relation**.

Certes, Weller (1998) a souligné l'emploi récurrent ces dernières années de la notion de relation de service et de manière provocante, a posé la question de son emploi abusif. Il démontre néanmoins comment "*le management entend reconfigurer le travail des agents dans les termes de la relation de service*" (p. 11). Il rejoint par-là l'analyse d'Ogien (1995) qui montre aussi que l'usage de la notion de service (ou de contrat) participe de la rhétorique

¹⁸¹ En particulier, l'analyse en termes de clinique du travail constitue l'une de celles-ci. En effet, Clot introduit les concepts de "genre" et de "style" qui permettent à tous deux d'illustrer que toute activité est le produit à la fois d'activités matérielles et de subjectivité qui se doivent d'être analysées à l'aune de l'environnement dans lequel elle se situe. Cette prise en compte du contexte pour analyser l'activité est un des enseignements fondamentaux de la théorie de l'activité dont Vygotsky (1978, 1987) et Leontiev (1978, 1981) sont les précurseurs. Nous y reviendrons brièvement dans la partie 2 en parlant des enjeux liés à la coopération.

¹⁸² Dans son blog personnel, Zarifian précise, ce qui distingue selon lui un rapport d'une relation : "*Dans un rapport, il n'y a pas de mise en relation d'éléments, d'individus, de protagonistes, qui préexisteraient et qui entreraient en relation*" dans tel ou tel contexte ou situation, de telle sorte qu'il faudrait centrer l'analyse sur les relations, les liens, les interactions qui interviennent entre ces éléments préexistants, tout en admettant que ce jeu de mise en relation ou d'interaction puisse (mais jusqu'à quel point?) modifier chaque protagoniste. Ce que dit le concept de rapport est autre chose, de plus fort et plus exigeant : c'est dans le rapport que les protagonistes se produisent et s'engendrent. Ils ne préexistent pas. Il n'y a pas un "avant" et un "après" du rapport" (p. 57). Cette proposition est intéressante pour l'analyse du rapport entre le capital et le travail mais nous pensons que cette notion rend mal compte des spécificités qui s'appliquent aux mondes des métiers du social.

appliquée à la modernisation de l'administration et induit des modifications profondes des modes de gouvernement. C'est une perspective que nous partageons.

A priori et spontanément, l'expression **service**, renvoie à la dimension des **activités tertiaires** que l'on retrouve dans le secteur marchand. Pourtant, les relations, au sein de ces activités (des MMS), s'organisent dans l'ensemble de ce que nous qualifions de **relations de service** et qui constituent, en tant que tel, un objet pluridisciplinaire. Ce concept pluridisciplinaire offre, en outre, la possibilité de l'aborder sous plusieurs prismes (Scotti et Allari, 2009).

C'est bien cette dimension de "**relation de service**" (sachant qu'il faut premièrement s'attacher à la définir) que nous voulons souligner, pour tout d'abord caractériser ces métiers, car elle constitue leur dimension unificatrice.

- La relation de service, activité de réparation

Le terme de service comme le rappelle Dujarier (2006) a "*désigné pendant des siècles des activités humaines de travail adressées à un être supérieur, voire transcendant (le maître, Dieu, le seigneur, la patrie, l'Etat, la collectivité)*" (p. 10). Mais c'est l'Ecole de Chicago et Goffman, après les premiers travaux de Hugues et Whyte sur **le travail de service comme relation**, qui poseront l'activité de service, dès le début des années 1960, comme objet de recherche.

A partir de son travail mené au sein d'un hôpital psychiatrique, **Goffman** (1968) traite précisément de la nature des relations de service qui lie "*l'un à l'autre, l'individu qui le dispense et celui qui en bénéficie*" en distinguant deux catégories "*d'activités professionnelles spécialisées*", celle où le praticien est "*en lien direct avec le public*" et celle où "*son travail ne touche que les membres d'une organisation*" (p. 377-378). Il précise ensuite dans cet ensemble, ce qu'il caractérise comme "*professions vouées aux services personnalisés*". Des activités où les praticiens entrent directement en relation avec des publics en demande d'aide (p. 378) ¹⁸³.

¹⁸³ Les tâches qui mettent en **relation un praticien et un public** peuvent prendre la forme de "*professions vouées aux services personnalisés*" dans le sens où "*les praticiens effectuent pour un ensemble d'individus un service personnel spécialisé, les nécessités de ce service exigeant qu'ils entrent directement et personnellement en communication avec chacun de ces sujets alors qu'aucun autre lien ne les unit entre eux*" (p. 378).

Pour Goffman, la **relation de service** est une **relation à trois pôles** entre "*praticien-réparateur, objet, propriétaire*" et dans laquelle le praticien en réalisant son œuvre "*peut se permettre du désintéressement*" tout en fondant sur cette base "*d'aide à autrui*", ses rapports avec les autres (p. 382).

La perspective de Goffman est envisagée par le décryptage des **interactions** qu'il a tout d'abord analysées au moyen de la métaphore théâtrale qui donne à chacun des **rôles** (Nizet et Rigaux, 2005). Même si cette métaphore ne sera plus guère travaillée après son premier ouvrage sur la *Présentation de soi*, la dimension demeure structurante de la pensée de Goffman. Il nous invite, en particulier, à réfléchir à la **multiplicité des rôles**¹⁸⁴ que peut jouer un même individu et la **capacité de mise à distance de son propre rôle** (Goffman, 1968)¹⁸⁵.

L'héritage de Goffman est encore aujourd'hui largement mobilisé par les chercheurs, une sorte d'ancrage théorique, et en particulier pour le champ qui nous intéresse. En effet, si le professionnel met de soi à travers le processus biographique, son rôle et la distance professionnelle qu'il réalise avec l'utilisateur, la mise au service d'autrui, sont aussi le cadre référent à la déontologie. Ces dernières années, les effets du contexte, et surtout depuis l'émergence des métiers de l'intervention sociale, ont rendu problématique la combinaison de ces deux dimensions.

- La relation de service, activité de coproduction

Alors que le mouvement de tertiarisation des activités a gagné en ampleur dans nos sociétés, pour représenter en France 75% des activités (source INSEE, tableaux de l'économie française, édition 2011), il convient également d'analyser les spécificités des activités de service pour en définir la notion.

Gadrey (2003) – qui prend en compte l'héritage de Goffman - souligne que traditionnellement, c'est l'approche par branche ou secteur d'activité qui prévaut ; une approche qui classe les emplois dans le secteur tertiaire, ceux dont le produit ne relève ni des activités agricoles ni de

¹⁸⁴ Le terme rôle est ainsi un terme polysémique : il peut ainsi renvoyer au rôle social, c'est-à-dire à l'interaction entre les individus. En sciences de gestion, il peut aussi renvoyer à un ensemble d'activités ou de comportements attendus (Ilgen et Hollenbeck, cité par Grima, 2004) et les tensions de rôle adviennent lorsqu'un individu éprouve des difficultés à répondre aux attentes de manière satisfaisante tant à ses yeux qu'à ceux des autres (Katz et Kahn, 1978). Ces tensions de rôle peuvent survenir sur n'importe quel poste de travail et peuvent jouer négativement sur l'individu et par conséquent sur l'organisation.

¹⁸⁵ Nous verrons plus précisément, dans la partie 2, comment les rôles des acteurs professionnels des MMS se sont déplacés, ou pour reprendre l'expression de Goffman (1968), comment il y a *abandon de rôle*.

l'industrie. Pour aborder les activités de service, il privilégie de son côté un deuxième type de raisonnement en termes de catégorie professionnelle.

Gadrey aboutit ainsi à la définition suivante des activités de service : "*une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C*" (p. 18).

Mais cette définition ne rend pas compte ni de la situation de service ni de la nature de la relation et il propose ainsi la construction d'une **typologie de trois logiques de service**, "*trois logiques de recours*" : **la logique d'aide ou d'intervention, la logique de représentation humaine et la logique de mise à disposition de capacités techniques** auquel il ajoute un quatrième type qui englobe les activités à domicile par exemple (p. 19-20).

L'activité de service n'est pas relation de service *a priori*. La relation de service incorpore ainsi **une spécificité dans ce qu'elle engage le bénéficiaire**.

Comme le souligne Laville (2005-2010), si la relation de service aboutit à un résultat c'est qu'elle suppose "*une coproduction qui lui est spécifique*" qui peut varier "*selon les modes et l'intensité des interactions*" (p. 22). Pour Laville, la forme de la **coproduction** dépend aussi largement tant de l'organisation que de l'environnement dans laquelle elle se développe. Dès lors la relation de service articule à la fois une **dimension organisationnelle et une dimension institutionnelle** (p. 25-32).

Pour Lallement (2007), cette coproduction s'évalue à partir de trois types **d'implication** : le premier type de coproduction renvoie à la "*conception du service et à son évaluation*", qui passe par le recueil des attentes des bénéficiaires ; le second type "*engage le client plus activement encore*", car ce dernier participe à la production du service ; et le troisième type renvoie aux "*conditions de fonctionnement et de pérennité de la relation qui unit les protagonistes*", et qui tient par l'élaboration conjointe de règles de fonctionnement et de production du service qui lui permettent de durer (p. 279-280).

A travers la dynamique des MMS, c'est la conception même de cette coproduction qui a été modifiée (cf. le passage du RMI au RSA).

- La relation de service comme activité de socialisation et de transformation

L'approche qui tend à concevoir la relation de service comme coproduction est nuancée par l'approche de Dubet (2002) qui considère "*le travail sur autrui*" spécifique par le fait qu'il est

à la fois mode d'engagement et de réalisation de soi mais distinct "*des nombreuses caractéristiques du travail productif ou des pures activités de service, et notamment parce qu'il est d'abord un travail sur soi*" (p. 305). En utilisant l'expression de "*travail sur autrui*", en tant qu'"*activités professionnelles participant à la socialisation des individus*" (...) "*ancré sur un métier, sur une organisation particulière, sur une formation spécifique, dans la mesure où des individus sont payés et formés pour agir sur les autres*" (p. 9), la relation n'est plus co-production. Elle ouvre ainsi à une relation de pouvoir de la part du professionnel sans préjuger néanmoins de l'engagement de ces professionnels dans leur activité de transformation.

Dans un contexte, où les travailleurs sociaux sont confrontés, en première ligne, à la précarisation du travail et à l'impact du chômage, le déclin de ce qu'il appelle le "*programme institutionnel*"¹⁸⁶ produit une "*relation pure sans autre enjeu qu'elle-même*" qui permet cependant la construction d'une expertise professionnelle, plus lointaine de l'imaginaire du travail social mais dans laquelle les "*professionnels de la relation deviennent alors des agents des politiques publiques*" (p. 324).

Cela fait d'ailleurs dire à Dubet que "*le thème de la profession finit par n'avoir d'autre réalité que celle des procédures qui en contrôlent l'accès*" et explique l'attachement à la formation professionnelle de ces professionnels non pas tant pour ce qu'elle apprend mais pour ce qu'elle garantit (p. 325).

La perspective de Dubet, à contre-courant de ce qui est traditionnellement écrit, peut être prise comme position assez critique puisqu'elle met en doute ce qui s'engage pour le professionnel à travers notamment ses valeurs. L'étendue des travaux qui viennent illustrer l'engagement des professionnels dans leur activité et le malaise qui est ressenti par eux ne peut pas se réduire, selon nous, au seul déclin du *Programme Institutionnel*. Néanmoins, l'intérêt de son approche réside dans la déconstruction qu'il opère des mutations du travail et dans le fait qu'il observe que le déclin du programme institutionnel "*fait émerger de nouvelles figures de la domination et du contrôle*" (p. 16).

Pour notre part, nous abordons dans notre recherche les relations de service en tant qu'elles envisagent le travail réalisé **pour et avec des individus, en relation directe avec eux** qu'elles

¹⁸⁶ Le programme institutionnel désigne "*un type de relation à autrui*". Ses caractéristiques sont les suivantes : "*1) ce programme considère que le travail sur autrui est une médiation entre des valeurs universelles et des individus particuliers ; 2) il affirme que le travail de socialisation est une vocation parce qu'il est directement fondé en valeurs ; 3) ce programme croit que la socialisation vise à inculquer des normes qui conforment l'individu et, en même temps, le rendent autonome et 'libre'*" (p. 12-13).

s'exercent au sein du service public, dans le secteur marchand ou dans le secteur non marchand. Et c'est bien aussi les mutations de ces relations que nous voulons examiner, comme Goffman nous y invite, à partir de l'observation des déplacements ou abandons de rôles. Nous ne nions, cependant, pas les rapports de domination ou de pouvoir qui sous-tendent la relation de service et qui caractérisent aussi les MMS. A travers notre présentation dans le premier chapitre de la mise en place du RMI puis du RSA, cette perspective apparaît en toile de fond¹⁸⁷.

1.2. La relation à travers le *care* ou l'éthique et les valeurs des professionnels des MMS

Le concept de *care* a fait irruption en France au milieu des années 1980 porté par des chercheurs venant d'horizons disciplinaires multiples¹⁸⁸. Ce concept mobilise au départ, de manière originale, une approche "sensible" du soin, et de l'accompagnement essentiellement porté par des femmes et il permet de valoriser des activités jusque-là peu reconnues. Néanmoins, au-delà de l'enthousiasme intellectuel que peut générer ce concept, il ouvre des perspectives qui illustrent aussi les mutations du travail et renvoie à la problématique de l'individualisation des activités (et des pratiques) ce qui pose à la fois la dimension collective des métiers et leur professionnalisation. Il ouvre également le débat sur l'éthique et les valeurs structurantes des MMS.

- L'émergence du concept de *care* et synthèse des définitions

N'ayant pas d'équivalent en français, il est désormais presque commun d'employer le concept de *care*, un concept actuellement en vogue (Hours, 2011), pour traiter des MMS. En tout cas, bon nombre de ces métiers sont directement visés par l'analyse en termes de *care* puisque, nous le rappelons, les statistiques témoignent d'une forte féminisation de ces activités. Au départ, cette notion anglo-saxonne signifiait autant le soin que l'affection à l'égard d'autrui (*care for* ou *care about someone*) (Audard, 2004). Le *care*, devenu un véritable concept dans

¹⁸⁷ Nous aurions pu également développer une approche plus anthropologique de la relation à travers l'analyse du don et du contre-don qui ne pourrait être, du coup, pertinente au regard justement de ces rapports de pouvoir. Paugam (2004) a cependant montré aussi les diverses stratégies des bénéficiaires des minimas sociaux pour rééquilibrer ce rapport imposé dans la négociation du contrat.

¹⁸⁸ Il a connu un retentissement médiatique alors que le parti socialiste, à la veille des primaires qu'il organisait pour les élections présidentielles de 2012, en a fait un axe de débat politique.

le monde du travail, a d'abord plutôt concerné les métiers relevant de l'aide à domicile pour s'étendre ensuite à d'autres activités du champ social.

L'introduction du concept de *care* dans les sciences sociales est attribuée à Carol Gilligan, en 1982, à travers la publication de son ouvrage *In a Different Voice*¹⁸⁹ (Nurock, 2010). Son approche s'attache à comprendre comment la morale participe des comportements des individus et fait également un lien entre identité et morale (Garreau, Le Goff, 2010). A sa suite, Joan C. Tronto publie, en 1993, *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*¹⁹⁰. Avec Gilligan, Tronto est devenue une référence majeure pour l'analyse du *care*. Son approche intellectuelle est nourrie par ses engagements politiques dont elle met au centre, la valorisation de la **sollicitude des humains entre eux comme principe de l'existence humaine** (Maury, 2010). Pour Tronto (2008), le *care* (qu'il faut traduire ici par sollicitude et/ou soin) a été défini par elle-même et Fisher comme "*une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible*". Elles poursuivent en indiquant que le "monde" dont il est question "*comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie*" (Fisher et Tronto, 1991, p. 40)¹⁹¹. On mesure depuis ce qui est écrit, **l'immensité du champ du care** jusqu'à s'interroger sur ce que ne comprend pas le *care*. Selon Tronto, quatre phases, quatre dimensions¹⁹² caractérisent **le processus de care** mais la reconnaissance préalable de sa nécessité, du besoin, de même que la reconnaissance "*de ce que l'objet de la sollicitude réagit au soin qu'il reçoit*" sont essentielles. Ainsi en amont, comme à la fin du processus, la **reconnaissance** apparaît pour Tronto **centrale**. Pourtant, il nous semble que l'analyse (et l'évaluation) de cette reconnaissance (besoin et réception du soin) est plus incertaine. Tronto situe la fragilité du concept de *care* en tant qu'il illustre l'inverse de ce qui est classiquement valorisé dans notre société (sollicitude et émotions versus rationalité et autonomie) et qu'il

¹⁸⁹ Publié en France en 1986, sous le titre *Une si grande différence*.

¹⁹⁰ Le chapitre IV de cet ouvrage est traduit dans un article de la revue du Mauss (2008) qui soutient ici notre analyse ; l'ensemble de l'ouvrage est publié en 2009 sous le titre *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte.

¹⁹¹ Pour Tronto, au moins cinq caractéristiques illustrent le *care* : a) il ne concerne pas seulement que "*les interactions entre humains mais s'applique aussi à des objets et à l'environnement*", b) il n'est pas forcément "*une relation duelle ou interindividuelle*", c) il présente des "*variations selon les cultures*", d) il est "*actif*" et caractérise "*une activité singulière*" ou "*décrire un processus*", e) il est à la fois "*une pratique et une disposition*" (Tronto, 2008, p. 244-245).

¹⁹² "*Se soucier, se charger de, accorder des soins et recevoir des soins*" (p. 248 et s.).

prend en compte les plus fragiles, le "*pouvoir des faibles*" (Tronto, 2008, p. 260). Cette approche du *care* a ainsi séduit les féministes américaines qui se sont les premières emparées de cette dimension pour caractériser les spécificités de ces activités souvent disqualifiées tant moralement qu'économiquement en s'attachant à envisager tant les praticiens que les destinataires du *care*.

Depuis le développement des premiers écrits sur le *care*, une série de définitions ont été élaborées par plusieurs disciplines pour étoffer l'analyse de ce nouveau concept. Travaillé désormais tant par les psychologues que les philosophes ou bien encore les sociologues et les économistes, ce concept – comme beaucoup de ceux qui concernent le champ des MMS – devient lui aussi multidisciplinaire. Parfois associé au terme travail (travail de *care*), ou *social care*, la tendance des travaux valorise également *l'éthique du care*. A la fois, soin, sollicitude, souci d'autrui, relation d'aide à la fois familiale ou professionnelle, le *care* ne renvoie pas comme nous l'avons vu seulement à une relation interindividuelle mais peut également renvoyer à la mise en œuvre des dispositifs de politiques publiques d'action sociale et dans le cadre d'une perspective "genrée" des métiers (Audard, 2004 ; Dang et Letablier, 2009)¹⁹³. Molinier (2011), s'inscrit dans cette perspective¹⁹⁴ et adopte une éthique féministe en envisageant le *care* comme ressource qui permet tant l'analyse des évolutions du travail que la critique du "*modèle de l'Homme performant*" ou les "*sirènes de l'excellence ou de la performance*". Ainsi, une telle approche permet, selon Molinier, de "*décloisonner les frontières entre les catégories du privé et du public, du travail salarié et du domestique (...) les luttes entre salariés du noyau dur et salariés précaires, entre citoyens et travailleurs-travailleuses sans papier, entre femmes qualifiées et non qualifiées, entre destinataires et fournisseurs du care*".

Nous comprenons ainsi que l'approche par le *care* peut prendre la forme d'une réflexion générale sur les enjeux sociaux et la hiérarchisation des causes. La toile de fond de cette réflexion invite, dès lors, à réfléchir à la dimension **morale** et **éthique** des activités.

¹⁹³ "*Care désigne l'ensemble des dispositions publiques nécessaires au bien-être (welfare) de la population dans le Welfare State, l'Etat-providence. C'est là un sens où il n'existe pas en français*" (Audard, 2004, p. 212). La prise en compte du *care* compris comme "*les activités et les relations qui visent à satisfaire les besoins physiques et émotionnels des enfants et des adultes dépendants, ainsi que les cadres normatifs, économiques et sociaux dans lesquels ces activités et relations sont définies et réalisées*" (Daly et Lewis, 2000, p. 285, cité par Dang et Letablier, 2009, p. 7).

¹⁹⁴ Elle définit le **travail de care** comme "*l'ensemble des activités orientées vers la réponse aux besoins matériels ou psychologiques d'autres qui, bien qu'ils soient catégorisés ou non comme "dépendants", ne sont jamais complètement autosuffisants, ni définitivement rassurés sur ce qu'ils sont, ce qu'ils font ou sur ce qu'il leur advient*".

- Les questions de l'éthique et des valeurs pour les MMS que soulève le *care*

L'intérêt des féministes pour une approche par le *care* a eu le mérite de surligner le fait que les activités et les métiers qu'il englobe concernent une majorité de femmes¹⁹⁵. L'approche par le *care* offre également un autre intérêt qui est la transversalité des questions qu'il soulève : outre la multidisciplinarité qu'il nourrit, il croise plusieurs dimensions souvent traitées de façon indépendante : "*la dimension philosophique et morale, la dimension relationnelle, la dimension du genre, la dimension de l'action publique*" (Martin, 2008, p. 40). La difficulté réside cependant sur la méthode qui rend visible le *care*. Cette difficulté est d'autant plus importante que la professionnalisation des activités du *care* s'est amplifiée ces dernières années. Comment reconnaître les qualifications et les compétences dans ce qui est devenu un véritable marché du travail ? Ces activités s'incluant, selon nous, dans les MMS, l'approche des activités du *care* incorpore toutes les difficultés que nous avons relevées dans notre analyse concernant les problématiques soulevées par le glissement sémantique vers le modèle de l'intervention sociale. Mais, de plus, peu de travaux sont produits qui témoignent des "*pratiques concrètes assemblables sous le concept de care*" (Benelli et Modak, 2010, p. 41). La difficulté réside dans le fait que les dispositifs méthodologiques doivent s'attacher à faire émerger les différents savoirs-être qui sont mobilisés dans la mesure où le *care* renvoie à des dimensions émotionnelles (les sentiments telle que la sollicitude, la bienveillance) et à une certaine **conception de l'éthique**.

Or, cette dimension de l'éthique constitue bien une source de confusion importante, au-**delà du care, qui concerne l'ensemble des MMS**. Comme le souligne Bouquet qui y consacre un livre entier, l'éthique est devenue un mot valise, "*passe-partout, galvaudé omniprésent, accolé à presque tout. On parle éthique, on achète éthique ("éthiquette"), on place éthique...*" (Bouquet, 2004, p. 4). Elle montre comment le concept de **l'éthique** rejoint la **morale** et comment les débats des philosophes valorisent tantôt la synonymie tantôt la distinction¹⁹⁶.

¹⁹⁵ Même s'il nous faut souligner ici que le courant féministe n'est pas homogène et que les clivages récurrents en son sein se sont illustrés au regard d'une conception essentialiste de la femme. Ce débat ouvre notamment la question des aptitudes naturelles ou la reconnaissance des compétences. Tronto à cet égard a développé une vision moins naturaliste que celle initiée par Gilligan, en s'éloignant d'une conception du développement de la nature féminine et des sentiments qui caractérisent les femmes. De plus, il n'est pas certain que l'introduction du *care* puisse "contrecarrer" les mécanismes de la domination telle que la décrypte notamment Bourdieu (1998).

¹⁹⁶ Selon Bouquet la morale, "*s'impose à l'homme de l'extérieur*" et s'oppose à l'éthique "*qui lui est intérieure*" (p. 15) : "*L'éthique est un ensemble de règles que l'homme se donne dans sa vie personnelle et sociale ; elle est l'art de raisonner nos comportements et nos choix en fonction de nos choix en fonction de nos propres valeurs*" (Bouquet, p. 15).

Elle envisage pour sa part, l'éthique comme "*une des sources de sens et ne peut être considérée comme une sorte de valeur ajoutée car elle est l'essence même de l'action du travailleur social. La pratique du travail social ne peut se prévaloir sans éthique et pas davantage hors d'éthique. Elle ne peut se réduire à l'application d'une technique étayée par une déontologie*" (p. 6).

Dartiguenave (2011) procède à une critique sévère de la réflexion de Bouquet en lui reprochant la même confusion qu'elle dénonce en introduction de son ouvrage (p. 202-203) et en faisant de l'éthique un concept dont il est difficile de "*délimiter l'identité et l'unité par rapport à d'autres objets*" (p. 203), souvent associé à un "*problème de conscience*" (en opposant le bien au mal) (p. 204).

Nous souscrivons à cette analyse mais il faut néanmoins reconnaître qu'il est difficile d'écarter cette dimension de l'éthique pour l'analyse des MMS tant elle devient récurrente dans les discours¹⁹⁷. Dès lors, nous nous en tiendrons ici à la proposition de Melchior (2011), "*l'éthique professionnelle peut être analysée comme un ensemble de valeurs qui sous-tendent/étaient les pratiques professionnelles et qui leur donnent du sens*"¹⁹⁸.

Ainsi, outre le fait que l'approche par le *care* éclaire la dimension genrée des MMS et, dès lors, invite à penser une approche politique de la professionnalisation des activités, elle ouvre également la réflexion sur l'éthique pour l'ensemble des activités des MMS. En ce sens, elle renvoie aussi à une vision **individualisante, toute personnelle, voire intime, du travail du social**¹⁹⁹. Une autre question est ainsi également posée, celle des **valeurs** collectives et structurantes des MMS. Le premier chapitre a permis d'étayer l'idée selon laquelle le travail constituait une valeur à laquelle les français continuaient de se référer.

¹⁹⁷ Les références à l'éthique renvoient également confusément parfois à la déontologie.

¹⁹⁸ "*Parmi ces valeurs, certaines sont produites par la profession et délimitent ce que le professionnel doit respecter ou s'interdire de faire pour accomplir son travail convenablement, c'est-à-dire en harmonie avec les missions qui sont les siennes. Elles peuvent être formalisées par un code de déontologie par exemple, comme c'est le cas dans certaines professions. Lors de sa formation et au début de son parcours, le professionnel s'approprie ces valeurs qui viennent le plus souvent compléter et conforter ce que l'on appelle l'éthique personnelle. Une contradiction entre les valeurs professionnelles et l'éthique personnelle est généralement un obstacle rédhibitoire à l'entrée dans une profession. Le plus souvent, l'éthique professionnelle est intériorisée et constitue avec les valeurs subjectives la conscience professionnelle. Quelle que soit la profession, la représentation du travail bien fait est au cœur de cette conscience professionnelle*" (Melchior, 2011, p. 124).

¹⁹⁹ L'approche du *care* développée par Hours (2011) sur la gestion des risques conforte, à cet égard, notre intuition. Comme nous l'avons présenté dans notre le chapitre 1, la logique de l'Etat social s'est inversée au profit de l'assurance des risques (individuels) et Hours voit dans le *care* une "*volonté, bien abstraite, de faire semblant de ne laisser personne sur le bord du chemin, tandis que les phénomènes dits d'exclusion se multiplient bien concrètement*" (p. 210). **L'individualisme, l'individualisation des risques s'oppose ainsi à une dimension plus sociale et collective.**

Dans les MMS, les valeurs sont aussi une part importante du travail. Mais ces valeurs sont évolutives en fonction des contextes et selon les métiers²⁰⁰.

Le croisement de la réflexion sur l'éthique et les valeurs dans *le travail du social* met à jour les choix que les professionnels doivent faire en termes d'accompagnement, de gestion de l'exclusion ou d'instrument des politiques sociales dans le nouveau contexte de travail.

2. La gestion du social et sa *chalandisation*

Par leur histoire et spécificités, les MMS semblent *a priori* intrinsèquement assez étrangers aux logiques managériales. Pourtant, les facteurs externes à leur dynamique ont entraîné des changements dans la conception managériale des organisations du social. A ce titre, les MMS peuvent constituer non seulement un laboratoire d'analyse des mutations du travail, à travers l'introduction de nouvelles logiques managériales mais également un "*lieu d'expérimentation*" (Beaucourt, 2006) (point 2.1.). Du point de vue législatif²⁰¹, une série de lois marque un tournant majeur quant à la logique qui guide l'intervention de la puissance publique dans le domaine social. Elles participent d'un nouveau mode d'appréhension du social, *la chalandisation*, qui touche aussi la conception de la relation de service et le rapport à l'utilisateur (point 2.2).

2.1. La gestion du social

Au regard de ce qui a été présenté, et de ce que les recherches montrent, il apparaît que le modèle de gestion des organisations est "*complexe*". On peut dégager néanmoins une forme de "professionnalisation" de la pratique gestionnaire des organisations qui ne peut, peut-être

²⁰⁰ Par exemple pour les assistantes sociales : "*la croyance en un idéal de justice, le désir d'aide à autrui, la disponibilité, le dévouement professionnel*" sont quelques une des valeurs jusqu'à la Seconde Guerre mondiale (GM). Au sortir de la seconde GM, les assistantes sociales vont produire un code de déontologie (1949) et plus globalement pour l'ensemble des activités progressivement les valeurs vont devenir moins moralisatrices. A partir des années 1960, apparaît "*tout un vocabulaire subjectif que la recherche d'objectivation avait voulu neutraliser: les mots "relation", "ressenti", "vécu", "désir", "épanouissement", sont constamment employés. Les valeurs de neutralité bienveillante, de non directivité sont préconisées. La pratique professionnelle accorde une grande place à la relation comme fondement de l'action et à l'expérience comme mode de connaissance*" (Bouquet, 2004, p. 31-33).

²⁰¹ A partir du début des années 1980 avec les lois de décentralisation d'abord, jusque dans les années 2000 avec la Loi Organique relative aux lois de finance (LOLF), la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale (souvent appelée loi relative au droit des usagers) et enfin la Révision Générale des Politiques publiques (RGPP), lancée en 2007.

encore plus que dans n'importe quel autre secteur, s'envisager sans les professionnels. Ceux-ci constituent des acteurs sans lesquels aucun changement n'est possible au regard de ce qu'ils investissent dans l'activité.

- Un modèle de gestion managériale "complexe"

Durant les années 1990, est apparu, de façon récurrente dans le secteur social et médico-social, le discours sur la "nécessaire modernisation". L'emploi en constitue une des premières justifications (Enjolras, 1996²⁰²). A cet égard, le patronat encourage largement à investir ce secteur spécifique (2002, rapport du Medef²⁰³).

Pour marquer le changement de période et la **nécessaire rupture managériale**, Loubat n'hésite pas à inviter à une autopsie de ce secteur (2006). Ainsi, il écrit : *"à l'heure actuelle, nos établissements et leurs employeurs doivent autopsier leur management, en clarifier les options, se doter des théories et des outils nécessaires, dépasser la "gestion d'épicier" qui fait que certains établissements n'ont pas encore d'organigrammes, de définitions de fonctions, d'outils d'analyse de leur activité, de méthode de recrutement, de gestion de compétences, c'est-à-dire ne disposent pas des bases mêmes du management le plus frustré..."* (p. 4).

Sur le terrain des valeurs, les organisations associatives sont également remises en cause et des pratiques de bonne gestion sont proposées pour répondre aux risques de disqualification morale qui sont survenues notamment à la suite de la médiatisation de certaines affaires de malversation de certains dirigeants associatifs (Quéinnec et Igalens, 2004, p. 1).

Les sciences de gestion ont ainsi été fortement mobilisées pour répondre et contribuer aux réponses à apporter aux questions et demandes sociales. Les réformes administratives et les politiques publiques du social combinées à l'argument de l'emploi ont ainsi favorisé de nouvelles conceptions de l'encadrement des établissements et services sociaux.

Bouquet (2006) identifie trois périodes du management dans les organisations sociales :

²⁰² Enjolras (1996) : *"En France, la marchandisation s'inscrit dans une vieille tendance de dix ans qui, sous couvert de politique de l'emploi, en sédimentant les dispositifs, a bouleversé en profondeur la régulation des activités d'aide à domicile. L'ouverture aux entreprises lucratives vient couronner l'édifice"*.

²⁰³ MEDEF, *Marché unique. Acteurs pluriels : pour de nouvelles règles du jeu*, rapport du 01-07-2002

- la période de 1900-1945 correspond à la première phase ; elle est marquée par un management "*de type paternaliste*" qui correspond à "*l'ancrage du secteur social dans le domaine privé à but non lucratif*",
- la période de 1945-1975, est "*caractérisée par le développement d'établissements spécialisés*",
- la phase de 1975 à nos jours, correspond à une période de mutation qui correspond à la mise en place des lois de décentralisation et à l'émergence de nouveaux métiers.

C'est à partir de 1982, que Bouquet identifie des "*logiques nouvelles de l'action proches de celle du marché, en réduisant l'autonomie des cadres et en donnant davantage de poids aux institutions politiques, administratives et techniques*" (2006, p. 129). Jusqu'alors, se pratiquait, également selon Bouquet, au sein des établissements un "*management implicite*" qui reposait pour beaucoup sur la personnalité du cadre, voire même selon Loubat (2006) un "*management invisible*".

Appliqué aux métiers de l'aide à domicile, Chemin Bouzir (2011) présente la dimension de "*bricolage*" qui caractérise le management des métiers de la relation.

Les approches traduisent cependant toutes, l'hétérogénéité du secteur et dès lors la diversité des contextes, des performances ou des attentes produit des modèles de GRH distincts (Valéau, 2003 ; Beaucourt, 2003).

Beaucourt (2003) fait le constat d'au moins deux types de pratiques, l'une plus "*artisanale*" par tâtonnements ou l'autre plus "*formalisée*" par des procédures et à travers des statuts qui la conduisent à présenter "*trois logiques gestionnaires courantes*" dans les entreprises sociales qui le plus souvent, sur le terrain, s'articulent²⁰⁴. Notons ici que la terminologie d'entreprises sociales concerne pour Beaucourt autant les organisations publiques que privées ou associatives qui "*rendent des services à caractère social (soins, aides diverses, hébergement*

²⁰⁴ C'est pour l'une de ces raisons que nous n'avons pas cherché à "faire coller" le champ des MMS à la typologie des **configurations organisationnelles de Mintzberg**. Au demeurant, s'il fallait préciser ce serait plus une articulation de la *bureaucratie professionnelle* (Mintzberg, 1982) et de la *configuration missionnaire* (Mintzberg, 2004 ; Nizet et Pichault, 2001) dont procède le champ des MMS. La Bureaucratie Professionnelle "*s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés et socialisés – des professionnels – pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail. Le travail des opérateurs est donc spécialisé dans la dimension horizontale mais élargi dans la dimension, verticale*" (p. 310). La configuration missionnaire met en avant et en tout premier lieu la mission et "*ce qui forme le ciment de cette organisation, c'est-à-dire ce qui fournit son mécanisme de coordination est la standardisation de ses normes, en d'autres termes, le partage d'un ensemble de valeurs et de croyances par tous ses membres*" (p. 401).

accompagné, apports éducatifs ou socio-sanitaires auprès de certaines catégories de populations, etc.)" (Beaucourt, 2003, p. 1385).

Beaucourt conclut que la compréhension des enjeux et l'imbrication des logiques d'action des acteurs permet en amont de saisir les logiques managériales.

Selon l'auteur, les buts des entreprises sociales se croisent mais aucun d'eux n'est à lui seul explicatif des questions que pose *le travail du social*. La logique managériale constitue dès lors un point d'équilibre entre différentes rationalités.

Le tableau ci-après illustre les caractéristiques des logiques de gestion qui prévalent et les effets du contexte.

Tableau 24 – Les modèles de gestion des entreprises sociales, selon Beaucourt (2003, p. 1387)

Logiques Contextes	Logique administrative	Logique à la fois sociale et entrepreneuriale	Logique marchande
Budgétaire et financier	Recherche de subventions, maintien dans les limites du budget accordé. Prise de risque limitée. Très peu d'innovations.	Moyens utilisés pour s'adapter en permanence aux besoins, pour engager des dynamiques sur le territoire et susciter des innovations.	Focalisation sur les prestations octroyées aux clients. Sélection des demandes.
Réglementaire et juridique	Conformité aux textes administratifs (agréments, statuts). Les conventions collectives encadrent les modes de gestion du personnel.	Aux statuts types s'ajoute une réflexion sur le contexte et le sens de l'action. Création de formes associatives particulières.	Le droit encadre les pratiques (dans un souci de moindre risque et de technicité).
Politique	L'utilisateur est électeur, un ayant-droit. Il appartient à des catégories construites auxquelles correspondent des avantages ou des contraintes ciblées.	L'utilisateur est fortement personnalisé, ce qui oblige à la création et la mise en cohérence d'aides ou d'interventions multiformes. Instauration de contrat de contrats spécifiques.	L'utilisateur est un client. Les discours sont axés sur la qualité de service.
Impacts sur la GRH	Gestion administrative d'un personnel qu'on investit d'une mission "de service public"	Les ressources humaines sont parties-prenantes dans la construction des dispositifs. Volonté de professionnaliser le personnel.	Gestion adaptée à partir des modèles instrumentaux du secteur privé.

Au regard de cette présentation des modèles de gestion, qui sur le terrain s'hybrident les uns les autres, il ressort que le secteur social est un secteur "à gestion complexe". Beaucourt (2006) précise cette notion de "gestion complexe" en tant qu'il est "*lieu d'expérimentation*",

"où des personnes et des rôles s'affrontent, des objectifs institutionnels se contredisent, des missions se concurrencent, des logiques disciplinaires se heurtent" (p. 1).

Pour Beaucourt, les sciences de gestion doivent/peuvent contribuer dans cet univers complexe en s'appuyant sur les acteurs parties prenantes, en prenant en compte tant les temporalités que les enjeux des contextes qui influent largement la conduite de l'activité.

Il apparaît pour Beaucourt également que *"les théories de gestion sur l'action sociale doivent rester ouvertes et en débat, compte tenu de la dynamique nécessaire du champ, qui croise l'économie, ses potentiels créatifs, mais aussi ses manques, ses excès, ses externalisations"* (p.15).

Autant d'orientations que nous pouvons partager et qui font écho à ce que nous avons traité en intégrant la dimension du sens qui guident l'action, comme Beaucourt s'y emploie d'ailleurs également.

- Les professionnels au cœur du management

Pour Rascol-Boutard (2010), la lourdeur et le cloisonnement des dispositifs contraignent particulièrement l'organisation des RH, mais cependant, les professionnels disposent de marges de manœuvre importantes et participent au développement de la performance.

Cette position des acteurs devient d'autant plus stratégique que comme le souligne Beaucourt (2011), *"les professionnels du social et de la santé s'engagent d'autant plus qu'ils attachent un sens subjectif à leur activité et qu'ils se sentent sujets des réformes en cours"* (p. 107).

Ainsi, il apparaît que les perspectives de changement ne peuvent s'envisager de manière globale et ne peuvent s'appliquer "localement" dans les organisations que si les acteurs y sont étroitement associés (Randon, Baret et Prioul, 2011). La contribution active des acteurs s'inscrit dans une perspective de réelle démocratie active et participative (qui ne doit pas se confondre avec des mécanismes de concertation qui opèrent plus comme outils de légitimation et parfois comme simulacre de démocratie).

Beaucourt (2009) invite à penser la recherche en management des ressources humaines dans les entreprises du social et de la santé au-delà *"de l'optimisation des techniques ou des coûts, et ce d'autant plus que cette optimisation est indifférente à la pertinence des objectifs poursuivis et ignorante des acteurs (leurs valeurs, leurs conceptions de l'humain, du lien social...) ou des environnements concernés"* (p. 109).

Les spécificités de ce champ professionnel font que la dimension politique y est déterminante et la logique de gestion doit intégrer cette dimension au risque, si elle ne le faisait pas, de vider de sa substance l'activité et démobiliser les professionnels. Dès lors tout comme à l'hôpital, la gestion de ces établissements du secteur social nécessite *"une épistémologie de l'action"* qui permet à travers l'analyse des pratiques de dépasser les tensions et améliorer son efficacité (Hatchuel, 2007, p. 62).

Dans cette perspective, les sciences de gestion mobilisent, elles aussi, le concept de *care* mais en le concevant comme processus collectif, un *" processus interactif en contexte "* (Beaucourt et Louart, 2011), c'est-à-dire *"une pratique d'agir ensemble, à l'intérieur d'un contexte précis"* (p. 118). Les auteurs voient dans le *care collectif* plusieurs avantages : *"favoriser le care au sein des collectifs de travail, c'est accepter l'émergence de gestes ou de styles professionnels différents, c'est autoriser la mise en avant de savoir-faire spécifiques (...)* Dans une problématique managériale, les processus de *care collectif* sont une manière, en groupe, *d'introduire de la régulation autonome concertée, au-delà des règles normatives imposées par l'administratif ou le technologique (Reynaud, 1989)"* (p. 122). Cette approche du *care collectif* rejoint, selon nous, des pratiques qui s'apparentent, au moins de très près, à des logiques de coopération. La dimension du *care* (collectif) semble vouloir y ajouter ce dont nous avons traité qui relève d'une relation interindividuelle spécifique et dont nous avons vu les difficultés à la définir.

Néanmoins, pour ce faire, la GRH doit intégrer du débat, de la délibération entre acteurs, étant entendu que chacun endosse des rôles différents au moment de ce débat mais c'est précisément ce débat qui va permettre de *"nommer, tout en se nommant, le monde dans lequel ils donnent sens à leur action tout autant qu'à eux-mêmes"* (Beaucourt, 2001, p. 110). L'enjeu est fort au sein des MMS.

Nous le constatons ici, il ressort un accord pour dire que ce secteur repose pour beaucoup sur les compétences mises en œuvre par les professionnels et en particulier comme nous l'avons présenté sur la manière dont est mise en œuvre la relation.

Les perspectives de changement ne peuvent s'envisager qu'en associant les acteurs qui y trouvent du sens.

Pour Beaucourt (2011), le management se doit ainsi d'être au service de l'action collective en reconnaissant et en organisant l'enrichissement et le dynamisme produit des échanges. Nous partageons cet objectif.

2.2. La "chalandisation du social"

Pour faire face aux nouvelles contraintes, bon nombre d'organisations vont être conduites à se (re)structurer dans le champ du social. Le management va jouer le rôle de *"transformateur"* des usages et des rapports à l'utilisateur et, plus en profondeur, faire évoluer les valeurs – égalité, solidarité, protection, etc. - qui sous-tendaient l'action.

- La nouvelle "donne" du social

La nouvelle perspective managériale entreprend de construire une logique des moyens qui supprime la logique des missions au sein des organisations et contribue à la *"métamorphose de la notion de service"* (Chauvière, 2007).

Cette métamorphose passe essentiellement par l'immixtion du marché dans ce secteur d'activité qui jusqu'alors ne connaissait les logiques concurrentielles qu'en termes de valeurs. Par exemple, l'insertion ou bien encore la formation professionnelle deviennent un marché dès lors que les associations sont soumises à des appels d'offre²⁰⁵. Le montant des subventions est affecté en fonction des résultats obtenus. Dans le secteur social ou de la santé, l'instrumentation de gestion - à travers la T2A²⁰⁶, la contractualisation, la qualité, l'évaluation, etc. - se déploie et modifie, en profondeur, les pratiques des dirigeants et des professionnels.

La marchandisation du social émerge ainsi comme nouvelle "donne" et ce secteur se doit d'être géré selon les critères de l'entreprise privée à but lucratif. Cependant, la **marchandisation du social est partielle** car la puissance publique demeure mais l'alliance complice *"entre l'Etat et le secteur associatif contre le marché"* a fait place à un montage qui *"contraint la majorité des acteurs à consentir à beaucoup plus d'ouverture et de concurrence"*

²⁰⁵ La généralisation des appels d'offre est directement induite par les directives européennes sur les services.

²⁰⁶ La T2A, tarification à l'activité, est un mode de financement des établissements de santé introduit à partir de 2005 (Loi de financement de la sécurité sociale pour 2004). L'allocation des ressources est fondée tant sur la nature que sur le volume des activités. Cette logique s'inscrit pleinement dans la LOLF et substitue la logique de moyens à celle de résultats.

qu'auparavant" (Chauvière, 2007). C'est pour cette raison que Chauvière (2009, p. 129) préfère traiter du processus en cours, en tant que **chalandisation du social**, qui *"prépare la possibilité de la marchandisation du social, mais n'est pas la marchandisation réalisée"*. Cette expression marque ainsi la manière discrète dont le champ du social peut se transformer en profondeur.

La montée en puissance des outils et dispositifs de gestion²⁰⁷ dans les mondes du social interroge le sens de la philosophie gestionnaire dans laquelle ils s'inscrivent et dans laquelle les professionnels ne se retrouvent pas de manière évidente. Quand les professionnels ne parviennent pas à trouver du sens alors ceux-ci se désengagent et *"les outils deviennent une fin en soi"* (Beaucourt et Laude, 2010, p. 206).

Dans les organisations publiques, par exemple, l'usage des outils de contrôle de gestion ne dément pour autant pas la politisation de leur usage (Fabre, 2010). Dans les associations, se développent des outils de "normalisation" dont l'objectif est de rassurer les parties prenantes (Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012).

Ainsi, d'un côté, les services sociaux, principalement les associations, intègrent le marché des services en s'éloignant progressivement *"idéologiquement du service public"* et d'un autre côté *"l'action publique, directe ou déléguée, se rationalise de manière à ce que les services qu'elle finance et contrôle soient plus performants, plus efficaces, mais aussi pour en réduire le coût relatif (...) l'action publique emprunte surtout au monde marchand l'essentiel des nouveaux savoir-faire dont elle a besoin, aussi bien des techniques de gestion des ressources matérielles et humaines que les stratégies d'évaluation des résultats, comme s'il en allait de*

²⁰⁷ La littérature en science de gestion sur le concept de dispositif et outil de gestion est fournie. Il donne lieu à des dénominations différentes (Moisdon, 1997 ; 2005 ; 2010 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1998 ; et P. Cazes-Milano et A. Mazars-Chapelon, 2000 pour une synthèse des analyses). Par exemple, Moisdon (2010) distingue les dispositifs et les outils de gestion comme suit : *"De tout temps, la conduite des affaires s'est appuyée sur des **dispositifs**. Ceux-ci sont des **arrangements construits et visibles des acteurs et des objets dans l'espace et le temps**. Il s'agit donc de règles sur le temps de travail, sur la nature des tâches, de plannings de réunions, de délais, etc. S'ils ne sont pas nouveaux (ils constituent par essence l'action organisée), ils deviennent de plus en plus sophistiqués. En revanche, les **outils** sont apparus bien plus récemment. Ils représentent des **formalisations**, s'appuyant souvent sur l'édifice comptable, telles que les indicateurs, les tableaux de bord, les analyses statistiques, les modèles d'aide à la décision, etc. Ils mettent en rapport diverses variables (des quantités produites, des prix, des effectifs, des signaux de qualité, etc.) et en quelque sorte formalisent la relation entre la gestion de l'entité considérée et la performance."* (p. 215); Voir également le numéro de la revue *Management et Avenir*, n° 54, 2012/4. Maugeri (2007 ; 2008) aborde de son côté l'utilisation *"des dispositifs de gestion", "des objets totaux"* pour montrer *"la **dynamique de la domination** propre aux entreprises post-fordiennes"*.

même, d'un service à l'autre, indépendamment de son objet ou de sa destination" (Chauvière, 2007, p. 24-25).

D'une autre manière, c'est également ce qu'écrit Beaucourt (2003) sur les effets de la contractualisation des politiques publiques du social qui *"transforme progressivement les entreprises sociales en prestataires de service soumises à la concurrence"* ce qui leur impose de raccorder plusieurs registres de valeurs identitaires et d'impératifs gestionnaires.

Beaucourt met l'accent, elle aussi, sur cette **conciliation imposée entre des "mondes différents" qui interroge le sens de l'action** (Beaucourt, 2003, p. 1386).

- La relation de service transformée et la *"DRHisation du social"*

L'introduction du marché dans le social a des conséquences pour les professionnels et en particulier celle de modifier le sens que les professionnels donnent à leur activité. En particulier, elle *"réduit l'idéal historique des professions à la gestion des compétences individuelles de leurs membres"* (Chauvière, 2009, p. 129).

L'arrivée dans ce champ professionnel de salariés, *"professionnels sans profession"* participe de la *"DRHisation du social"* à travers laquelle ces professionnels ne peuvent que négocier selon les projets *"au cas par cas leurs compétences individuelles, avec ou sans titre, et à sauver leur avenir, à commencer par leur droit de faire carrière dans le social"* (Chauvière, 2011, p. 146). Plusieurs caractéristiques sont observables :

- la logique est descendante,
- le modèle de référence est celui de l'entreprise,
- le statut (public, lucratif ou non) des opérateurs/employeurs est *"accessoire"*,
- la dimension budgétaire est impérative,
- de plus, elle ignore la possibilité que les professionnels puissent être *"la source possible et le vecteur principal du changement, ainsi que la promotion interne comme un droit personnel, hors compétition, et a fortiori aux idées de coopération, voire de coproduction. Le changement s'impose extérieurement à l'expérience et aux savoir-faire des professionnels qui souvent le ressentent comme une dépossession"*.

Nous partageons ce constat qui met particulièrement à jour les contradictions ressenties par les professionnels, partagés entre le vécu du métier (tant dans sa part objective que subjective) que les conditions dans lesquels ils doivent l'exercer.

De fait, cette "*DRHisation du social*" **transforme le sens de la relation** qu'entretiennent les professionnels tant avec les publics qu'avec eux-mêmes (estime de soi) car elle vient jusqu'à contredire ce qui a conduit ces professionnels à "entrer" dans le métier. Comme le souligne Serre (2011), sans se prononcer sur sa validité ou sa légitimité "*l'introduction d'une vision quantifiée du travail affecte les façons de faire et de penser des professionnels*" (p. 132).

Les professionnels sont amenés à vivre des paradoxes (pouvant déboucher sur des situations de "burn out" ou souffrance), devant faire face à des publics de plus en plus précaires, fragilisés, alors qu'eux-mêmes vivent des situations d'emplois de plus en plus incertaines ou du moins soumises à des logiques qu'ils ne partagent pas *a priori*.

Pour Chauvière (2011), la "*DRHisation généralisée témoigne finalement d'un déséquilibre accru entre les trois types de métiers qui s'observent dans ce domaine du fait d'une forte progression des métiers du troisième type*" (en l'occurrence les métiers de la régulation - voir la typologie des métiers selon Chauvière ci-avant présentée). Ces métiers ne sont plus portés par les professionnels mais sous-tendus par "*des programmes négociés en amont, avec clauses contractuelles de résultats, par des opérateurs/employeurs de tous statuts, privés ou publics, auxquels les salariés doivent se conformer, avec évaluation à la clé, tout en continuant d'y croire alors même qu'on leur a volé le sens et la responsabilité de ce qu'ils font*" (p. 147-149).

La figure des publics, à savoir l'utilisateur, est dans le même temps elle-même redessinée. La perspective d'un usager qui devient "*client*" prend forme progressivement, du moins la distinction entre les deux n'est plus aussi nette (David, 2006 ; Chauvière, 2006).

En effet, pour David, "*Le terme de « client », par rapport à ceux d'utilisateur, d'administré, de voyageur, de cotisant, de patient, de contribuable, d'étudiant, de prisonnier, etc. peut être utilisé pour réagir contre l'excès d'impersonnalisation et rattraper le retard par rapport au privé, considéré comme plus moderne, et qui a commencé plus tôt sa révolution « service compris »*" (p. 6). Mais l'apparition du concept "client" est aussi "un détour" pour repenser la relation de service : il est "*porteur d'une vision universalisante de la relation de service, au risque d'une métaphysique de l'action, en l'occurrence la réduction de l'action à un acteur unique ou à un principe totalisant (« le client-roi », « le contrat client-fournisseur »)*" (p. 7).

La réforme législative des organisations s'accompagne d'une production importante de textes législatifs qui concernent directement les usagers et témoignent de cette évolution de conception²⁰⁸. Par exemple, en analysant les deux textes de loi de 2002, Chauvière fait le constat que *"malgré la rhétorique des droits de l'usager, nous sommes ainsi parfois assez loin de la citoyenneté et du partage délibératif des problématiques sociales et du choix des solutions. Tout pousse en effet à en faire des clients ou des consommateurs soucieux avant toute autre considération d'économiser leur temps et leur argent, et invités à penser désormais les choix collectifs selon le même type de raisonnement"* (p. 101). Là aussi, la problématique de l'entrepreneuriat de soi se décline pour la figure du citoyen qui face aux risques sociaux extérieurs à lui, doit devenir *"usager responsable, entrepreneur de son devenir, « héros de son quotidien»"* (p. 102).

Ainsi cette *"orientation-client"* telle que la nomme Bartoli et Hermel (2006), ou *"client-centrisme"* selon Muller (2006), qui se déploie particulièrement au sein des services publics, traduit de profondes transformations de la relation qu'entretiennent les professionnels avec les publics et les partenaires du champ. Elle explicite un peu plus les malaises et les tensions des professionnels des MMS.

²⁰⁸ Notamment la loi d'avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, puis trois autres lois au début de l'année 2002 : celle du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale ; celle du 27 février 2002 relative à la démocratie sanitaire et de proximité et celle du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité sociale du système de santé, dite aussi loi Kouchner. Puis, les lois du 18 janvier 2005, dites de programmation pour la cohésion sociale, et celle du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

CONCLUSION SYNTHÈSE DE LA SECTION 2

Cette section a permis d'étayer la réflexion sur les spécificités des MMS en tant qu'ils mettent la relation au cœur de l'activité. Cette relation, telle qu'elle peut s'analyser met en lumière le rôle tant du professionnel que celui de l'utilisateur.

La compréhension de cette relation a évolué ces dernières années pour y introduire des problématiques qui relèvent des valeurs et au-delà de l'éthique (qui dépasse le cadre normatif de la déontologie).

L'approche par le *care*, qui permet de mettre l'accent sur la féminisation des MMS, constitue une approche en vogue ces dernières années, mais qui nous invite aussi à penser l'individualisation des pratiques.

Nous avons également voulu présenter notre réflexion de telle manière que le dernier point que nous avons abordé sur la gestion et la *chalandisation* constitue le pont entre les deux parties de cette recherche. Le cadre de la gestion des organisations du social a procédé d'une rationalisation utile pour répondre aux impératifs induits par la mise en œuvre de nouvelles dispositions législatives mais celle-ci a eu également des effets en termes de *DRHisation du social* qui concerne tant les professionnels que les publics.

Cette section constitue ainsi une "conclusion introductive" des mutations que nous allons décrire plus longuement dans la deuxième partie, à partir des études de terrain.

SYNTHESE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre vient illustrer les spécificités et les mutations du champ des MMS dans le contexte que les chapitres 1 et 2 ont décrit.

Il a montré que depuis que la Puissance publique s'est saisie de la question sociale, les MMS ont connu de profondes évolutions. Les activités se sont professionnalisées dans des professions et des métiers structurés, sur la base de la logique des qualifications, qui ont constitué pendant de nombreuses années le noyau dur du travail social. En ce sens, nous avons illustré la place de la professionnalisation que nous avons présentée dans le chapitre 1 (Section 1, point 1)

A la fin du XXème siècle, les effets sociaux de la crise (et l'émergence de nouveaux besoins) ont conduit à un arsenal législatif qui a affecté le champ du travail du social, ce qui a conduit à un basculement dans un autre modèle appelé "l'intervention sociale". Ce nouveau modèle se caractérise par la cohabitation de métiers anciens et d'autres plus nouveaux qui ont déstabilisé les cadres de l'activité (Section 1, point 2).

La singularité des MMS réside dans le fait qu'ils s'inscrivent dans les métiers de la relation de relation de service. Malgré les mutations, le ciment identitaire de ces métiers reste celui de la relation. Mais les professionnels de l'intervention sociale rencontrent des difficultés en termes de lisibilité et de reconnaissance. L'approche par le care en témoigne, tout comme l'interrogation sur l'éthique et les valeurs (Section 2, point 1).

La multiplication des interlocuteurs et la montée en puissance de l'usage d'outils de gestion dans le secteur public ont imposé aux acteurs du travail du social de repenser la gestion du champ qui est devenue d'autant plus complexe (Section 2, point 1). Mais plus encore, l'objectif de rationalisation (et de performance) du secteur a produit des effets en termes de *chalandisation* du social dont la *DRHisation* constitue un des marqueurs. Ces nouvelles modalités de gestion ont affecté non seulement les professionnels mais également la conception de la relation entretenue *avec autrui* (Section 2, point 2).

L'ensemble de ces apports sera approfondi dans la partie 2 en particulier :

- le cadre de la "formalisation" de l'identité professionnelle à travers le processus de formation
- le cadre de la coproduction de la relation de service qui est affectée du fait du contexte

- l'isolement des professionnels qui les conduit à concevoir les métiers de la relation dans un ensemble de "colloques singuliers" où la notion de collectif et de sens s'étiolent.

SYNTHESE ET CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Nous nous sommes employée dans cette partie à présenter le cadre théorique de la conception du travail, des métiers et des dynamiques des MMS.

Le **chapitre 1** a rappelé la place centrale du travail malgré la vivacité des controverses intellectuelles qu'il suscite. Loin d'être une valeur en recul, le travail connaît pourtant de profondes mutations. Ce chapitre a également permis de présenter les professions et les métiers comme cadre de structuration du travail. Le contexte socio-économique a cependant affecté tant la définition des métiers que les mécanismes de la socialisation et de la construction de l'identité professionnelle. Ce contexte s'illustre par la lutte pour la reconnaissance.

Dans le **chapitre 2**, la revue de littérature combinée au recensement des articles de revues a confirmé la réflexion limitée sur le sens du travail en sciences de gestion. Lorsque le sens est présent c'est pour l'action au bénéfice de l'organisation qui peut tendre à oublier l'intérêt des acteurs. Ce chapitre a également permis de préciser l'appréhension des métiers par les sciences de gestion. Inscrits dans l'histoire, les métiers s'envisagent dans la discipline essentiellement à partir de la prospective. La méthode de la prospective des métiers permet d'associer l'ensemble des acteurs au devenir des métiers.

Le **chapitre 3** a présenté les dynamiques et mutations plus spécifiques des MMS. Le passage du modèle classique du travail social à l'intervention sociale révèle des cohabitations de professions et de métiers dont pour beaucoup la lisibilité et la visibilité sont floues. Les politiques publiques ont réorganisé le champ qui a adopté parallèlement de nouvelles logiques de gestion. Cet ensemble conduit à une *DRHisation du social* qui affecte la relation entre le professionnel et le public.

L'articulation de ces trois chapitres permet d'envisager la prospective des métiers comme porteuse de sens pour les professionnels. Ses apports constituent une démarche à explorer à travers lesquels les acteurs – considérés comme co-producteur – peuvent co-construire un management par le sens.

Nous verrons cependant dans la partie 2 que les modalités de management qui se sont succédées au sein des organisations contiennent des limites qui ne répondent pas totalement à la question du sens. Elles interpellent directement les managers voulant répondre au défi du changement et de la modernisation. La dilution de sens se combine à l'émergence du modèle d'un salarié entrepreneur de lui-même qui recompose les métiers et les identités professionnelles.

PARTIE 2
A L'EMERGENCE DU TRAVAILLEUR ENTREPRENEUR
DE LUI-MEME

PARTIE 2 : A L'EMERGENCE DU TRAVAILLEUR ENTREPRENEUR DE LUI-MEME

Tableau 25 : Rappel du sommaire de la partie 2

Chapitre 1 De la dilution du sens : le management de projet d'une administration publique	Section 1.	1. La modernisation : un nouveau style de management
	Sens et enjeux du changement : le management au service des réformes	2. La recherche de lisibilité : le travail en mode projet pour les MMS
	Section 2.	1. Radioscopie d'un projet d'actions et d'acteurs
	La mise en œuvre du changement : le projet sous la loupe du sens	2. Retour sur la dynamique du sens, de la prospective et la construction du projet
<i>Synthèse et conclusion du chapitre 1</i>		
Chapitre 2 De l'individualisation des parcours : l'identité sous contrainte des animateurs	Section 1.	1. La gestion des compétences, un inépuisable débat pour les MMS
	Animateur : un métier "flou", marqué par la logique des compétences	2. L'émergence de l'animateur et sa professionnalisation
	Section 2.	1. De nouveaux profils de professionnels en formation
	Les compétences, ciment identitaire de l'entrepreneuriat de soi	2. Les (nouveaux) contours identitaires de l'animateur
<i>Synthèse et conclusion du chapitre 2</i>		
Chapitre 3 A la quête de reconnaissance : les frontières du monde carcéral	Section 1.	1. Le monde carcéral : une Institution totale
	Les dynamiques du monde carcéral	2. Déficit de coopération et frontières carcérales : les deux mondes du milieu carcéral
	Section 2.	1. Un métier social en transformation : le conseiller d'insertion et de probation
	Entre quête de sens et stratégie de reconnaissance : l'évolution du métier de conseiller d'insertion et de probation	2. Sens, quête de reconnaissance et redéfinition du métier dans un contexte de changement
<i>Synthèse et conclusion du chapitre 3</i>		
Synthèse et conclusion de la partie 2		

La dynamique des MMS associe une multiplicité d'acteurs mais, nous l'avons vu, la puissance publique y joue un rôle déterminant. Celle-ci a connu de profondes transformations et le secteur public – particulièrement celui qui recouvre les missions des MMS – est également touché.

Ainsi dans le cadre de cette partie, nous aborderons plus spécifiquement les changements qui affectent les organisations et surtout pour les acteurs des mondes du social, la question du **sens donné au travail**.

Ce que nous souhaitons montrer dans cette partie, c'est donc **l'émergence d'un modèle en construction – celui du travailleur des MMS entrepreneur de lui-même** – qui s'organise à travers des logiques multiples et dont la dilution du sens constitue l'origine.

Cette nouvelle disposition à l'égard du travail constitue un cheminement, un processus qui passe par le déficit de coopération, le sentiment de déni de reconnaissance. Ce processus conduit à une individualisation des pratiques, un repli sur le métier, parfois des déplacements de rôles professionnels. Le salarié du secteur public tout comme celui du secteur privé y est confronté. Cet entrepreneuriat de soi participe ainsi d'un nouveau rapport identitaire à l'activité qui témoigne également tant de sa capacité de résistance que de créativité. En cela, il contribue à la redéfinition des métiers dont nous avons traité dans la partie précédente.

Les logiques que nous examinerons, constitutives de cet entrepreneuriat de soi, sont issues du management et de la GRH, à savoir, la logique des compétences et la logique de projet, dans un contexte de changement organisationnel. Ces deux logiques font au départ appel à la créativité de l'acteur dans les organisations et ont aujourd'hui une histoire mais cela n'épuise pas pour autant le débat.

Pour chacun des chapitres, qui s'articulent entre eux et constituent le périmètre de notre étude de cas, nous prendrons à chaque fois soin de présenter les éléments de cadrage théoriques et contextuels.

Le **chapitre 1** viendra prolonger et illustrer notre hypothèse sur l'impensé du sens par la GRH. Dans un contexte de changement, la **dilution du sens** donne lieu à la mise en œuvre de dispositifs qui ne répondent guère qu'en termes de procédures et bien peu à la quête de sens des personnels. De plus, ces dispositifs peuvent avoir des effets en termes de fragilisation des métiers et des identités. La radioscopie d'un projet de service au sein d'une administration vient l'illustrer.

Le **chapitre 2** a pour finalité de prolonger et illustrer la réflexion sur les mutations du travail et les dynamiques des métiers. La logique des compétences participe de l'évolution/redéfinition des métiers et a nourri un débat particulièrement aigu au sein des MMS. L'individualisation des parcours professionnels, son influence sur la relation à autrui sont quelques-uns des termes du débat. Cependant, cette logique constitue également une voie d'appréhension du métier et peut constituer le ciment identitaire des professionnels. Le champ de l'animation professionnelle en est une illustration. Nous l'aborderons plus particulièrement à travers le processus de formation. Depuis quelques années, de nouveaux profils de stagiaires viennent modifier en profondeur le cadre de définition des métiers et dès lors structurent une autre définition de l'identité professionnelle et du métier.

Le **chapitre 3** mettra l'accent sur les effets d'un changement institutionnel, en particulier du point de vue de la coopération des acteurs. Le déficit de coopération renforce les cloisonnements et la dilution du sens. Ils conduisent aussi au sentiment de déni de **reconnaissance**. En quête de sens et de reconnaissance, les acteurs adoptent des stratégies, parfois de repli sur le métier, ils recomposent leur rôle et en cela ouvrent également de nouvelles définitions des métiers. Le système carcéral comme "Institution totale" est exemplaire de ce point de vue.

CHAPITRE 1. DE LA DILUTION DU SENS : LE MANAGEMENT DE PROJET D'UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE

La finalité de ce chapitre est d'aborder la question du **sens du travail à travers la logique de projet, dans un contexte de changement.**

Nous présenterons ainsi tout d'abord les enjeux du changement et plus particulièrement ceux de la modernisation de l'Etat ; en particulier, ce qui a été nommé ces dernières années le nouveau management public. La dimension qui est ici introduite constitue également le contexte des trois terrains de cette partie. Pour ce qui relève du terrain présenté dans ce chapitre-ci, nous tracerons le cadre général d'analyse de la logique de projet qui participe de la conduite du changement. Notre terrain est une administration déconcentrée de l'Etat et concerne les MMS au titre qu'elle a en charge précisément les questions relevant de la "cohésion sociale". La place du professionnel – singulière du fait de son statut de fonctionnaire - fait de lui un des acteurs des métiers de la relation (section 1.).

Dans un second temps, nous présenterons la conduite du changement dans cette administration réorganisée après la réforme de la RGPP. Nous présenterons à la fois les conditions d'élaboration de ce projet de service pour discuter notamment l'approche en termes de prospective, des identités professionnelles. La radioscopie de ce projet nous permettra de traiter de la prise en compte du sens du travail pour construire le changement (section 2).

SECTION 1. SENS ET ENJEUX DU CHANGEMENT : LE MANAGEMENT AU SERVICE DES REFORMES

Attendu, souhaité, imposé, le changement est devenu un de ces mots qu'il est commun d'utiliser pour illustrer notre époque. Le changement est à ce point partout que désormais, la référence quasi nostalgique à d'anciens temps est récurrente (Michéa, 2011). Mais le changement est aussi signe de modernité, synonyme de progrès, lui-même connoté

positivement. Au sein des organisations comme sur la scène publique, le changement devient slogan.

Avant d'exposer la première pièce de nos terrains, nous présenterons tout d'abord un cadre d'analyse du changement (les enjeux) qui vient appuyer notre analyse sur les mutations du travail et des MMS, et en particulier leur traduction au sein de la fonction publique. Au cœur de cette analyse, il y a en filigrane la question du sens qui interroge l'argument du changement (point 1.). Parmi les outils qui organisent le changement, la logique de projet est exemplaire. Dans une perspective de type prospective, elle participe aussi d'une recherche de lisibilité et de rationalisation. Nous présenterons, ensuite, le contexte de la mise en œuvre d'un projet dans une administration déconcentrée de l'Etat qui interroge le sens donné au travail par les agents et pointe les enjeux qui en font le cœur (point 2.).

1. La modernisation : un nouveau style de management

La question des organisations et du changement alimente une réflexion dense en sciences de gestion. Le processus de changement touche à la fois les organisations et les acteurs qui les composent. Les métiers et les identités sont affectés. La question de l'adhésion ou/engagement des acteurs dans le changement est cependant conditionnée par la possibilité de lui donner du sens (point 1.1). Depuis quelques années, le nouveau management public vient illustrer la modernisation de l'Etat engagée par de nombreuses réformes. Il correspond à un certain nombre de pratiques qui viennent accompagner le changement (point 1.2.).

1.1. Changement organisationnel, métiers et identités au travail dans la fonction publique

La théorie des organisations considère le changement comme thème central et de nombreuses conceptions sont venues alimenter la réflexion. Dans le service public où le changement, à travers la modernisation, est invoqué, la notion de métier cohabite avec celle du statut de fonctionnaire. En période de changement, les identités sont particulièrement affectées.

- De quelques conceptions du changement organisationnel et de l'innovation

Si " *la réalité de l'existence des organisations ne paraît pas poser de question* " (Rojot, 2005, p. 21), la question de leur définition n'en reste pas moins source de difficultés tant elles sont nombreuses et attachées au cadre théorique que les auteurs ont construit pour y aboutir²⁰⁹. A ce constat, s'ajoute pourtant une autre question qui est celle tant des conditions de leur apparition que celle de leur survivance, tout comme encore, celle de leur adaptation, évolution et/ou transformation. En toile de fond, ces questions ouvrent ainsi le débat sur le changement dans les organisations, "*thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe*" (Meier, 2007, p. 1).

Cette question du changement dans les organisations, dont celles du service public, est, en effet, récurrente, tant dans les discours que dans les recherches²¹⁰. Comme nous l'avons montré, la **démarche prospective** constitue l'une des voies d'appréhension du changement²¹¹, une voie qui permet aux acteurs – dans une certaine mesure - de maîtriser leur destin.

Travaillant plus particulièrement sur les évolutions des structures organisationnelles, Missonier (in Meier, 2007, p.95-127) regroupe **les facteurs qui président aux changements** en cinq catégories (la technologie, les caractéristiques de l'environnement, la taille de l'entreprise, la culture nationale et les stratégies de l'entreprise) et envisage le changement structurel "*comme une tâche à mener en temps réel*" (p. 114). Ensuite, pour **accompagner le changement** Livian (2010), de son côté, identifie quatre styles ou stratégies : l'autorité ("*changement imposé*"), la persuasion ("*changement vendu*"), la négociation, et le changement participatif (p. 100-101). Ainsi, le changement peut conduire à des logiques d'acteurs différentes.

Du point de vue sociologique, les auteurs parleront tantôt de **changement**, pour traiter des **effets de la transformation** dans une perspective générale ou tantôt d'**innovation**, pour traiter du **processus qui précède** sa mise en œuvre, et dont la portée est relativement économique (Alter, 1996, p. 6). Les modalités de transformation des organisations constituent,

²⁰⁹ Dont entre autres, Parsons, 1964 ; Mintzberg, 1982 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Weick, 1979 ; Bourricaud, 1989.

²¹⁰ Dans cette perspective, c'est aujourd'hui également le passage du modèle taylorien-fordien à un modèle de "remplacement" qui est posé (Livian, 2008, p. 173 ; Linhart, 2010).

²¹¹ Godet souligne que "*les explications classiques du changement (déterminisme religieux, historique, technologique, destruction créatrice, etc.) ont fait évoluer les attitudes face à l'avenir dans un sens de moins en moins déterministe et de plus en plus déterminé*" (2007, p. 63).

de fait, un champ spécifique dans les travaux de recherche et cela, même s'il est difficile d'identifier une unité théorique en la matière (Alter, 1996)²¹². La question qui est dès lors soulevée est celle de **l'interpénétration des différentes théories**.

Quelques aspects structurants sont cependant ici à souligner et, pour partie, font écho à ce que nous avons déjà développé dans notre première partie :

- D'une part, que les **organisations**, loin de révéler seulement des résistances au changement, **évoluent en fait continuellement**. Cette évolution est d'ailleurs largement liée à l'environnement (March, 1991²¹³) ; dans un contexte de changement, le processus de "mise au panier" (March, 1991²¹⁴), sans pour autant résoudre les difficultés, permet, tout en faisant des choix, de poursuivre son chemin, malgré les embûches et les incohérences.
- D'autre part, le rôle des dirigeants dont nous avons déjà évoqué la part déterminante qu'ils jouent dans la construction de sens au sein des organisations. Ici, la conduite du changement (processus) tient aussi aux capacités de transgression²¹⁵ (ou de tolérance de la transgression) des dirigeants et à leurs **capacités à comprendre et mobiliser l'ensemble des acteurs** ; l'intervention des directions dans un contexte de changement est d'autant plus décisive (Chandler, 1989 ; Alter, 2000²¹⁶).

²¹² "La théorie de la contingence explique l'adaptation au changement par les contraintes de l'environnement. L'apprentissage collectif définit les capacités de transformation des entreprises par l'émergence d'ententes nouvelles entre acteurs. L'apprentissage culturel, en redéfinissant le concept d'acteur, met en évidence la complexité des processus identitaires en jeu dans le changement. L'apprentissage organisationnel explique clairement les modalités de transformation à partir d'une perspective cognitive" (Alter, 1996, p. 55-56).

²¹³ March propose une définition du changement organisation de la façon suivante : "Un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement. Si l'environnement change rapidement, les réponses des organisations stables en feront autant ; les changements occasionnés par ces variations ne seront exceptionnels que si les variations de l'environnement sont d'une grande ampleur" (March, 1991, p. 89). Cette définition permet d'ouvrir des perspectives sur les **théories de l'action ordinaire**. Dans les anarchies organisées - dont les organisations publiques sont particulièrement représentatives - les décisions sont "le résultat d'interprétation de problèmes courants relativement indépendant à l'intérieur de l'organisation" (March et Olsen, in March, 1991, p. 166). Les anarchies organisées sont définies comme suit : "des organisations caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue et une participation fluctuante" (March et Olsen, in March, 1991, p. 163). Chandler (1989) met aussi particulièrement à jour les liens et les interactions entre stratégie et structure, en particulier dans le cadre de la conduite du changement.

²¹⁴ Le modèle de la "corbeille à papiers" ou "mise au panier" (*garbage can model*, symboliquement le lieu où sont déversés problèmes et solutions au fur et à mesure de leur découverte) vient illustrer lorsque "les objectifs et les technologies ne sont pas clairs, (que) les organisations doivent découvrir d'autres procédures de décision qui leur permettent de fonctionner sans trop perturber les attributions de leurs membres ou leur conception de ce que devraient être une organisation" (p. 183).

²¹⁵ Ce processus tient, en effet, pour beaucoup aux innovateurs qui pour s'engager dans le processus d'innovation doivent surmonter des résistances et adopter – au moins provisoirement - des positions critiques qui assureront la transformation.

²¹⁶ L'intervention de la direction se déroule dans une temporalité qu'Alter définit comme "*diachronique*", décomposée en trois temps : l'incitation, l'appropriation, l'institutionnalisation (rationalisation du travail dans le

- Puis, la "*part d'auto-organisation, d'organisation informelle, de régulation plus ou moins clandestines qui permettent de faire mieux son travail qu'en appliquant les règles et les prescriptions*" (Alter, 2000, p. 55). Ce processus renvoie donc tout à la fois au **poids de la norme sociale et des règles** mais également à la distinction entre le " travail réel " et le " travail prescrit " dont nous avons présenté les enjeux (partie 1).
- Et enfin, la mobilisation des acteurs, l'appropriation et la création de sens par les acteurs dans le contexte de changement et d'innovation (Alter, 2000²¹⁷). Ainsi, le changement ne se décrète pas, il se débat.

Ces éléments nous conduisent à partager la proposition d'un **management par le sens** (Trosa et Bartoli, 2011) qui vient répondre au déficit de sens constaté dans bon nombre de pratiques et de réformes de la sphère publique. Elles proposent une définition **du management stratégique par le sens dans lequel les outils sont utilisés comme des moyens et non comme des fins afin de mettre en évidence un sens partagé (management participatif)**. Sa mise en œuvre dans la sphère publique leur semble tout à fait appropriée : "*En reposant sur l'implication des acteurs et des parties prenantes de l'action publique, il s'efforce de mettre en place des processus de débat sur le "pourquoi" des réformes, des formulations transparentes sur le "quoi" modifier, et des marges de manœuvre importantes sur le "comment" changer*" (Trosa et Bartoli, 2011, p. 233).

Dans cette perspective, la prospective et la logique de projet, impulsées par les directions peuvent y contribuer. La méthode privilégiée conditionne cependant cette appropriation du sens, comme nous pourrions le vérifier ci-après.

- Identités au travail et changement : le métier et l'agent de la fonction publique

A priori, l'usage ensemble de ces deux concepts que sont l'identité et le changement correspond à une forme d'oxymoron : l'étymologie du terme identité, du latin *identitas*,

temps, selon "*les leçons que les acteurs parviennent à tirer de l'expérience, selon également l'influence dont ils disposent dans le système social*" (Alter, 2000, p. 78)).

²¹⁷ "*Le sens n'est ainsi pas donné, décidé. Il représente une action collective permettant progressivement de dépasser le caractère déraisonnable, et parfois absurde, des situations initiales. Il est le résultat d'un processus, d'une histoire, habités par les acteurs... Le problème est que l'action, si elle permet la production de sens, demeure soumise aux contraintes d'organisation globale des services*" (Alter, 2000, p. 75-76).

renvoie au "*caractère de ce qui est le même*" alors que le changement désigne, comme nous l'avons écrit, le passage d'un état à un autre. La dynamique du changement au sein des organisations impose d'aborder tant la question de l'identité des individus que celle des organisations. Cette proposition rejoint en particulier notre présentation dans le chapitre 1 de la partie 1, de la socialisation et de la construction des identités professionnelles au sein des organisations. Dans une période de changement, Le Boulch (in Meier, 2007) repère trois éléments qui sont des vecteurs d'identité et qui deviennent stratégiques dans ce type de contexte : **les noms, le passé symbolique (individuel ou collectif) et les métiers** (p135). La RGGP (présentée ci-après) constitue un terrain exemplaire car l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat ont vu leur appellation modifiée. Le passé intériorisé a été dans une certaine mesure ré-enchanté, quant aux métiers, leurs définitions sont renouvelées dans le sens que nous avons décrit (partie 1, chapitre 2).

En effet, alors que les administrations²¹⁸ publiques connaissent de multiples réformes depuis plusieurs années, elles n'évoquent que de très loin ou plutôt que très récemment cette dimension du métier. La notion de métier dans le service public n'est pas inscrite dans le vocabulaire officiel de l'administration, si ce n'est, de façon très récente, dans le vocabulaire courant. De fait, les textes qui régissent la fonction publique d'Etat sont muets quant aux métiers. Le mode de gestion des emplois est fixé par le cadre des concours qui permet le recrutement et la promotion²¹⁹.

Le terme de métier apparaîtra pourtant progressivement dans le vocabulaire consacré à la GPEEC, dans les années 90 et en particulier à travers la terminologie de "référentiels métiers", construits sur la base de définition de fiches "métiers" et "emplois-types" (Jeannot, 2005). Il reste que dans l'ensemble des documents, l'usage du terme métier dans la fonction publique demeure rare et c'est donc le plus souvent la notion d'"emploi-type" qui est privilégiée²²⁰.

²¹⁸ Dupuy et Thoenig (1983) définissent l'Administration "*comme l'ensemble des organismes qui, sous l'autorité du Gouvernement, sont appelés à assurer les multiples tâches d'intérêt général qui incombent à l'Etat*" (p. 16).

²¹⁹ La notion de corps est prédominante dans la fonction publique. Ils reposent sur des grades et chaque grade correspond à une catégorie d'emplois (attribution et traitement différents). Il y a aujourd'hui trois corps classés en trois catégories : A, B, C. Cette présentation est celle qui en principe s'applique. Il y a également, à côté, des agents qui relèvent d'un autre statut particulier ou appartiennent à un autre ensemble qui est celui dénommé par "agents non titulaires", employés comme contractuels.

²²⁰ C'est une spécificité repérée dans la fonction publique d'Etat car la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale font plus volontiers référence aux notions de métiers et de professions. Cette prudence, Jeannot l'attribue à la position des syndicats soucieux de la remise en cause du contrat qui lie l'administration et ses agents fonctionnaires.

En 2003, la publication du rapport public du Conseil d'Etat, rédigé par Marcel Pochard, ouvre une perspective nouvelle quant à la GRH dans la fonction publique d'Etat en préconisant une *"professionnalisation accrue des individus"*. S'appuyant sur ce rapport, Jeannot discute l'usage du terme "métier" qui *"met en avant la dimension du savoir-faire au détriment de celle du collectif d'appartenance"* et d'une certaine manière *"supplante celui de corps"* (p. 607). D'une certaine manière, cette proposition trouve sa traduction à travers la loi adoptée par le Parlement en juillet 2009, la loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique²²¹. Dans la présentation qui en est faite par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), cette loi permet *"de lever les derniers freins statutaires et indemnitaires à la mobilité et crée de nouvelles garanties, aussi concrètes que novatrices, au bénéfice des fonctionnaires qui souhaitent évoluer dans leur vie professionnelle"*²²². Une série de dispositions organise cette mobilité avec en parallèle un travail de reconstruction des nomenclatures du Répertoire interministériel des métiers (RIME) qui donne lieu en 2010 à une 2ème édition (la première édition est parue en 2006). L'actualisation du RIME prend en compte de **nouveaux métiers dans le contexte de changement que connaissent les administrations déconcentrées de l'Etat ces dernières années**. Le répertoire fait état de 261 métiers (contre 236 dans la première édition) dits "emplois-références" regroupés au sein de 26 domaines fonctionnels²²³. Cette démarche correspond (peu ou prou) à la **démarche prospective des métiers** car elle a associé une série d'acteurs, mobilisés dans des groupes de travail, mais elle a été contestée par des syndicats qui ont porté notamment leur critique sur les modalités de travail et de concertation²²⁴.

Coexistent ainsi désormais deux logiques parallèles au sein de la fonction publique : celle qui pose la logique des métiers et celle du statut du fonctionnaire²²⁵ qui fait sens (un

²²¹ Loi du 3 août 2009, publiée le 6 août au Journal Officiel

²²² http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/loi_mobilite_nouveaux_outils.pdf

²²³ Dans son introduction, il est souligné l'intérêt pour l'Etat employeur d'*"identifier les emplois et les compétences qui lui permettent d'assumer ses missions (et qui) est devenu une fonction centrale des responsables RH, qu'il s'agisse de réussir les recrutements, de professionnaliser la formation ou de faciliter les mobilités"* et pour les agents de *"connaître les métiers exercés au sein de l'État, savoir quelles sont les compétences requises pour les occuper, est indispensable pour concevoir son avenir dans la fonction publique et élaborer un projet professionnel"*.

²²⁴ Notamment, l'UNSA, la FSU, la CGT ont déjà à l'époque (2006) diffusé une série de messages dans les services sur le thème de la concertation. Au-delà, les critiques ont aussi porté sur les effets de l'introduction de la "logique métier" au sein de la fonction publique comme le moyen de "contourner" l'obstacle du statut de la fonction publique.

²²⁵ Dont les droits et obligations ont été définis d'abord en 1946, modifiés en 1959 et révisés en 1983 et 1984. Progressivement d'ailleurs, les services "d'administration du personnel" laisseront la place aux services de "GRH" qui marqueront une certaine évolution du managérialisme au sein de la fonction publique. Dans le secteur

individu qui s'efface pour donner place à la permanence de l'agent du service public). Ces deux logiques conduisent les agents si ce n'est à des résistances, en tout cas à des doutes sur ce qui les régit désormais.

1.2. Les défis du Nouveau Management Public

Pendant près de 20 ans, l'image d'une incapacité des services publics à organiser le changement organisationnel (en partie due aux fonctionnaires) a été diffusée (en particulier lors des réformes qui avaient suscité de fortes mobilisations sociales comme en 1995 et 2003). Pourtant, l'état des lieux des nombreuses réformes au sein des services publics vient plutôt, au contraire, témoigner d'une forte capacité d'adaptation au regard du nombre de réformes d'envergure qui les ont concernés. Cette modernisation s'est traduite au niveau managérial par la mise en œuvre d'un Nouveau Management Public (désormais NMP) qui devient le nouveau paradigme de l'action publique.

- La modernisation du service public par les réformes

Les notions de secteur public, de service public et de fonction publique, sont parfois confusément employées mais, pour autant, doivent faire l'objet de distinction même si des intersections sont inévitablement nécessaires et si le management public doit concerner et tenir compte "*des particularités de chacune d'elles, aux plans structurels, juridique, politique et culturel*" (Bartoli, 2009, p. 59). Ainsi, en France, le secteur public est vaste, tant en matière d'emplois qu'en termes d'investissement. Les publications font valoir, en 2010, un effectif de 5,5 millions de personnes (dont 143 000 bénéficient de contrats aidés), soit 20% de l'emploi total (INSEE, Ernst, avril 2013)²²⁶.

privé, le changement "radical" pourrait conduire à l'idée "*de changer les hommes*" (Missonier, in Meier, 2007, p. 137), mais dans le secteur public, cela ne peut se penser de la sorte en raison notamment du statut spécifique des personnels fonctionnaires. Crozier (1987 ; 1991) a d'ailleurs remis en cause cette gestion "uniforme", quelle que soit l'activité mise en œuvre.

²²⁶ En 2008, ils représentaient 5,3 millions de personnes soit 20,1% de l'emploi (Chiffres clés de la fonction publique, 2010). Dans l'ouvrage de Dupuy et Thoenig (1983), sont recensés au début des années 1980 un peu plus de 5 millions d'emplois (p. 33). En 2010, selon l'INSEE, ces effectifs se répartissent au sein de trois fonctions publiques distinctes (fonction publique d'Etat, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière) et les entreprises publiques et autres organismes publics ; dans la seule fonction publique d'Etat, les effectifs représentent près de la moitié de l'emploi public. En 2005, 55,8% des dépenses des administrations publiques étaient consacrées à la couverture des risques sociaux. Pour ce qui est de la part des dépenses des administrations publiques dans le PIB, la France se situait en 2003, dans l'Union européenne au 4ème rang. La structure des dépenses françaises étant proche des autres pays européens (INSEE Première, n°1102, sept 2006).

La question du changement au sein de l'Etat n'est pas nouvelle ; en effet, Bartoli et Chomienne (2007-2011) ont montré comment la question de la rénovation administrative puis de la "modernisation" de l'Etat ont constitué des objectifs politiques prégnants depuis plusieurs décennies. La circulaire que lance Michel Rocard, le 23 février 1989, sur le *"renouveau du service public"* ouvre un chantier *"où la mobilisation du personnel et le dialogue social à l'intérieur de l'administration sont considérés comme les fers de lance de la rénovation de l'action administrative. Celle-ci doit se concrétiser plus particulièrement dans les "projets de service" et les "centres de responsabilités"* (Dreyfus, 2000, p. 250-251). Cette politique sera poursuivie par Alain Juppé, à travers le lancement de la circulaire du 26 juillet 1995, relative à *"la préparation et la mise en œuvre de la réforme de l'Etat et des services publics"*. Ces deux textes constituent ainsi des repères importants qui illustrent ce changement à l'œuvre progressivement introduit depuis les années 90 et plus précisément encore depuis les années 2000.

Des changements plutôt "locaux" concernant d'abord quelques entreprises et services publics - en particulier en 2006, la mise en œuvre d'un projet plus ancien d'expérimentation dans huit départements du rapprochement des Directions départementales de l'équipement et Directions départementales de l'agriculture et de la forêt (Duran, 2006) – qui se sont finalement étendus pour concerner l'ensemble des services publics.

Ainsi, la Loi organique relative aux lois de finance²²⁷ (abrégée en LOLF), ou encore plus récemment la RGPP (lancée officiellement le 10 juillet 2007) ont bouleversé les modes de fonctionnement tant pour les administrations que pour leurs agents et en conséquence également pour les usagers privés et collectifs. Les changements visent *"plus ou moins à répondre à trois objectifs majeurs pour l'organisation : la capacité d'adaptation (qui met en avant la flexibilité) ; la capacité d'anticipation (qui met en avant la veille) ; la capacité de compréhension et de pilotage (qui met en avant l'évaluation)"* (Bartoli, 2009, p. 84).

Le tableau ci-après vient illustrer à travers le choix de quelques dates marquantes, le nombre de réformes qui ont touché le service public d'un point de vue général et plus particulièrement, les services qui relèvent des politiques publiques des MMS. Ce tableau confirme le fait que les organisations évoluent continuellement et illustre, aussi la fragilité de l'argument de la

²²⁷ Promulguée le 1^{er} août 2001 et qui s'applique à toute l'administration depuis 2006.

forte résistance au changement des acteurs²²⁸ ou du moins, la mobilité réelle des services et des agents qui doivent s'adapter au cadre législatif imposé.

Tableau 26 – Les dates marquantes pour le service public et le monde du social, d’après Bartoli (2009, p. 77) ; Linhart (2010) ; Chauvière (2011)

Année	Texte
1946	- Loi sur le statut général des fonctionnaires de l’Etat
1982	- Loi sur la décentralisation - Loi Auroux sur le droit d’expression directe des salariés
1983	- Loi réactualisant les droits et obligations des fonctionnaires ("titre I " du statut général) - Loi sur l’institution "d’une dotation globale dans les hôpitaux"
1984	- Loi sur la fonction publique d’Etat (" titre II " du statut général) - Loi sur la fonction publique Territoriale (" titre III " du statut général)
1986	- Loi sur la fonction publique hospitalière (" titre IV " du statut général)
1989	- Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public, dite circulaire Rocard - Proposition de la commission De Closets sur l’efficacité de l’Etat (proposant des contrats à objectifs annuels ou pluri-annuels)
1990	- Changement de statut des Postes et Télécommunications
1991	- Loi portant sur la réforme hospitalière
1992	- Loi relative à l’administration du territoire, avec une charte sur la déconcentration des services publics
1993	- Création du comité pour la réorganisation et la décentralisation des administrations
1995	- Circulaire Juppé sur la réforme de l’Etat et des services publics - Création du commissariat à la réforme de l’Etat
1996	- Ordonnance portant sur la réforme de l’hospitalisation publique et privée - Lancement d’un plan triennal de réforme de l’Etat
1999	- Loi Voynet sur l’aménagement et le développement durable du territoire - Loi Chevènement sur l’intercommunalité
2001	- Loi Organique sur la Loi de Finance (LOLF) - Nouveau code des Marchés Publics
2002	- Loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale (droits de l'usager, réorganisation des rapports entre administrations, opérateurs et professionnels, nouvelles normes, évaluation interne et externe) - Loi de modernisation sociale (relative à la démocratie de proximité) (retraités, personnes âgées, personnes handicapées) - Décret sur les nouvelles conditions d’évaluation, de notation et d’avancement des fonctionnaires de l’Etat
2003	- Loi constitutionnelle relative à l’organisation décentralisée de la République - Rapport du Conseil d’Etat " Perspectives pour la fonction publique "

²²⁸ L'argument de la résistance au changement tient le plus souvent dans le constat que "le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive" (Autissier et Moutot, 2007, p. 178). Nous ne contestons pas, bien sûr, ces formes de résistances dont Crozier et Friedberg ont montré les mécanismes (1977) ; mais nous les relativisons aujourd'hui pour la fonction publique car la loi s'imposant aux agents, la logique n'est pas tant pour nous **seulement celle de la résistance mais aussi celle de l'adaptation**.

2004	- Loi relative aux libertés et responsabilités locales - Changement de statut (passage en sociétés anonymes) des entreprises EDF et GDF - Nouveau code des Marchés Publics - L'Etat devient minoritaire dans le capital de France Télécom
2005	- Loi portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique (dont possibilité de création de CDI dans la fonction publique)
2006	- Protocole d'accord sur l'amélioration des carrières et l'évolution de l'action sociale au sein de la fonction publique
2007	- Loi de modernisation de la fonction publique - Loi relative à la fonction publique territoriale - Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) - Lancement de la Révision générale des politiques publiques (RGPP)
2009	- Loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique
2010	- Loi portant réforme des collectivités territoriales - Loi Hôpital, patients, santé, territoire (HPST) - Création des ARS (Agence Régionale de Santé) - Edition du Rime (2eme édition)

Ce tableau fait également écho à ce que nous avons présenté dans le Chapitre 3, Partie 1, sur la dynamique et la gestion des MMS. Ici, l'éventail des réformes qui viennent d'être listées n'est pas exhaustif mais il met en lumière le déploiement de réformes depuis 40 ans qui concerne seulement les services publics. Ces lois n'affectent pas que les seuls services publics, elles touchent tant les agents qui y travaillent que les "usagers"²²⁹, mais aussi les partenaires du secteur privé.

- Le management du changement ou le Nouveau Management Public

La conception du management public n'est pas nouvelle même si l'expression en tant que telle est porteuse, en particulier en France, d'ambiguïté (Bartoli, 2009). Elle renvoie tout à la fois, à l'histoire de la structuration de l'Etat portée par des valeurs républicaines, et à un fonctionnement bureaucratique de ses services (Dreyfus, 2000) fortement marqués par la centralisation, au moins jusqu'aux années 1980 et pour certains, facteur d'immobilisme et de dysfonctionnements sociétaux (Crozier, 1963 ; 1987-1991).

Le Nouveau Management Public (NMP) s'est progressivement substitué à la logique de rationalisation des choix budgétaires (RCB), datant des années 1960-1970, et est devenu le nouveau paradigme de l'action publique. De fait, la mise en œuvre de la RCB avait dû être

²²⁹ La référence à un "usager" des services publics apparaît en 1983 dans le rapport de Michel Sapin au premier ministre, *La place et le rôle des usagers dans les services publics*. Sur la problématisation de cet usage de l'usager voir Chauvière et Godbout (1992).

abandonnée en raison de ses "*méthodes à la fois trop ambitieuses et conçues de façon étroitement économétrique*" (Crozier, 1987-1991, p. 211) mais les gouvernants n'ont pas pour autant renoncé à moderniser les modalités de la gestion publique²³⁰. Le NMP est ainsi apparu et mis en œuvre dans les administrations et services publics "*comme un ensemble d'idées et de pratiques*" et se "*présente comme une simple recherche d'efficacité, donc transposable dans n'importe quel contexte, au service de n'importe quelle fin*" et où "*sous ce jour, il n'y aurait pas de différence fondamentale entre les secteurs privé et public, et il serait donc temps d'importer dans le second, qui serait si inefficace et irait si mal, les outils qui auraient fait la fortune du premier*" (Belorgey, 2010, p. 9).

La logique du NMP combine à la fois l'idéal d'un "Etat-stratège" ("bonne gouvernance") à l'ingénierie administrative qui à travers ses outils permet aux agents de le mettre en œuvre (*benchmarking*²³¹) (Bruno, 2008).

Le **monde carcéral** (partie 2 chapitre 3) est un des mondes précurseurs de ces nouvelles méthodes en inaugurant la gestion mixte (public/privé) d'établissements pénitentiaires.

Cette terminologie, qui décrit les modalités modernes du management public, commence cependant à vieillir elle aussi, puisque certains auteurs préfèrent parler "*d'action publique ultra-moderne*" (Padioleau, 2003²³²) mais il reste que la dynamique du changement est engagée dans les organisations publiques françaises.

Ainsi, la LOLF – qui correspond à une gestion par programme et dont les mêmes principes structurants malgré des sensibilités politiques et administratives différentes se retrouvent dans bon nombre de pays de l'OCDE (Trosa, 2006) - a conduit à une transformation culturelle de poids puisque l'administration doit désormais s'inscrire dans une perspective d'objectifs et de résultats alors qu'elle se situait jusqu'alors dans une logique de réalisations. Certains analysent la mise en œuvre de la LOLF comme bénéfique tout en soulignant pourtant ses limites (Trosa, 2006 ; Rochet, 2004). En effet, la souplesse annoncée en termes de gestion des

²³⁰ Alecian et Foucher (1994), ont élaboré un guide "*propre*" au management dans le service public qui entend aider celui-ci à "*opérer sa mutation*" (p. 11) ; selon les auteurs, des raisons d'ordre économiques, technologiques, sociologiques, institutionnelles imposent au service public de "*changer son mode de fonctionnement*" (p. 99).

²³¹ Le *benchmarking* dont l'invention revient dans la plupart des manuels de management à Robert Camp (chef de projet au sein de Rank Xeros), s'est diffusé à partir des années 1980. L'utilité du *benchmarking* doit répondre à la maxime suivante : "*Qui veut s'améliorer doit se mesurer ; qui veut être le meilleur doit se comparer*" (Camp, 1989, cité par Bruno, 2010, p. 42).

²³² L'auteur oppose ainsi sa conception à celle de post-moderne, pour notamment caractériser "*la volonté rationaliste de l'agir-public sceptique*".

moyens et des effectifs reste encore relative au sein des budgets opérationnels de programmes (BOP).

La RGPP quant à elle, organise la "rationalisation de l'Etat" à travers le découpage puis le regroupement des services tant départementaux que régionaux de l'Etat : au sein des départements des Directions départementales interministérielles (DDI) sont constituées et en région, la quinzaine de directions régionales est réduite à huit²³³.

Cette réforme des services déconcentrés de l'Etat qui touchera ainsi 96% des 2,5 millions d'agents de l'Etat est "*d'une ampleur inégalée pour l'administration française depuis les années 70*" (Debar, 2009, p. 759). Cette rationalisation prévoit **une refonte complète des chaînes de gestion des personnels** qui doit être corrélée également à l'objectif de transformation des missions de l'Etat et dont l'enjeu se situe donc bien dans la **transformation des métiers des fonctionnaires** (Debar, 2009).

Les logiques à l'œuvre dans le cadre de ces réformes ont ainsi pu donner lieu à nombre de recherches, pour en analyser, par exemple, les formes de résistance ou encore l'impact de la décroissance des effectifs sur les fonctionnaires (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007). D'autres travaux encore proposent de mesurer la satisfaction, ou selon, l'insatisfaction des fonctionnaires à l'égard de leur carrière, pour constater que la satisfaction au travail ne peut guère relever que de l'amélioration du contenu du travail et des pratiques d'encadrement tant les marges de progression de carrière sont lentes (Guerrero et Kopel, 2003). D'un point de vue global, De Gaulejac (2011) revient sur ces réformes et le malaise identifié sur de nombreux terrains des institutions publiques. Il critique l'instrumentalisation du "*capital humain*" qui laisse peu de place aux déterminations sociales des individus mais qui surtout "*introduit un bouleversement profond des pratiques et de la culture du service public qui se traduit par une exacerbation des tensions*" (p. 153-154).

La fonction publique – et en particulier celle de l'Etat a ainsi connu de multiples réformes. Les enjeux de sa transformation ne touchent pas seulement la dimension organisationnelle. A

²³³ Dans les départements : de deux à trois selon le nombre d'habitants, à savoir les DDTM, DDPP, DDCS. En région : DRFIP, DIRECCTE, DREAL, DRAC, DRJSCS, DRAAF, Rectorat, puis l'ARS qui a un statut d'Agence. Les missions du Secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) sont renforcées pour coordonner les fonctions supports des services.

travers elle, le changement de structure peut interroger le changement de missions qui lui incombe désormais. Nous analyserons ces changements à partir d'une autre logique qui est celle du projet. Cette analyse met en lumière, dans ce contexte, les questions du sens, des métiers et des identités.

2. La recherche de lisibilité : le travail en mode projet pour les MMS

Dans ce contexte, les organisations publiques ont tenté de mettre en œuvre des dispositifs qui permettent d'accompagner les changements. La logique de projet est l'un d'entre eux et doit rendre lisible l'action tant pour les agents que pour les publics. Cette logique peut s'apparenter à une démarche de type prospective qui soulève des questions tant managériales que politiques (point 2.1.). Nous présenterons le contexte et le lancement d'une telle démarche (notre étude de cas) qui vient exemplifier les enjeux que nous avons identifiés (point 2.2.).

2.1. Le projet pour accompagner le changement

La logique de projet est apparue dans les années 1980 et a fini par conquérir l'ensemble des organisations, y compris le service public. Cette logique soulève néanmoins un certain nombre de questions et d'enjeux politiques. Sa mise en œuvre et sa gestion donnent lieu à des pratiques qui interrogent précisément non seulement le sens de l'action mais aussi le sens du travail.

- **Le projet : enjeux et défis**

Alors que le contexte des années 1980 (économique, social, politique) donnait lieu à une littérature prolifique en sciences sociales sur la fin des grands récits (Lyotard, 1979), la fin de l'histoire (Fukuyama, 1992), la logique de projet - comme dispositif de management des hommes - a opportunément trouvé un écho particulièrement positif et (re)mobilisateur. Pour beaucoup, en effet, la logique de projet sous-tend une idée de progrès, porteur d'amélioration, qui renvoie au mythe de l'amélioration. Pour d'autres, cependant, celui-ci renvoie "*plus simplement*" à celle "*d'adaptation réciproque*" (Morin, 2008, p. 46).

Le projet reflète l'ambivalence. D'une part, le projet partage avec la prospective "*la conviction que le futur est à construire bien plus qu'à extrapoler et que la conception ne peut être*

dissociée de l'action " (Aurégan et Joffre, 2004, p104). Mais d'autre part, le projet peut n'être que résignation et adaptation des acteurs. C'est dans cette ambivalence que cette logique s'est diffusée et étendue à l'ensemble des organisations – privées et publiques.

Phénomène lié au contexte ou de mode (Garel, 2003 ; Bartoli, 2009), le management de projet est ainsi apparu pour se déployer sur de multiples objets à des échelles "micro", concernant le développement de produits qui mobilise les services R&D des entreprises ou "macro", impliquant un grand nombre d'entreprises, dans le secteur privé tout comme dans le secteur public.

La logique de projet s'est déployée à tel point que Boltanski et Chiapello (1999) ont fait du projet l'une des cités du *Nouvel esprit du capitalisme*. Dans le discours du néo-management des années 1990, le projet répond à une aspiration à la liberté "*car toutes les frontières sont transgressables par la vertu des projets*" (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 139)²³⁴.

Dans son anthropologie du projet, Boutinet (1990) interroge cette nouvelle injonction de projet qui tient lieu **de mode de création exclusif** et qui dès lors hypothèque la créativité produite dans d'autres cadres "*par intuition, bricolage ou improvisation*" (p. 315). Il souligne d'ailleurs, lui aussi, l'ambivalence du projet "*comme expression du transitoire et de l'éphémère (...) en même temps que recherche de permanence et de globalité, recherches de sens (...)*" (p. 9).

Cette **prolifération de projets** depuis plusieurs années n'est pas sans poser plusieurs problèmes. Comme le soulignent Aurégan et Joffre (2004) ou Garel (2011), la profusion des projets n'est pas sans risque voire même à l'instar de ce que développe Courpasson (2000), la logique de projet (qu'il associe à celle des compétences) peut constituer en elle-même un mode de gouvernement des organisations fondée sur une stratégie de recherche d'obéissance, qui pèse particulièrement sur les cadres et les personnels très qualifiés (p. 187-188)²³⁵.

²³⁴ Ainsi, dans la cité par projets de Boltanski et Chiapello, "*ce qui importe, c'est de développer de l'activité, c'est-à-dire de n'être jamais à cours de projet, à cours d'idée, d'avoir toujours quelque chose en vue, en préparation, avec d'autres personnes que la volonté de faire quelque chose conduit à rencontrer*" (p. 166).

²³⁵ Ces analyses font écho, encore, à celles déjà présentées de De Gaulejac et d'Ogien.

La fonction publique n'échappera pas à cette prolifération de projets. Plus concrètement, dans la circulaire de 1989 sur le renouveau du service public, l'objectif de modernisation de l'Etat conçoit le projet de service comme un **instrument majeur du changement**²³⁶.

Le rapport de 1990 du Ministère de la Fonction publique et des réformes administratives sur les projets de service argumente l'intérêt du déploiement des démarches de projet au regard du changement de l'environnement et des défis à relever pour l'Etat²³⁷.

Crozier (1991) souligne, d'ailleurs, que les projets de service inspirés, voire "*calqués*", sur les projets d'entreprise "*constituent la voie prometteuse du renouveau administratif essentiellement parce que l'appel aux consultants extérieurs auxquels on a dû nécessairement recourir a, dans beaucoup de cas, forcé des administrations frileuses à ouvrir largement leurs fenêtres et à laisser pénétrer non seulement les idées mais les façons de faire et les comportements nouveaux*" (p. 303).

Quelques années plus tard, la mise en œuvre de la RGPP permet de relancer la dynamique de projet. Par exemple, de manière très officielle encore, la circulaire du 4 juin 2009, relative à la préfiguration des DDI, encourage de nouveau la mise en place de projet de service qui "*a pour finalité de fédérer les énergies et initiatives autour des missions stratégiques de la future direction qu'il doit exposer clairement. Son élaboration constitue le fil conducteur de la démarche de préfiguration*".

La logique de projet tient lieu ainsi désormais de "mode de faire" (Gaudin, 1999) au sein du service public. En reprenant les analyses pré-citées, le doute est cependant permis sur la capacité de cette démarche à rallier les agents et donner du sens. Comme dans toute démarche prospective, la méthode constitue un enjeu politique.

²³⁶ Le titre II - article 2 de la circulaire de Michel Rocard est ainsi rédigé : "*La mise en œuvre de cette politique passe par une démarche collective, celle du projet de service, que les administrations, et notamment les services extérieurs, doivent mettre en œuvre progressivement. Mettre en évidence les valeurs essentielles du service, clarifier ses missions, fédérer les imaginations et les énergies autour de quelques ambitions, telles sont les raisons d'être des projets de service. Ils doivent résulter d'une démarche collective animée par les responsables du service et ouverte sur son environnement, ses partenaires et ses usagers. Cette démarche, digne qu'on lui consacre et du temps et du soin, doit déboucher non seulement sur la définition d'objectifs et d'une stratégie stable, mais encore sur le lancement d'actions clés susceptibles d'améliorer de façon significative le fonctionnement du service. Parce que je connais le goût et l'aptitude des agents à réfléchir et à s'organiser à partir de leur expérience de terrain, parce que je connais leur sens du service public, j'ai toutes les raisons de penser que la formule est adaptée aux services publics.*"

²³⁷ Bartoli (2009, p. 251) cite, elle aussi, le rapport de 1990 du Ministère de la Fonction publique et des réformes administratives sur les projets de service, qui fournit quelques éléments explicatifs complémentaires ; il est introduit de cette façon : "*Ce n'est pas par hasard, qu'à la fin des années quatre-vingt les administrations publiques redécouvrent l'intérêt des démarches de projet (...). En cette période de changement profond de l'environnement, de doute et de malaise des personnels, de défis nouveaux pour l'Etat – qu'il s'agisse de la décentralisation et de la construction européenne –, les démarches de projet tombent particulièrement bien*".

- Déconstruire le projet : objectif, méthode et sens

Le management de projet a ouvert la voie à la production d'une littérature importante en sciences de gestion et est venue contribuer à la réflexion sur la méthode de conduite du changement. En particulier, l'activité stratégique implique une perspective prospective et c'est en ce sens qu'Auregan et al. (2008) conçoivent la stratégie "*comme un processus de génération, de sélection et de coordination des projets*" (p. 91). C'est dans cette acception que nous intégrerons le projet au management stratégique de l'Administration publique²³⁸.

De manière générale, la démarche de projet, telle qu'elle est appréhendée par la discipline²³⁹ s'envisage dans une temporalité définie ; elle vise un objet (la production d'un produit ou une visée plus organisationnelle) ; elle doit associer les acteurs.

Que ce soit Garel (2003 ; 2011), Loufrani-Fedida (2007) ou Livian (2008 ; 2010), ces trois auteurs relèvent le foisonnement de terminologies managériales associées à la notion de projet, et ils notent en conséquence que cela peut aboutir à une certaine confusion.

En contribuant au débat, Garel (2003, p. 11 ; 2011) propose de distinguer le projet ("*activités de conception et développement*") en amont de l'opération ("*activités de production, de vente ou d'administration*"). Loufrani-Fedida (2007, p. 185) propose, de son côté, pour plus de clarté un schéma qui permet de cadrer les repères conceptuels à partir de quatre distinctions : a) "**L'organisation par projets** où l'entreprise structure son organisation et adapte ses règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser, b) **Le management de projet** : l'ensemble des actions engagées afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser, c) **La direction de projet** : en charge de la définition des objectifs, des actions politiques, des

²³⁸ A cet égard, Bartoli inscrit la prospective en lien direct avec le management stratégique et dans le but d'orienter les activités et le fonctionnement à moyen/long terme (p. 255).

²³⁹ En matière de définition du projet, Garel (2003) et Loufrani-Fedida (2007) recensent quelques-unes d'entre elles et qui font partie de cette production foisonnante que nous avons notée. En voici, quelques exemples qui correspondent à des conceptions distinctes : Project Management Institute, 2004 : "*Une entreprise temporaire, mise en œuvre en vue de créer un produit, un service ou un résultat unique. Temporaire signifie que tout projet a un début et une fin bien déterminés. Unique signifie que le produit, le service ou le résultat se différencie de tous les autres produits, services et résultats de l'entreprise*" ; AFITEP-AFNOR (Association Francophone de Management de Projet-Association Française de Normalisation), 2000 : "*Un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources*" (norme X50-115, ISO 10 006 ; Turner, 1999, p. 3, "*Un ensemble d'actions pour lequel des ressources humaines, financières et matérielles sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un ensemble unique d'activités, bien spécifiées, à l'intérieur de contraintes de coût et de délai, en vue de réaliser un changement bénéfique défini par des objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif*" ; ECOSIP (Economie des Systèmes Intégrés de Production), 1993, p. 18, "*Création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande*".

aspects financiers, de l'organisation du projet, etc., d) La **gestion de projet** : renvoie aux fonctions instrumentales du pilotage d'un projet (qualité, coûts, délais)²⁴⁰". Livian (2008 ; 2010) met l'accent sur la conduite du changement organisationnel par laquelle le projet peut constituer une méthode (d'opérations) dès lors que les acteurs sont placés en situation nouvelle (les discours n'aidant pas forcément), et qu'il y a appropriation de ces situations par les acteurs eux-mêmes, de même que le leadership doit s'exercer de façon réactive et incitative. Royer (2005), à l'instar de Garel (2003), fait le constat de l'usage du management de projet dans tous les secteurs (privé ou public). Elle remarque à cette époque, que paradoxalement ce champ en tant que "champ spécifique" a de la peine à acquérir la reconnaissance sur le plan académique et suggère des perspectives de recherche sur l'évaluation et la sélection des projets d'une part, et sur le fort taux d'échec qui est observé, d'autre part. Autissier et Moutot (2007) ont, de leur côté, identifié quelques-unes des **raisons d'échec d'un projet** dont le **manque d'adhésion** constitue la principale. Au moins deux dimensions, la communication et l'explicitation, permettent selon eux de favoriser l'adhésion au changement (p. 12-15). Pour Combes et Lethielleux (2008), les échecs peuvent se prédire et s'expliquer. Une des raisons peut être liée au "syndrome du survivant" pour ceux qui échappent, par exemple, au plan de restructuration et conservent leur emploi.

Il ressort néanmoins que le management de projet connaît un essor certain de productions et sa reconnaissance semble plus stabilisée (au regard du nombre croissant d'articles qui sont produits dans les revues académiques). Scranton (2008) remarque cependant que la production académique a plutôt tendance à se concentrer sur les "projets uniques" et invite à se pencher sur des "**histoires de projet**". Une perspective à laquelle nous adhérons et que nous présenterons ci-après.

La construction de projet invite aussi "par excellence" à se pencher sur les pratiques de **construction de sens**. A cet égard, Garreau et Mouricou (2012) analysent la relation entre le sensemaking et les pratiques de stratégie. En effet, le renouvellement des pratiques par les acteurs impose un travail spécifique par ceux-ci de construction de sens. Les auteurs montrent que **ce travail de construction de sens s'appuie sur des objets** (représentations visuelles sur

²⁴⁰ Ensuite, à l'appui de Clark et Wheelwright (1992), Loufrani-Fedida, rappelle que l'on distingue dans les entreprises généralement quatre types de configurations organisationnelles des projets: "*la structure fonctionnelle de projet, la structure de coordination de projet, la structure de direction de projet et la structure de projet sorti. Ces différentes structures présentent, en fait, le degré d'autonomie des acteurs projets vis-à-vis de leur service fonctionnel ou de leur direction métier d'origine, en passant par une explication des rôles des acteurs*" (p194-196). La configuration que nous allons étudier ne se situe pas précisément dans ce cadre car il s'agit d'une organisation publique.

le terrain étudié notamment) qui deviennent "*vecteurs de sens dans l'action collective*" (Martin et Picceu, 2007).

La RGPP a conduit comme nous l'avons vu à une transformation en profondeur de l'Administration, et en particulier de ses services déconcentrés. Dès lors la question se pose de l'agencement de ces méthodes et de leur application qui puisse permettre aux agents de "s'y retrouver" dans la mesure où l'adhésion à ce projet de changement n'a pas été négociée et s'impose par la loi.

2.2. Une démarche de projet exemplaire pour des métiers divers

Alors que la RGPP vient d'être lancée, les services de l'Etat se préparent à ce changement à travers la mise en place de projet de service. Nous allons présenter ici **un management de projet**, son histoire (Scranton, 2008) depuis son lancement jusqu'à sa formalisation au sein d'une des nouvelles directions régionales, nées de la RGPP, la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) (point 2.2.1). Ce projet est conduit en parallèle à la dynamique nationale, qui à la suite de la production du RIME-version 2, reconfigure, plus spécialement, les métiers de cette nouvelle administration (métiers de la jeunesse, des sports et la cohésion sociale) (point 2.2.2).

2.2.1. De la préfiguration à la naissance d'une administration : l'opportunité du projet

Alors que la RGPP est lancée en 2007, le directeur régional de la direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports (DRDJS) lance en 2009 une démarche de projet de service qui affiche dans son objectif prioritaire de préparer les agents à la fusion des services²⁴¹ dans cette région préfiguratrice de la RGPP et de la RéATE. La démarche de projet de service était donc lancée, sous son impulsion²⁴². Pendant un an, les agents sont sollicités pour réaliser le document qui devra servir de référence en prévision de l'application de la réforme de 2010.

²⁴¹ Il s'agit de la Direction régionale des affaires sanitaires et sociales (DRASS), la Direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports (DRDJS), et de la délégation régionale de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé).

²⁴² La conduite de celle-ci était assurée par un agent du service nouvellement formé à la GRH dans le cadre d'un master professionnel, entouré d'un comité de pilotage et un comité technique qui correspondait à une équipe projet.

En parallèle, l'année 2009 est consacrée à la préfiguration de la future administration²⁴³. Des agents des trois services²⁴⁴ se portent volontaires dans des groupes de travail *ad-hoc* animés par un cabinet de consultant pour certains groupes pléniers, tandis que d'autres sont animés par des agents (huit groupes sont constitués). Au fur et à mesure que la préfiguration s'organise, se précise également la "partition" des services entre la DDI et la DRJSCS²⁴⁵. Les groupes vont être recomposés et essentiellement deux groupes vont être animés, l'un porte sur les rythmes de travail et le règlement intérieur local, un autre groupe porte sur l'ingénierie sociale.

Ces démarches concourent ainsi à une mobilisation des agents en amont du processus ; pour la DRDJS, cette mobilisation est forte car plus de la moitié des agents participe à la dynamique lancée tant pour le projet de service que pour les groupes de travail préfigureurs.

La fusion des services est officialisée le 1^{er} janvier 2010. Le décret de création²⁴⁶ de la nouvelle administration précise son organisation et ses missions. Cette fusion des services²⁴⁷ de l'Etat donne naissance à la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS). A l'échelle locale, l'organigramme décline les quatre pôles et la mission transversale, tels qu'ils avaient été préfigurés durant l'année 2009.

En septembre 2010, alors que les personnels des trois administrations sont réunis dans le même établissement (et même lieu), le nouveau directeur régional²⁴⁸ lance une démarche de

²⁴³ Quatre pôles structurent le schéma préfigureur du futur service régional, le pôle Cohésion sociale et territoriale, le pôle Activités physiques et sportives, le pôle Formations, métiers et qualifications, le pôle Administration générale, moyens et logistique. Une mission transversale, Mission d'appui interdépartemental est également créée qui se décompose en trois cellules : contrôle de gestion, appui juridique, observation-veille-études. S'ajoute également le "contentieux de la sécurité sociale".

²⁴⁴ Par commodité, lorsqu'il s'agira de l'organisation du service, nous parlerons des trois administrations bien que le statut d'agence de l'Acsé soit tout à fait majeur et que celui-ci soit rappelé régulièrement par les agents, contractuels et non titulaires de la fonction publique, comme marqueur d'identification professionnelle.

²⁴⁵ Jusqu'alors, les agents de la DRDJS exerçaient des missions qui relevaient de l'échelle départementale et régionale. Le principe de la partition dans cette administration a posé que les agents qui exerçaient majoritairement leurs missions à l'échelle départementale seraient affectés dans la future DDI. Ce principe souvent énoncé dans les discours à travers cette formule "*l'agent suit la mission*", évoque le syndrome du survivant présenté par Combes et Lethielleux (2008) : certains agents "*ont dû partir en DD*" quel que soit leur souhait. Ils ont dû changer d'échelle territoriale et connaître une nouvelle échelle du pouvoir à travers le rôle central joué par les préfetures.

²⁴⁶ Décret n° 2009-1540 du 10 décembre, paru au JO du 12 décembre 2009.

²⁴⁷ Qui connaît donc en même temps la partition (entre la direction régionale et la direction départementale) et une fusion (avec les autres services).

²⁴⁸ Directeur de la DRASS qui avait été nommé "préfigureur" et qui est confirmé comme directeur du nouveau service. L'ancien directeur de la DRDJS est, lui, nommé directeur adjoint.

projet de service. Ce projet s'inscrit dans un agenda qui fixe son élaboration et rédaction en quatre mois ; une temporalité courte donc²⁴⁹.

La "logique projet" ordonne un certain nombre de principes, dont tout d'abord la constitution d'une équipe projet qui a "pour mission" d'élaborer le chemin pour réaliser telle ou telle action. Généralement, les équipes projet ont pour caractéristique *"de déroger à l'ordre habituel des organigrammes"* en réunissant des professionnels d'origines diverses *"prélevés, pour le temps du projet, sur les ressources des services ou métiers dotés de capacités d'expertise utiles à l'objectif"* ; ils disposent *"d'une marge de liberté presque totale quant aux voies qu'il leur reviendra d'emprunter pour parvenir au meilleur résultat"* (Ségrestin, 2004, p. 234-235).

La démarche de cette administration ne déroge pas du point de vue de la méthode à cette organisation. Mais la spécificité du statut des agents et de l'objectif du projet illustrent, déjà, une des premières différences, à travers la constitution de l'équipe projet, avec la logique projet classique dans une entreprise.

Annoncée en juillet, la démarche est officiellement lancée début octobre 2010 lors d'une assemblée générale des personnels (la synthèse des débats est présentée ci-après).

Auparavant, en septembre 2010, l'équipe de direction a suivi un séminaire de sensibilisation organisé par les services de la préfecture et animé par un cabinet de consultants, spécialiste des questions RH (cabinet X). Ce séminaire avait également comme objectif de faire émerger les grands axes sur lesquels elle voulait faire porter le projet de service.

Le directeur régional, lors de la réunion des personnels en octobre, présentera les grands axes du projet, les membres de l'équipe projet (désormais EP) qui ont été nommés pour conduire la démarche (soutenu par le cabinet de consultant – également présent à cette réunion - qui accompagnera la démarche) et le calendrier fixé.

Le document final sera remis et présenté à la direction le 17 décembre 2010.

Tels que restitués dans le rapport final du projet de service, des enjeux, des orientations et des objectifs président à la mise en place du projet de service. Ils sont énoncés comme suit :

²⁴⁹ L'expérience précédente du projet de service au sein de la DRDJS avait mobilisé pendant près d'un an.

Tableau 27 – Les enjeux, orientations et objectifs du projet de service

Projet de service - Présentation des enjeux, des orientations et des objectifs	
Les enjeux	
1. Améliorer la qualité de service public pour les usagers ; 2. Mobiliser et rassurer les agents autour d'un cadre de référence ; 3. Se mobiliser vers un engagement qualité pour les usagers ; 4. Favoriser le sentiment d'appartenance à une même équipe.	
Les orientations	
- Faire émerger une culture commune ; - Développer des valeurs partagées ; - Créer une administration moderne et réactive.	
Les objectifs	
- Donner du sens aux décisions et aux actions quotidiennes ; - Décloisonner les services ; - Clarifier et structurer nos relations avec les partenaires. "	

Cette présentation du document articule à la fois les objectifs de la direction, les interventions de l'EP qui ont animé la conduite de la démarche tout au long de ces quatre mois. Néanmoins, derrière la communication de ce document, il est utile de revenir tant sur sa réalisation que sur la mise en place de la démarche.

Elle ouvre des réflexions sur l'intention, les conditions de production et le sens du projet. La démarche met néanmoins en évidence des questions centrales pour les agents.

2.2.2. La rencontre de cultures professionnelles et de métiers variés

La création de cette nouvelle administration a "forcé" la rencontre de métiers et de cultures professionnelles différentes. La démarche de projet de service pouvait contribuer, si ce n'est à l'élaboration d'un programme d'actions centrées sur les métiers, au moins à favoriser l'interconnaissance des agents.

La nouvelle administration déconcentrée regroupe désormais des agents aux statuts (fonctionnaires et contractuels en CDI) et métiers différents. De par la spécificité des missions que portent ces agents, ils participent pleinement des MMS dont nous avons traités, en particulier dans le chapitre 3 – partie 1.

Ils sont à la fois les interlocuteurs des associations chargés de l'application et mise en œuvre d'un certain nombre de dispositifs de politiques publiques, ils sont aussi acteurs en tant que tels, auprès des publics (que ceux-ci soient des représentants des organisations ou des publics au sens plus large, ou publics cibles, directement destinataires des dispositifs).

Un répertoire des emplois-types des administrations sanitaire, sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative²⁵⁰ a été produit (et diffusé début 2012), en complément de la version 2 du RIME. Dans ce nouveau répertoire, 14 familles professionnelles y sont identifiées²⁵¹. Il constitue une arborescence qui permet de repérer la diversité des métiers et dès lors des missions qui reviennent aux agents. Il est précisé par la DRH qu'à partir "*du 1er Janvier 2012, les fiches de poste doivent être rattachées à un emploi-type du répertoire ministériel. Lorsqu'aucun emploi-type ne correspond, il convient de prendre la référence RIME*". Néanmoins, sur le terrain, il ne sert pas (encore) de référence identificatrice car les agents fonctionnent encore sous les appellations anciennes qui renvoient au statut. Et cela, malgré le fait qu'il est demandé aux agents de renseigner leur fiche et profil de poste en relation directe avec les nomenclatures qui figurent dans le RIME²⁵².

Le tableau des appartenances et identités telles qu'elles sont "vécues" donne ainsi un éclairage complémentaire :

- Des agents administratifs relevant de deux ministères différents (affaires sociales et éducation nationale), et des agents administratifs relevant de "l'ex-Acsé", de catégorie B et catégorie C.
- Des cadres A relevant du ministère de la jeunesse et des sports : Inspecteur de la Jeunesse et des Sports (IJS), Conseiller Technique et Pédagogique Supérieur (CTPS), Professeur

²⁵⁰ Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative, Ministère des solidarités et de la cohésion sociale, Ministère de la ville, Ministère des sports, "Répertoire des emplois-types des administrations sanitaire, sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative", DRH. Il est indiqué dans l'introduction qu'il "*«contextualise» les métiers déjà identifiés dans le RIME ou les complète par des fiches sur les emplois-types spécifiques des administrations regroupées*". De plus, "*le répertoire ministériel fait aussi apparaître les correspondances avec les métiers repérés dans le répertoire de l'union nationale des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS), compte tenu des fonctions exercées par les personnels de l'assurance maladie au sein des agences régionales de santé (ARS)*".

²⁵¹ Le répertoire des administrations sanitaire, sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative inventorie les emplois-types, quelle que soit la structure dans laquelle un agent exerce ses fonctions (administration centrale, agences régionales de santé, directions régionales et départementales chargées de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, établissements publics). Ci-après la liste des 14 familles professionnelles et entre parenthèses le nombre d'emplois-types identifiés : Affaires générales (13) ; Affaires juridiques (3) ; Cohésion sociale (6) ; Communication (7) ; Conception et pilotage des politiques publiques et management stratégique (9) ; Défense et Sécurité (13) ; Europe et international (4) ; Finances publiques, gestion budgétaire et financière (9) ; Immobilier et équipement (8) ; Observation, inspection, contrôle, audit et évaluation (8) ; Ressources humaines (6) ; Santé (10) ; Sport, Jeunesse, vie associative (6) ; Systèmes et réseaux d'information (12). Ce répertoire qui au départ comportait 16 familles professionnelles, a fait l'objet d'une concertation notamment avec les organisations syndicales qui en a réduit le nombre à 14.

²⁵² A la suite du regroupement des agents sur le même site de la DRJSCS, il a été demandé aux agents de renseigner leur fiche de poste. La matrice de cette fiche de poste demandait précisément la référence à l'emploi-type du RIME.

de sport (conseiller technique sportif, conseiller des activités physiques et sportives), des Conseiller d'Education Populaire et de Jeunesse (CEPJ).

- Des cadres A relevant du ministère de la santé et des affaires sociales (Inspecteur principal de l'action sanitaire et sociale et Inspecteur de l'action sanitaire et sociale – IPASS et IASS)
- Des chargés de missions (contractuels de catégorie A), issus de l'Acsé, qui vont être au cours de la première année de mise en place de la nouvelle administration intégrés dans le cadre de gestion des contractuels du ministère des Affaires sociales.

L'équipe de direction regroupe des agents issus de ces trois administrations.

Les effectifs qui sont recensés donnent 137 agents. Cependant, 52 d'entre eux (les CTS) étant détachés auprès des fédérations sportives ne sont pas, du fait de la spécificité de leur activité, présents dans l'établissement ; 85 agents cohabitent ainsi au quotidien sur le même site.

Cet ensemble produit ainsi une mosaïque de métiers et d'identités professionnelles aux missions et modalités d'interventions fort différentes et qui ont été, de fait, affectés. Leur rencontre n'a pas seulement été une rencontre de cultures professionnelles qui devaient désormais "s'articuler", elle s'est produite dans un contexte où leur statut était remis en question ou du moins discuté. Les analyses produites par Dubar (2004) sur l'effet du contexte dans la construction des identités, de même que celles sur les identités collectives présentées par Osty et Uhalde (2007) se vérifient.

Le nouveau répertoire en est un des révélateurs. A cet égard, les syndicats²⁵³ ont dénoncé le manque de concertation pour l'élaboration de ce répertoire, ce qui relativise, ici, l'ouverture de la démarche prospective.

En examinant plus spécialement la famille professionnelle des emplois-types "Sport, Jeunesse, vie associative"²⁵⁴ de ce répertoire, il ressort que six emplois sont identifiés :

- Conseiller / Conseillère en développement de la vie associative
- Conseiller / Conseillère en développement des politiques sportives
- Conseiller / Conseillère jeunesse
- Coordonnateur / Coordinatrice d'actions de formation

²⁵³ La FSU et l'UNSA sont principalement représentés dans cette administration.

²⁵⁴ La famille professionnelle est tout d'abord ainsi définie : "**Cette famille professionnelle regroupe les emplois concourant à la définition et à la mise en œuvre des politiques sportives de l'Etat et des fédérations sportives, et ceux relatifs à la mise en œuvre des politiques de l'Etat en matière de jeunesse et de développement de la vie associative, par l'expertise, le conseil et le soutien. Une démarche interministérielle éducative et partenariale est inhérente à l'action**".

- Entraîneur / Entraîneuse
- Ingénieur / Ingénieure de formation

L'analyse des fiches met en évidence tant ce qui est désormais valorisé que ce qui n'est plus mentionné. Ce qui relève du statut de CEPJ²⁵⁵ est exemplaire. A l'instar de ce que constatent les syndicats²⁵⁶, la mission d'éducation populaire portée par l'Etat ne semble plus prioritaire à communiquer, du moins dans l'identification des emplois-types²⁵⁷.

Ainsi, tout d'abord, du point de vue de son organisation, une fiche emploi-type est organisée par quatre dimensions : définition, activités essentielles, compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être), les conditions particulières d'exercice.

Pour ces emplois, aucune référence aux anciens statuts de la fonction publique n'est citée. Ainsi, le statut de CEPJ est désormais scindé en quatre types d'emplois. Peut ainsi s'entendre le malaise des professionnels qui voient leur légitimité statutaire (et l'étendue de leur mission) remise en cause²⁵⁸.

Cet exemple vient illustrer en partie le lieu de cristallisation identitaire (Le Boulch, in Meier, 2007) puisque dans le même temps où l'appellation du service se modifiait, le métier était également recomposé. Il vient également illustrer la dynamique des métiers à travers l'évolution des statuts. Le métier est redéfini à partir des compétences individuelles accolées,

²⁵⁵ Décret n°85-721 du 10 juillet 1985 relatif au statut particulier des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse. Ce statut a connu – par décret – quatre modifications dont la dernière est intervenue en 2002.

²⁵⁶ Voir notamment la déclaration du 6 mai 2011 dans le journal du Sep-UNSA *"Que ce soit dans les DDCS, DDCSPP, DRJSCS ou CREPS, partout, les missions et fonctions des personnels d'éducation populaire et de jeunesse sont vouées à être remise en cause, détournées et niées. Dans ce contexte grave, où tous les corps de l'ex ministère jeunesse et sports sont exposés, ceux des CEPJ et des CTPS sont les plus vulnérables"* ; ou le journal du syndicat EPA-FSU, *Traverses*, N° 15, 10 juin 2011. Outre la condamnation de la méthode de concertation, Il y est également reproduite, la déclaration des deux syndicats EPA-FSU et SEP-UNSA : *Nous condamnons déjà la construction du RIME parce qu'il était une attaque grave contre les statuts dont, vous, Monsieur Sanson, lors de la précédente rencontre, disiez qu'ils étaient des « carcans » que le RIME ne devait pas reconstruire. "Trois motifs nous conduisent à rejeter les fiches relatives à la JEP : le contexte, la méthode, les résultats. " Le contexte : disparition organisée des effectifs : pas de concours CEPJ, 3 CEPJ sur 4 non remplacés. " La méthode : des réunions de groupe métier pilotés, contrôlés, des fiches dictées par l'administration " Les résultats : des fiches où la mention de l'éducation populaire, la référence aux missions de formation, à l'ingénierie de formation, à l'expérimentation, à la recherche disparaissent, des fiches qui distinguent arbitrairement les politiques pour la jeunesse de la vie associative, le retour du contrôle... Bref des fiches à l'opposé de l'exercice statutaire. Parce que ce ne sont pas les métiers qui sont reconnus sur le terrain par les partenaires, les usagers et les institutions, nous demandons que ces fiches soient mises au panier et qu'un nouveau travail soit engagé et réaffirmons notre demande d'être rattachés en gestion au Ministère de l'Éducation de la Jeunesse et de la Vie Associative (p. 3).*

²⁵⁷ La mise en place du nouveau gouvernement de Jean-Marc Ayrault, en juin 2012, restaure cependant cette dimension de l'éducation populaire, à travers la création d'un ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

²⁵⁸ Des témoignages réguliers le confirment au sein du service.

ce qui va dans le sens de ce que nous avons identifié à partir de l'approche gestionnaire des métiers.

CONCLUSION SYNTHÈSE DE LA SECTION 1.

Les éléments de cadrage théorique du changement et de la logique de projet ont permis de présenter les éléments de contexte de la modernisation de l'Administration publique.

Elle constitue un laboratoire d'analyse des transformations en cours : des travaux viennent éclairer les formes de résistance au changement, nous avons montré ici, son évolution constante et à l'inverse une capacité d'adaptation assez importante au regard du nombre de réformes qu'elle a dû mettre en œuvre.

La RGPP a concerné non pas tant seulement une nouvelle manière de concevoir la lisibilité de l'administration, elle a ouvert de nouvelles modalités de réflexion sur les métiers des agents. La mise en œuvre du RIME témoigne de modifications importantes dans la définition des métiers.

Dans ce contexte, le management de projet peut favoriser une appropriation partagée du changement. Mais les conditions de sa mise en œuvre sont déterminantes : le sens doit y apparaître clairement.

SECTION 2. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : LE PROJET SOUS LA LOUPE DU SENS

En reprenant l'histoire du projet de service de cette Administration, l'objet de cette section est double : il s'agit d'une part d'analyser le processus de construction d'un projet de service au sein d'une administration (point 1.). D'autre part, nous voulons montrer comment ce processus met à jour l'attachement des agents à leur métier qui structure leur identité professionnelle. L'inquiétude sur le devenir du service public est également présente et elle s'illustre par une interrogation sur le sens de l'intervention des agents (point 2.).

1. Radioscopie d'un projet d'actions et d'acteurs

Le projet de service tel qu'il a été proposé présente une certaine idée de la coproduction. La réappropriation par les agents, membres de l'EP, de la commande va au-delà de la seule contribution à un exercice imposé. Elle témoigne de la volonté de prendre en charge le changement à l'œuvre (point 1.1.). Les marques de "résistance" qui se manifestent ne portent pas tant sur "*ce changement inéluctable*" que sur la volonté de pouvoir faire entendre une certaine idée du service public, des spécificités professionnelles et du service aux publics (point 1.2.).

1.1. Une certaine idée de la coproduction

La démarche telle qu'elle a été présentée correspond à ce que nous avons déjà énoncé, c'est-à-dire au mode d'emploi traditionnel de la démarche projet. L'équipe de direction constitue le comité de pilotage et fixe les orientations (point 1.1.1.). Une EP est également constituée, chargée d'animer la dynamique du projet. Un cabinet de consultant est, par ailleurs, sollicité pour un appui méthodologique (point 1.1.2.).

1.1.1. Démarche et organisation du projet

Le directeur régional, avant le lancement officiel de la démarche de projet de service, avait invité les membres pressentis à une réunion de présentation le 27 septembre 2010 (voir le compte rendu de réunion ci-après). L'information n'est pas claire sur les raisons qui ont

déterminé le choix des personnes comme membres pressentis de l'EP : certains ont été sollicités, certains se sont portés volontaires quand d'autres ont, semble-t-il, été désignés. Aucun appel à candidature n'ayant été diffusé mais l'information étant connue du lancement de la démarche depuis juillet, le démarrage de la démarche commence avec quelques doutes.

Compte rendu de rencontre le 27 septembre 2010 – constitution de l'EP – d'après nos notes

Sont présents à cette rencontre pour l'équipe de direction, le directeur régional et l'adjoint au directeur.

Sont associés six agents de l'établissement qui sont pressentis pour être membres de l'EP (chacun avait été destinataire d'un courrier d'invitation à participer à cette réunion) : trois hommes et trois femmes, 4 personnels de catégorie A (dont 2 contractuels en CDI), et 2 personnels de catégorie B ; 4 sont issus de l'ex-DRDJS, 1 de l'ex-DRASS, et 1 de l'ex-Acsé. Ces agents sont répartis aujourd'hui dans l'ensemble des pôles de la DR.

Le statut de leur présence n'est au début de la réunion pas très clair.

La réunion est introduite par le directeur régional. Il remercie les participants et précise que les membres ont été « *pressentis par les chefs de pôle pour représenter le collectif* ». La réponse formelle est donc ainsi fournie sur ce qui a présidé au choix des membres de l'EP.

Pour le directeur régional, l'enjeu réside dans le fait que « *c'est une nouvelle administration qui doit avoir des axes stratégiques de travail partagé* ». Il souhaite « *une démarche de projet de service courte et dynamique* ».

Un projet de service, selon lui, correspond à "un format", une méthode et une organisation :

« *Lancement par l'équipe de direction, puis lancement de l'équipe projet. Le projet devra être bouclé fin décembre pour une présentation en janvier* ». « *On peut pas prendre trop de temps à réfléchir* ».

« *J'ai aussi choisi d'opter pour un consultant qui viendra nous aider dans notre démarche pour le secrétariat et la mise en forme du document. Ce cabinet X* est financé par le SGAR. Il y a en région une démarche de projet de service également lancée dans deux DDI ; les objectifs des projets de services dans ces trois administrations sont différents ; ces démarches conjointes feront l'objet de regroupement organisés par le SGAR de manière à suivre la mise en place des projets de service dans le cadre de la RGPP en région* ».

De plus, « *l'équipe de direction a suivi un séminaire de formation sur la méthodologie de projet et la réflexion sur les objectifs de la direction* ».

Il informe ensuite qu'un référent projet de l'EP est désigné (que nous nommerons A1) de manière à avoir un "interlocuteur direct" mais en précisant qu'il n'est pas "chef de projet".

L'adjoint au directeur présent à cette rencontre intervient également à la fin de cette rencontre pour insister sur le fait "qu'il faut un projet de service malgré l'incertitude". "Un fil conducteur doit être trouvé" mais le cadre du projet de service est "évolutif"

Le projet de service doit être un "**exercice de pédagogie**". Ses conditions de réussite sont directement liées à la possibilité "que chacun trouve sa contribution dans le projet" (...) "il y a une complémentarité des agents".

Le souhait de l'équipe de direction est que "le nombre d'objectifs soit limité et que les objectifs soient précis, opérationnels et transversaux".

*Le cabinet a été mobilisé pour le projet de cette administration pour 3 jours d'intervention directe et 2 jours pour la formalisation matérielle du document.

Avant qu'ils ne soient présentés sous forme synthétique dans le document final, la démarche du projet telle qu'elle est présentée doit permettre de :

- *" Repérer les enjeux et les orientations ;*
- *Définir les objectifs du projet de service;*
- *Constituer des commissions de travail : initier une réflexion commune, recueillir des avis et points de vue ;*
- *Animer les réunions de concertation ;*
- *Conduire les entretiens individuels ;*
- *Proposer des actions à mettre en œuvre pour un meilleur fonctionnement des services à l'usager ;*
- *Echanger avec les groupes projets des deux autres administrations pour partager les difficultés, les réussites et faire émerger des bonnes pratiques "*.

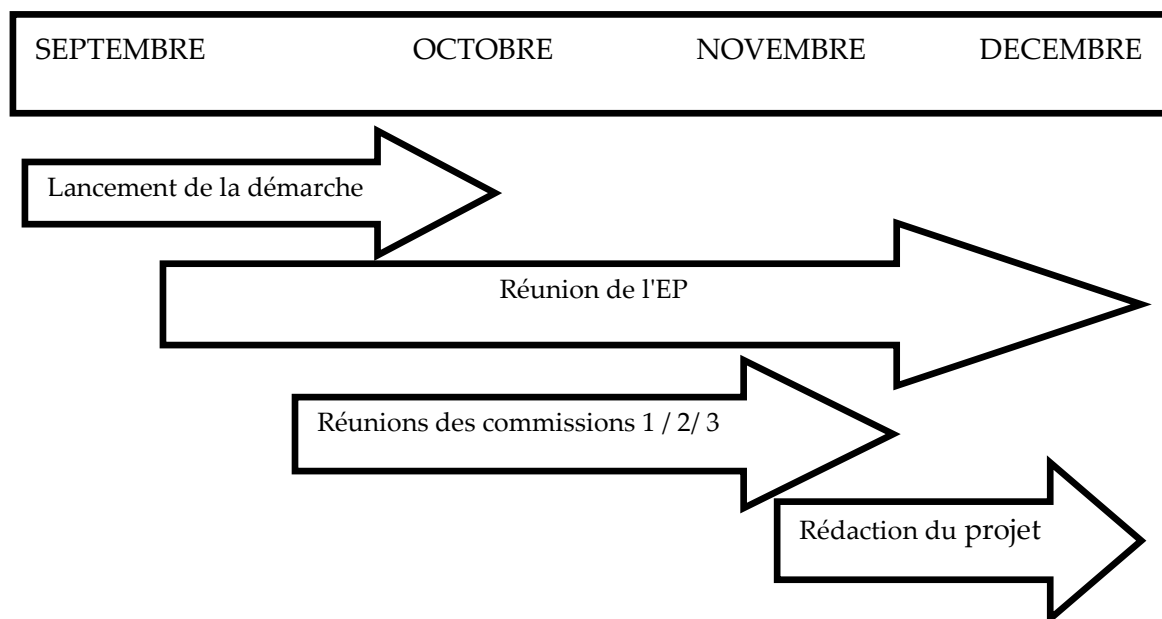
Le directeur régional présente les trois grands axes d'orientation que l'équipe de direction a fixé :

- 1) Faire émerger une culture commune (mieux se connaître),*
- 2) Développer des valeurs communes (missions sur lesquelles les agents peuvent s'appuyer),*
- 3) Créer une administration moderne et réactive (TIC, externalisation, mutualisation des compétences, etc.) ;*

"N'ayons pas de tabou" indique le directeur régional. Il poursuit en indiquant que *"bien sûr, l'EP est libre de dire"* dans la mesure où *"ce projet doit être partagé"*. C'est à elle qu'il revient de *"décliner en actions"* les différentes orientations qui seront dégagées. Cette contribution sera soutenue par l'intervention du cabinet X.

Dans cette perspective, il est attendu de l'EP d'animer les groupes de travail qui seront constitués avec les agents du service.

Le calendrier prévisionnel (et réalisé) du 4^{ème} trimestre 2010 du projet est le suivant :



Le projet a été dévoilé par l'EP et le cabinet de direction à l'équipe de direction le 17 décembre 2010. Il a ensuite été présenté à l'ensemble des personnels en janvier 2011.

1.1.2. L'appropriation de la commande, l'engagement et les doutes de l'EP sur le sens de la démarche

Lors de la phase de préfiguration de la DRJSCS, comme nous l'avons écrit, un cabinet de consultants était intervenu lors de quelques séances auprès des agents des trois services participant à la démarche de préfiguration. Certains agents avaient déjà éprouvé la méthode, restée en mémoire comme "*méthode des post it*" sur lesquels ils étaient invités à préciser les façons dont ils se représentaient professionnellement dans le présent et dans le futur. Plus concrètement, le rapport qui avait été rendu par ce cabinet avait "*déçu*". La question de son intérêt n'est d'ailleurs pas ici discutée mais plutôt des attentes fortes qu'il avait nourries. Cette expérience avec des consultants²⁵⁹ ayant marqué les esprits, combinée à un sentiment partagé entre l'inutilité et l'intérêt de l'ancien projet de service réalisé par l'ancienne DRDJS (pour les trois agents de l'EP qui en étaient membres à l'époque) a quelque peu influencé l'EP.

²⁵⁹ Dont le développement des interventions est daté par Autissier et Moutot (2007) à partir des années 1990 (p. 34) mais qui de par la standardisation des pratiques a conduit à une remise en cause pour intégrer plus largement les acteurs des organisations.

Si le choix de la direction était reconnu comme légitime, les participants à l'EP traduisaient des représentations contrastées voire contradictoires (représentations qui pouvaient être portées – en même temps - par un seul agent) à l'égard de la démarche.

Entre septembre et octobre 2010, l'EP s'est réunie trois fois afin de prendre connaissance des documents produits par le comité de pilotage, se les approprier et les adapter.

L'EP a transmis, ensuite, et pour proposition à l'équipe de direction, un document de travail qui reformulait les enjeux, les objectifs, les priorités et les thématiques du projet de service.

Les extraits et synthèse des réunions permettent de mesurer l'ambivalence à l'égard de la démarche, des membres de l'EP.

Synthèse de réunion 1, (d'après nos notes), 27 septembre 2010

Cette réunion fait immédiatement suite à la rencontre avec les deux membres de l'équipe de direction.

Les questions qui sont soulevées sont de plusieurs ordres :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- La représentativité des membres qui compose ce groupe. Cette question sera soulevée à plusieurs reprises, tout au long de la conduite du projet, mais sur des modalités d'interrogation différentes selon les agents :<ul style="list-style-type: none">> pour l'une, le fait d'avoir été nommée pose problème, dans le sens où dans son service, une collègue s'est proposée comme volontaire mais n'a pas été retenue.> pour une autre, la participation à cette EP correspond à une forme d'injonction : "<i>on m'a pas laissé le choix</i>". L'inquiétude porte sur le fait qu'il n'est pas certain qu'elle puisse se rendre disponible car il y a aussi des activités à mener : "<i>j'ai plein de boulot</i>", et la participation à ce groupe pèse sur la conduite de l'activité car cela constitue une tâche supplémentaire à mener qui "<i>prend du temps</i>".- Le choix des axes du projet proposés par l'équipe de direction : l'intérêt de ces axes n'est pas remis en question mais tels qu'ils ont été formulés, des questions ne semblent pas suffisamment explicites. Les échanges entre les membres du groupe projet aboutissent à la reformulation de six grands thèmes :<ul style="list-style-type: none">> le sens du travail : quelles sont les missions aujourd'hui de la direction régionale ;> la vie au travail : elle concerne à la fois les règles, le management et la convivialité ;> les liens avec les partenaires : en particulier les associations et les collectivités territoriales ;> que simplifier ? : la modernisation entend simplifier, oui mais de quelle manière et pour quoi ?> la transversalité au sein du service : des pôles sont identifiés mais la question des relations inter-pôles se pose : que faire ensemble inter-pôle ? ;> la formation professionnelle continue : comment l'organiser dans ce contexte. |
|---|

A la suite de cette première rencontre entre le groupe projet et l'équipe de direction, une réunion des personnels est convoquée par le directeur régional pour présenter la démarche.

La présentation du projet de service à l'ensemble des agents,
le 4 octobre 2010, d'après nos notes

Sont présents les personnels ainsi que le cabinet X sollicité pour l'accompagnement de cette démarche. Sont également présents l'équipe de la "plateforme RH" du SGAR qui coordonne la démarche dans les trois services déconcentrés de l'Etat.

Six points sont tout d'abord présentés : les enjeux de la nouvelle organisation de l'Etat, les logiques qui ont présidé à la préfiguration puis la création de la DRJSCS, le regroupement des agents sur un lieu unique, l'opportunité d'organiser des modalités de travail communes, l'opportunité de réfléchir au "mieux-vivre".

Le **projet** de service devrait permettre de "*maintenir nos métiers tout en les partageant*" ; "*un plan d'action à court terme (trois ans maximum) doit pouvoir être élaboré*".

L'**équipe projet** doit favoriser "*la concertation, la définition des priorités*", il doit être "*la caisse de résonance des attentes des agents*".

Des commissions seront donc proposées qui permettront "*la définition et l'organisation des procédures*".

Les fiches actions seront élaborées pour "*une mise en place effective du projet en 2011*".

Cette réunion des personnels soulève peu de question dans l'assemblée (six interventions sur la centaine de personnes présentes). Elles portent sur :

- **la communication interne et externe** dont les réponses faites aux usagers ; très concrètement se pose la question du fonctionnement du standard et le transfert des appels aux agents,
- **l'amicale du personnel** ; jusqu'alors existent deux amicales qui correspondent aux configurations passées, les personnels s'interrogent sur les modalités de fusion des deux amicales et l'accord de la nouvelle direction pour subvention cette nouvelle amicale,
- **le rapport aux territoires** ; quel est le niveau d'intervention des agents de la direction régionale sur les territoires locaux et à l'échelle des départements en tenant compte des compétences des agents des nouvelles DDI,
- le lien entre **harmonisation et culture spécifique des agents** ; se formule une inquiétude sur le "*nivellement*" des cultures professionnelles, une inquiétude sur la "perte" d'identité spécifique des agents,
- enfin, la **charte de gestion des personnels** est également soulevée car la cohabitation de personnels issus d'administrations différentes soulève la question de l'égalité de traitement de l'ensemble alors que sont souvent pointés des avantages de certains personnels par rapport à d'autres (temps de travail, congés, ARTT, rémunération et primes, etc.) ; à cette question, il est

répondu qu'une charte de gestion interministérielle est en cours de rédaction et qu'elle est attendue pour sa mise en œuvre ; par la suite, il sera possible d'adapter la charte, dite "règlement intérieur" au contexte local²⁶⁰.

- Des doutes sur le sens formulés par l'EP

Les membres de l'EP sont tiraillés entre la volonté de contribuer à la démarche "*dans l'intérêt du service*", car ça et là des malaises s'expriment sur les conditions de la fusion et des doutes sur l'objectif exact du projet de service.

La volonté de collaborer avec les nouveaux collègues est manifeste et les "*différences*" identifiées (en termes de pratiques professionnelles) sont pensées comme pouvant être source d'enrichissement.

L'EP échange sur l'intérêt de "*travailler ces différences*" car sinon cela pourrait constituer un frein pour la coopération nécessaire à l'avenir. La conscience de l'intérêt de la coopération "*dans l'intérêt du service*" et des freins potentiels est manifeste pour les membres de l'EP.

Néanmoins, à la suite de la présentation de la démarche lors de la réunion des personnels, des doutes commencent à être formulés sur **le sens qui est souhaité par l'équipe de direction**. Deux réunions successives de l'EP ont lieu et dans ce laps de temps, les doutes se forment de manière plus aigüe (voir synthèse ci-après).

Synthèse de réunion du groupe projet - réunion 2, 7 octobre 2010 –
Cette courte réunion fait suite à la présentation de la démarche du projet de service à l'ensemble des personnels par l'équipe de direction. Il n'y est question pour ce moment que de deux points :
- la place de l'équipe de direction et sa relation avec le groupe projet, au-delà de la relation avec le référent projet ; l'interrogation porte notamment sur les rapports qui devront être faits auprès de la direction de ce qui se dit. - un "brainstorming" sur les grands thèmes des commissions de travail et leur animation. A cette étape trois thèmes sont articulés : le "faire ensemble", la modernisation et la vie au travail", "le sens, les missions, les métiers".

²⁶⁰ En décembre 2012, la charte de gestion n'est pas encore parue pour la gestion des personnels des directions régionales.

Synthèse de réunion du groupe projet - réunion 3, 11 octobre 2010

La réunion porte sur trois points : a) la mise en œuvre, b) les actions de communication et d'animation du projet, c) les fiches actions.

a) La mise en œuvre :

Un échange préalable concerne la réunion des personnels du 4 octobre. Il en ressort "**une certaine frustration**" et "**morosité**" qui concernent deux aspects : la présentation improvisée des membres de l'équipe projet (tant par l'équipe de direction que par eux-mêmes) et la présentation réductrice des enjeux que recouvre ce projet. De fait, ni la réunion des personnels ni les réunions du groupe projet (avec ou sans l'équipe de direction) n'ont selon un des agents "*permis de répondre à la question "c'est quoi le projet de service, sur quoi on travaille, c'est quoi le champ?"*". Un autre agent repose la question "*à quoi ça va servir ?*".

La question du **sens même de la démarche** est posée.

En synthèse, il apparaît que la définition du projet doit être précisée de même que la clarification de la mission de l'EP.

Cet échange conduit à poursuivre le premier "brainstorming" sur la constitution des commissions de travail en articulant à la fois les axes qui sont proposés par la direction et ce qui semble être la préoccupation des agents au regard de ce qui a été "*glané*" ça et là : trois commissions sont proposées : 1) le sens, les missions, les métiers au sein du service, 2) la vie au travail et l'harmonisation des pratiques, 3) les relations avec les partenaires.

b) La communication et l'animation des commissions :

Les membres de l'EP sont soucieux d'une participation active du maximum d'agents afin de donner de la légitimité à la construction du projet. Il est acté que chaque commission sera co-animée par au moins trois membres de l'EP dont un animateur et un rédacteur. Le cabinet de consultant – qui précise son temps de disponibilité limité pour ce projet - ne participera pas à ces réunions pour être sollicité sur d'autres aspects.

c) Les fiches actions :

Elles doivent refléter les débats des commissions. Il est entendu une méthode pour chaque réunion de commission qui doit permettre d'établir un diagnostic, l'identification de pistes d'actions, la priorisation de ces pistes puis la rédaction de la fiche. Le cabinet de consultant a fourni une trame de fiche-action qui permettra de servir de support.

L'EP de la DRJSCS s'est réunie au total 9 fois de septembre à décembre 2010. Le cabinet de consultants a participé à 6 de ces réunions. La contribution du consultant a permis la prise de note, en permettant à chaque fois de valider les synthèses de réunions qui sont retransmises au directeur régional et au SGAR ; mais surtout il a fourni des supports utiles à l'élaboration du projet (dont la matrice des fiches-actions et la sollicitation pour des entretiens individuels avec des agents).

L'EP a défini trois commissions de travail, qui se sont réunies chacune deux à trois fois (excepté pour l'une d'entre elles). Les agents ont été consultés lors de réunions de concertation

et à travers des entretiens individuels. L'ensemble du projet a concerné au total environ une quarantaine d'agents de la DRJSCS sur un total de 137 agents.

Les délais pour l'élaboration du projet ont obligé à concentrer sur une courte période les réunions de concertation avec les personnels dont le but était de réaliser un état des lieux sur les sujets abordés, faire émerger des projets d'actions, d'envisager des méthodologies et des moyens à mettre en œuvre pour la réalisation des actions retenues.

Il apparaît ainsi que le lancement de la démarche révèle, dès le départ, des doutes sur l'intention et l'objectif du projet.

1.2. La faible mobilisation des agents mais des questions de fond centrales

Les fiches-actions qui sont présentées dans le rapport final ont été discutées et rédigées à partir des commissions de travail et à travers les entretiens qui ont été organisés avec les agents. Elles ont été validées par les agents qui ont été contributeurs. Elles ont ainsi fait l'objet d'un traitement qui a organisé et structuré les priorités identifiées pour l'année 2011.

Ces contributions doivent être appréciées d'un point de vue qualitatif car la mobilisation des agents est faible. Cette faible mobilisation ne signifie pas pour autant le désintérêt des agents sur le devenir du service. Elle illustre au moins une certaine résignation, une incompréhension de la démarche voire une hostilité. Les questions qui sont soulevées font particulièrement écho à ce dont nous avons traité concernant les incertitudes sur **les métiers** et les **identités** (point 1.2.1). Elles mettent particulièrement à jour les questions du **sens** et de la **reconnaissance** (point 1.2.2.).

1.2.1. Des interrogations sur les spécificités des cultures et des métiers

Les membres de l'EP s'étant répartis l'animation des réunions de concertation, les commissions de travail se sont réunies chacune deux à trois fois (excepté, justement, celle qui traitait de la question du sens et des métiers) et chaque réunion a fait l'objet d'un compte rendu – chaque fois validé par les participants. La participation aux commissions a concerné une trentaine d'agents (certains sont allés à deux commissions). Cette participation ne correspond donc pas à un fort engagement des agents du service, qui n'est d'ailleurs pas affiché dans la production du document final. En s'en tenant à un calcul du taux de

participation, cela donne environ 20% sur l'effectif total. Nous sommes bien loin des taux présentés par Autissier et Moutot (2007) qui caractérisent positivement l'engagement et l'adhésion à la démarche au-delà de la majorité absolue (et qui conditionnent la réussite de la démarche à cette mobilisation).

Ce non-engagement doit donc être analysé à travers plusieurs autres paramètres. Le désintérêt pour la démarche pourrait illustrer cette **forme de résistance au changement** (qui prend plusieurs aspects) relatée dans les productions académiques. Il peut traduire une forme de résignation ou lassitude des agents, qui se sont d'ailleurs directement exprimées auprès des membres de l'EP sous la forme "*oui, on a déjà vu ce que ça donnait*", "*on en a vu passer des projets...*", ou encore, "*c'est toujours la même chose*" (propos recueillis lors d'échanges informels) ; des réticences donc à l'égard de la démarche qui n'apparaît pas comme pouvant produire quoi que ce soit qui améliore le quotidien, au demeurant, pour certains difficile à vivre.

Cependant malgré la faible mobilisation collective dans les commissions de travail²⁶¹, les questions qui sont posées n'en restent pas moins essentielles.

Les trois commissions entendaient formuler des questions interdépendantes et il n'est pas étonnant qu'en toile de fond la même inquiétude sur le devenir des missions et leur utilité sociale traversent l'ensemble de ces commissions. Il est signifiant cependant que ce soit justement celle (commission 1) qui la posait au cœur de la réflexion qui ait le moins mobilisé. L'hypothèse du manque d'intérêt pour la thématique de cette commission a également été envisagée. En effet, la présentation au-delà du titre, pouvait contenir en elle-même, des éléments qui faisaient frein, les agents pouvant ne pas voir *a priori* les "*objets matériels*" (Martin et Picceu, 2007) que l'échange pouvait nourrir.

²⁶¹ Pour ces commissions, nous avons pris en charge la prise de note de la commission 1, "Le sens, nos métiers, nos missions". Deux réunions avaient été prévues. C'est précisément la très faible participation à cette première réunion qui a conduit à envisager une autre méthode de recueil des données qualitatives.

Tableau 28 - Annonce et invitation à la commission 1 transmise aux agents par courriel

Commission 1 : Le sens, nos métiers, nos missions	
<u>Constats</u>	<u>Actions à mener pour faire émerger une culture commune respectueuse de la diversité</u>
• "On se connaît peu" • "Les missions et rôle de chaque pôle ont été modifiés et ce n'est pas clair pour les agents" • "Les métiers et compétences des agents ne sont pas connus par les autres agents"	➤ Développer la transversalité ; ➤ Affirmer la plus-value qualitative de la création de la DRJSCS ; ➤ Faire connaître "qui fait quoi dans la structure"; ➤ Informer et développer les relations avec les usagers ; ➤ Apporter de la cohérence dans la complémentarité des services ; ➤ Développer le "travailler ensemble", décloisonner ; ➤ Proposer des "moments d'échanges formels et informels" inter-pôles ; ➤ Mettre en œuvre les missions transversales ; ➤ Travailler sur la fonction et les objectifs de l'Accueil ; ➤ ...

Lors de cette réunion, seuls des cadres A se sont présentés (5). Hormis nous-même qui prenions les notes, cette réunion est vite devenue une "discussion" qui a permis à chacun de raconter son vécu du quotidien, près de 3 heures durant.

La fusion des services telle qu'elle est vécue, plus de six mois après, n'a pas encore – loin de là – effacé les traces de l'*avant* et de l'*après fusion*.

Plusieurs types de questions sont posés. Dans quelle mesure, les agents portent-ils la responsabilité du changement ? Qu'ont-ils fait ou n'ont-ils pas fait pour peser dans l'élaboration de cette réforme. Quelles sont les voies possibles de réalisation de soi, désormais ? Comment exercer les missions avec moins de moyens ? Quel rôle jouer ?

Extrait, d'après nos notes
L'agent 1 est un "ex-Jeunesse et Sport", comme il se présente. Il a le sentiment que "les anciens ont laissé faire la réforme en se disant, on les laisse se débrouiller" (...) "Y'a les nouveaux qui subissent ; et puis, il y a quelques cadres qui cherchent la bonne voie pour se réaliser" (...) "Moi, je me vois plutôt dans un rôle de coordination ; je cherche à mobiliser sur quelques points. Par exemple sur la campagne de contrôle, il faut être efficace avec moins de personnes et plus présents sur le terrain, alors il faut être force de proposition et travailler en collaboration avec d'autres services".

Dans ce contexte, la démarche du projet de service est vécue par certains agents comme "*une démarche administrative*" (selon l'agent 1) mais pour d'autres, cette démarche peut être l'opportunité de "*valoriser la différence*" (agent 2).

Elle peut, ainsi, être l'occasion de traiter la question de l'articulation entre l'identité individuelle et la culture organisationnelle.

Extrait, d'après nos notes

L'agent 2 est issu de l'ex-DRASS : " <i>c'est dans la différence qu'on arrive à créer, je plaide pour la différence, et je crains l'uniformité ; c'est parce qu'on est différent qu'on peut créer un collectif. Les gens ont le sentiment de devoir renoncer à leur identité. C'est le collectif qui doit créer. Mieux repérer ce qu'on est chacun dans ce qu'il est et pas ce qu'il devrait être. Il faudrait travailler sur un sens commun et pas sur une culture commune. C'est une violence institutionnelle que nous vivons. Il faut faire changer le collectif et pas les identités</i> ".

Ici, le mode de management mis en œuvre par la direction est interpellé car c'est sur lui que porte la responsabilité de faire émerger ce travail de collaboration, en particulier entre les pôles.

Pourtant, tel qu'il est configuré, l'organigramme est venu renforcer les lignes hiérarchiques qui viennent ralentir la "*réactivité des agents*" mais surtout qui influent un sentiment de déni de reconnaissance combiné à un constat que l'activité n'est organisée qu'à partir de la logique de BOP, qui cloisonne d'autant plus. Le poids de la structure bureaucratique est renforcé par les nouvelles logiques du management.

Extrait, d'après nos notes

L'agent 3 est issu de l'ex-Acsé: " <i>la ligne hiérarchique impose un circuit dans la communication qui ralentit la réactivité des agents. Le temps que le message passe d'en haut à en bas... et puis à la suite, la remontée de l'info se fait dans le même sens... Il y a un problème de reconnaissance. On travaille dans la logique de BOP exclusivement</i> ". C'est elle qui répartit les financements. Parfois, on ne peut pas intervenir sur les mêmes territoires, on cloisonne", (des exemples de dispositifs portés par deux agents différents sont donnés. Le Pripi et le service civique sont financés sur des lignes différentes et les logiques d'intervention complémentaires ne sont pas recherchées car faisant intervenir des acteurs différents).

Ce constat est d'autant plus pesant, qu'il renforce les interrogations sur les possibilités de "carrière" au regard d'une part des évaluations professionnelles qui vont être conduites mais aussi qui concernent une partie des agents contractuels intégrés dans une grille qui donne peu de perspective comme l'énonce l'agent 3 : "*une partie des agents se sent coincée*".

Plus profondément, c'est **l'évolution des métiers de la fonction publique et la relation aux usagers qui en découle, qui inquiète**. L'élaboration, au niveau national, du RIME adapté aux nouveaux services est peu connue par les agents. Cela donne le sentiment d'une verticalité encore subie qui met en péril la relation de service public. Mais plus encore, le rétrécissement des missions combiné à une redéfinition de celles-ci imposée par les objectifs prioritaires (compte tenu des moyens réduits) modifie l'exercice même du métier.

Extraits d'après nos notes
L'agent 2 expose aux participants les travaux en cours sur l'élaboration du RIME "cohésion sociale" : <i>"personne n'est au courant"</i> .
L'agent 1 met l'accent sur le service public et la place des agents : <i>"on devient gestionnaire de dispositifs. On n'accueille plus le public. Il y a un décalage du coup par rapport à nos missions statutaires. On a un problème de personnels et du coup on essaie de se concentrer sur l'essentiel, de ne pas perdre trop de temps sur des projets sans impact important"</i> .

Des projets d'intervention sont hiérarchisés au regard de leur impact sans que ne soient très clairement définis les critères autrement que quantitatifs de ces projets puisque désormais ce sont les indicateurs du BOP qui guident l'action.

Nous avons présenté les enjeux soulevés par les membres participant à cette réunion. L'analyse des comptes rendus des réunions des deux autres commissions soulèvent des questions similaires. Elles ont rencontré un "succès" plus important en terme de fréquentation (en moyenne une douzaine d'agents) car le titre d'appel présentait des enjeux peut-être moins "problématiques", mais ce sont pourtant des questions de même nature qui ont été posées que cela soit sur la nature des **relations** à entretenir avec les partenaires institutionnels ou associatifs que dans la reconnaissance de **l'expertise professionnelle** ou le **vivre ensemble**.

La question des **cloisonnements internes** au service, du déficit de coopération, est aussi soulevée ; la reconstruction des anciens services dans le nouveau passe aussi par l'identification de chacun à travers une identité "d'ex" et a du mal à s'estomper. Le service tel qu'il a été fusionné correspond plus à une **juxtaposition des anciens services** qu'à la création d'un nouveau service.

La question de la coopération est impensée, les routines de l'activité préservent aussi dans le quotidien.

Extrait du compte rendu de réunion diffusé portant sur la relation aux partenaires – réunion 1 – 13 participants.
"(...) Les échanges avec nos partenaires sont basés sur des relations qui reposent sur la "bonne volonté des personnes" . Il y a une marge de progression dans la formalisation des partenariats. (...) Il y a des domaines où nous sommes "incontournables" mais d'autres où les partenaires pourraient travailler sans nous. Sur quoi sommes-nous incontournables ? (...) Il faut <i>clarifier nos relations institutionnelles</i> (DR-DD), les procédures, définir les modes de collaboration selon ce qu'on est (différents corps). (...) Quelle est notre plus-value ? (service public, positionnement service de l'Etat). (...) L'institution doit valider l'expertise de ses agents. Comment maintenir l'expertise des agents ?".
Extraits de propos lors de la commission "vie au travail" – réunion 1 – 15 participants
- <i>"On ressent aujourd'hui des situations de malaise au travail, il sera important que l'on donne l'occasion aux agents de s'exprimer",</i> - <i>"Il y a, en ce moment, des dysfonctionnements liés au fait qu'on n'a pas encore défini les nouvelles règles de vie, les nouvelles méthodes de travail",</i> - <i>"Il y a beaucoup de choses qui ne sont pas encore formalisées et sur lesquelles il y a des questionnements".</i>

Ainsi, cette présentation vient illustrer le contexte dans lequel la démarche est lancée et il témoigne de forts questionnements des agents sur ce qui est en train de se produire. Plus de six mois après, la fusion n'est pas encore intégrée et la référence au passé constitue l'élément unificateur des agents.

1.2.2. Des attentes fortes sur le sens et la reconnaissance

La faible participation lors des commissions de travail a conduit l'EP à opter pour une autre démarche afin de recueillir les perceptions et les attentes des agents à l'égard du projet de service. La position "impliquée" des agents de l'EP pouvant constituer un frein au recueil des perceptions et attentes des agents, il a été acté de solliciter le cabinet de consultant à cet endroit. Au regard de notre activité professionnelle, et après la demande formulée par les membres de l'EP, nous avons rédigé la grille qui devait servir à la conduite d'entretien. Les entretiens étant anonymes, nous avons également été associée à la rédaction de la synthèse de ceux-ci.

Il s'avère que ces entretiens ont constitué un support majeur pour l'élaboration des fiches-actions. Nous noterons que l'EP a eu quelques doutes sur leur retranscription dans le document final du projet, au demeurant elle envisageait que la synthèse figure en préalable introductif du projet. Finalement, celle-ci a été intégrée alors que cela ne semblait pas évident. Des doutes étaient émis sur l'accord de la direction (et du SGAR) de laisser publiques ces

données qualitatives. Le fait est que ces données mettent en évidence - et confirment les échanges dans les commissions – des attentes sur le sens et la reconnaissance du travail. Ce doute de l'EP témoigne également de la relative confiance instaurée entre celle-ci et l'équipe de direction, ce qui positionne l'EP dans un "entre-deux" dont nous traiterons plus après.

Extraits du rapport final du projet de service – p. 7-8

La démarche des entretiens individuels - qui n'était au départ pas prévue - a rencontré un écho positif pour les personnes qui ont accepté de se livrer à cet exercice (certains agents n'ont pas souhaité y participer).

Finalement assez loin de la logique de résistance au changement, les agents ont ainsi pu rendre compte de leur **souci de faire et de faire mieux**.

Si le terme de fusion des services n'a jamais été utilisé dans les discours, les agents rencontrés n'éprouvent pas pour autant de nostalgie à l'égard du passé. Il faut peut-être dire que la période de préfiguration avait déjà préparé les esprits à la mutation de leur administration. D'ailleurs, il semble que le niveau et le type de préparation à la réorganisation ont été contrastés selon la structure d'origine et cela aurait également eu pour effet d'entraîner une appréhension différente de la situation.

Il n'en demeure pas moins le constat d'une administration qui pour l'heure serait encore dans l'ordre de **la juxtaposition de services et de pratiques** dans un même lieu plus que dans la pratique ensemble du travail.

L'ensemble des fiches actions reposent sur l'analyse des entretiens et les échanges qui ont eu lieu lors des commissions.

- Des attentes sur le sens et des complémentarités dans un contexte incertain

Les attentes sont fortes. Le contexte de la réforme de l'Etat, les changements d'objectifs perturbent et le besoin de poser les choses, de prendre le temps de l'analyse est présent dans les discours.

Les agents rencontrés lors des entretiens vivent des situations contrastées mais la nouvelle organisation de la DRJSCS ne constitue pas pour autant leur principale problématique. Ce qui ressort des entretiens renvoie plus aux difficultés qu'ils rencontrent dans **l'exercice de leur métier pour accomplir leurs missions** et cela d'autant plus que la diminution des moyens est vivement ressentie dans le quotidien. De fait, il est difficile pour certains agents de définir clairement **à quoi sert la DRJSCS** et ce que chaque pôle propose quand le sentiment d'un **rétrécissement des champs d'intervention** est partagé et que le **cœur de métier** et la **technicité** se perdent au profit d'un **pilotage de missions très générales**.

La question du sens demeure et l'absence de réponse peut générer parfois un sentiment de malaise pour ne pas dire parfois de souffrance au travail repéré par les agents entre eux dans les services.

Cependant les agents identifient pourtant bien des complémentarités et des dénominateurs communs à valoriser :

- La jeunesse et le social constituent deux lignes forces autant dans le champ du sport que dans celui de la formation ou de la santé.
- La culture de gestion, les méthodes, les procédures, le contrôle, la réglementation se complètent avec la connaissance du terrain, la pédagogie et la lutte contre les discriminations.

- Une mobilisation qui doit être entendue et reconnue à travers notamment le management et la GRH

De la méconnaissance de ce que font les pôles peuvent naître parfois quelques tensions mais pourtant au sein de chacun, les agents se mobilisent fortement. Tout au long de cette année, les agents ont fait de nombreux efforts pour continuer **à bien faire avec des moyens réduits dans un environnement perturbé**. L'implication individuelle des agents a été forte pour atteindre les objectifs et une certaine fierté en résulte. Des solidarités interpersonnelles se sont construites qu'il faut désormais consolider à travers une dynamique portée de façon plus structurée par et entre les pôles autour notamment du **partage et d'échanges de bonnes pratiques de façon à consolider les complémentarités**. **La demande, l'attente de reconnaissance de cet engagement par le comité de direction est forte chez les agents.**

Le management et la GRH semblent être les leviers d'actions principaux. Notamment sont attendues une organisation du travail qui précise les rôles et tâches de chacun et la lisibilité des procédures de fonctionnement. De même, il apparaît aussi que la verticalité de l'organigramme (strates hiérarchiques) participe d'un **sentiment d'une plus grande distance entre l'Administration et ses agents**. Dans cette perspective, **la mobilisation du comité de direction pour accompagner le changement avec créativité sera essentielle.**

Les cinq caractéristiques identifiées par Morin et Forest (2007) d'un travail qui fait sens ne sont pas complètement réalisées.

L'utilité sociale n'est pas remise en question mais pour ce qui concerne les autres dimensions, elles sont dans ce contexte remises en question. Au fond, ce qui se dégage n'est plus seulement, d'ailleurs, la question du sens accordé au travail par les agents, mais celle du sens dans les acceptions "direction" et "orientation" identifiées par Lesca (2002).

Le management est conçu comme facilitateur, mais à ce moment-là défaillant pour promouvoir l'agir collectif (Weick, 2001 ; Ben Fredj Ben Alaya, 2007) et la coopération²⁶² dans ce contexte de changement organisationnel. L'équipe de direction dont nous avons pu mesurer le rôle prépondérant, à travers notre revue de littérature, n'arrive pas ici à lancer une dynamique de construction collective de sens.

2. Retour sur la dynamique du sens, de la prospective et la construction du projet

Si le management de projet peut être considéré comme une démarche qui participe de la prospective, en tant qu'il doit promouvoir une stratégie (Godet, 1997), alors il nous semble pertinent de revenir sur la méthode qui est au cœur de ce type de démarche. L'intention de ce projet était de promouvoir une culture commune – sous-entendu le fait que devaient cohabiter des professionnels aux cultures de métiers divers. La démarche sur les métiers devait être ainsi centrale. La traduction du projet en fiches-actions est pourtant assez lointaine de ces objectifs. Le processus est intéressant à analyser pour montrer comment ce résultat est produit. Tel qu'il a été conduit, il fait ressortir, au moins deux types de questions qui relèvent (au-delà de la place des dirigeants, en l'occurrence ici des équipes de direction) de la place de l'EP dans la conduite de ce changement, et des outils qui sont formalisés pour mettre en œuvre et assurer le déploiement de ce projet. Ces questions soulèvent l'intérêt mais aussi les **limites d'une démarche de type participative**, du moins au sein de l'administration publique, s'il n'y a pas adhésion au départ (point 2.1.). La formalisation du projet relègue les métiers au second plan dans la traduction des orientations prioritaires qui seront définies. Ainsi, la question que nous posons est celle de **l'articulation (les leviers et les freins) d'une démarche projet à celle de la PM**, telle que promue par Boyer et Scouarnec (2002 ; 2005 ; 2008) (point 2.2.).

2.1. La confrontation d'expériences et la construction d'une vision commune

La conduite et l'animation du projet procèdent de la capacité à construire et formaliser une vision commune. Dans les administrations se posent des questions tant sur le positionnement des agents de l'EP entre eux, à l'égard des collègues et vis-à-vis de la direction (point 2.1.1.).

²⁶² La question du déficit de coopération est également très présente au sein du monde carcéral et nous l'analyserons alors comme source de redéfinition du métier.

Elle positionne avec d'autant plus de difficultés le "réfèrent du projet" si l'adhésion collective à la démarche de projet n'est pas manifeste (point 2.1.2.)

2.1.1. Le positionnement des EP dans l'organisation : un enjeu politique

L'élaboration de ce projet de service s'inscrit, comme nous l'avons écrit, dans une démarche coordonnée par la préfecture de région à laquelle participent deux autres services de l'Etat. En effet, deux DDI ont répondu positivement à cette opportunité d'accompagnement. De même que les équipes de direction ont été réunies dans le cadre de séminaire, les EP de chacun des services ont également suivi une formation-action à la conduite de projet animée par le cabinet de consultant X. Cette réunion a été organisée le 26 octobre 2010, c'est-à-dire un mois après le démarrage de la démarche au sein de la DRJSCS (administration A). Officiellement, la démarche a été lancée en même temps dans les trois administrations mais ce séminaire a permis de mesurer que l'état d'avancement n'en était pas au même point. Au-delà, elle illustre la dimension politique que peuvent avoir les EP, en tant qu'"acteurs-experts" (Scouarnec et Boyer, 2008).

Dans l'un de ces services, l'équipe de direction se confond à l'EP (administration B), dans l'autre, l'EP est constituée de membres "*désignés volontaires*" par la direction (administration C).

Dans chacun des services une faible participation et faible mobilisation sont relevées.

Ce manque d'adhésion des agents à la démarche est corrélé dans une des DDI à la mobilisation d'un syndicat qui a réagi de manière hostile à la démarche : "*on s'est heurtés aux obstructions des syndicats*" (propos énoncé par un membre de l'EP de l'administration B). La conclusion de ce propos intervient un peu plus tard par ce constat : "*on est dans un contexte plus revendicatif que participatif*". Cette opposition entre la revendication et la participation ne semble *a priori* pas formellement incompatible mais elle prend le sens ici de frein à l'action. Comme l'ont souligné Noguera et Lartigau (2009), la place des syndicats à la démarche prospective, selon comment elle est pensée, peut s'avérer problématique s'ils ne sont pas entendus comme acteur collectif du dialogue social. Dès lors, dans le service public, se pose une autre question qui est celle de la considération de ces acteurs dans ce type de démarche et les modalités d'association de ces acteurs à celle-ci.

L'objectif du projet de service tel qu'il est annoncé par l'EP est "*l'élaboration des glossaires et lexiques communs*". Le travail en commissions a également été structuré en trois axes : "*le*

lexique ; les missions communes ; la méthodologie lors d'une intervention commune". Ainsi, tel qu'il est présenté, l'objectif qui est celui de la direction a une visée "*directement opérationnelle*" que l'animation des commissions doit pouvoir concrétiser. En ce sens, il a une portée différente de celui de l'administration A. Cela ne préjuge pas pour autant que la formalisation n'ait pas répondu à des questions similaires.

Pour l'autre DDI, la démarche n'a pas encore démarré et elle apparaît au choix "*comme un objectif pragmatique de gestion de l'équipe de direction qui n'adhère d'ailleurs pas à ce type de démarche*" ou "*un supplément d'âme*" (propos énoncé par le membre C1 de l'EP de l'administration C). Les raisons de la construction d'un projet de service n'apparaissent pas clairement aux agents ; voire même l'adhésion de la direction elle-même n'apparaît pas. De même, la méthode de construction n'a pas été définie : les membres de l'EP "*ne connaissent pas le sens de leur mission et le sens de l'EP*" (C2), le calendrier apparaît "*avec un cadencement trop serré*" (C3) pour un travail qui demanderait peut-être plus de temps ; de plus, "*on est dans un contexte de rareté de la ressource (humaine et financière) et le projet doit s'y adapter*" (C1) ce qui semble être pour cet agent contradictoire avec la réalisation d'un projet.

Un membre de l'administration A (DRJSCS), le référent projet, rend compte des étapes qui ont été suivies jusqu'ici et fait part des points forts de la démarche, "*les délais*" et les points faibles : "*le problème de la crédibilité de la démarche ; l'idée est de faire en sorte que le projet soit pratique*".

Il ressort ainsi que la question de l'appropriation du projet par les agents est commune aux trois administrations, "*la manière dont sont sollicités les agents, dont ils peuvent se saisir du projet de service*" (propos énoncé par un membre de l'EP de l'administration C). Celle-ci n'apparaît pas, en raison des modes de communication parfois "*trop formels*" qui n'incitent pas les agents. Or, l'enjeu de la mobilisation (tout comme l'animation) passe pour beaucoup par les modalités de communication choisies (Autissier et Moutot, 2007). Elles semblent, en l'occurrence, avoir été mal adaptées. Le deuxième élément qui pèse dans l'engagement dans la dynamique de projet est aussi celui du contexte (politique et économique) qui prévoit la baisse des moyens matériels mais surtout la réduction du nombre de fonctionnaires.

Ce premier compte rendu d'expériences entre EP a conduit les consultants du cabinet X à séparer les groupes de telle manière que chacun réfléchisse à ce qui a fonctionné et ce qui a mal fonctionné afin d'en tirer des recommandations. Les groupes de travail n'ont pas été constitués inter-services (ce qui aurait pu permettre un échange nourri sur les pratiques et changements à l'œuvre) mais à partir des EP.

Le groupe de travail, EP de l'administration A, a mis en évidence les éléments suivants : ils trouvaient qu'au regard de ce qu'ils avaient entendu, finalement leur démarche était plus ouverte, moins directive, plus participative. L'EP était soulagée quant à la "*dimension démocratique*" du projet. Elle encourageait à se saisir de l'opportunité proposée par la direction et à poursuivre la démarche.

Néanmoins, comme déjà le début du processus le montrait, sans préjuger des raisons légitimes invoquées, en filigrane aussi, les doutes qui traversaient certains agents de l'EP, peuvent, peut-être, être à l'origine de l'absentéisme remarqué à certaines réunions. En particulier, lors de cette formation-action l'EP n'était pas au complet. Et tout au long du processus, certains agents, pris par des contraintes liées aux activités professionnelles ne pouvaient pas toujours se rendre disponibles pour la conduite de cette activité. Ici, sont directement visées aussi l'évaluation et la reconnaissance de l'engagement de l'EP (Garel, 2003) car il était entendu qu'aucun temps spécifique n'avait été dégagé pour ces agents pour mener cette démarche. Autrement dit, l'équipe de direction comptait sur l'engagement *a priori* des agents pour mener cette mission, ce qu'ils ont de fait réalisé.

Les groupes de travail constitués en EP n'ont pas eu l'occasion de restituer à l'ensemble du groupe leur réflexion. Les agents de l'EP A apprendront par la suite, quelques semaines plus tard, que la dynamique de projet est finalement différée à l'année suivante pour l'administration C. Quant à l'administration B, le SGAR, lors de la restitution finale du projet de l'administration A informera de la "*réalisation d'un document*".

2.1.2. La délicate mission du référent de l'EP

Lors de la mise en place de l'EP, le directeur régional a nommé un référent projet qui devrait être son interlocuteur.

Ce positionnement qui peut être enregistré sous le mode de l'efficacité, du point de vue du directeur, pose néanmoins question sur l'irrésistible tendance à nommer des responsables et

des responsabilités ; l'organigramme du service témoigne de cet empilement de responsabilités et sous-responsabilités.

Au-delà, Garel (2003) souligne aussi que le référent de projet est particulièrement exposé dans cette situation ; si le projet échoue alors il peut en être tenu pour responsable. Tout comme c'est le cas pour l'EP, le référent doit être porteur de compétences en particulier sociales dans le cas d'une administration publique. Sa légitimité doit aussi être reconnue par tous, en même temps qu'il doit assurer la coordination de profils différents au sein de l'EP.

De fait, sans pour autant que cet agent ne l'ait souhaité, il devait à l'égard de ses collègues préciser son rôle au-delà de ce que le directeur avait indiqué. Voici le 30 septembre, comment à travers un courriel qu'il envoyait aux membres de l'EP, le référent décrivait sa position (voir extrait ci-après).

Extrait

<i>"Le terme référent est transféré de l'informatique maintenant je le conçois comme l'interface entre le cabinet X, le Sgar, la direction et le groupe projet. Comme il a été indiqué, je ne suis pas chef de projet mais plus simplement l'animateur comme vous de la démarche. Simplement, je dois savoir où on en est et quelles pistes on privilégie et développe. Dans le groupe projet, je souhaite que chacun prenne toute sa place. Donc, en l'absence du cabinet X, je peux également réguler la démarche et les interventions mais en aucun cas, il ne peut s'agir si l'on veut aboutir selon ce que j'ai indiqué précédemment à une prise de pouvoir ; j'espère que nous pourrions valider consensuellement nos initiatives et propositions ou à défaut majoritairement. Mais je rappelle, nous sommes d'abord les interfaces de nos collègues de travail et donc le recueil d'infos, l'animation de groupe voire une ou plusieurs consultations sont prioritaires. Conclusion : l'essentiel d'un projet de service est dans l'appropriation et la validation des premiers concernés soit les agents eux-mêmes ; cela me paraît être l'enjeu et il se joue dès le début de la démarche. Je suis donc désormais à votre disposition pour toute question relative à notre projet de service".</i>

Cette présentation du rôle qu'il décrit illustre cette délicate mission dont le référent projet est porteur. Rôle **non hiérarchique mais moteur et dynamique** en termes de mobilisation, d'animation, de coordination de l'EP et pour l'ensemble du service.

La dimension humaine est essentielle dans la conduite de projet. La position des acteurs, en tant qu'ils ont si ce n'est du pouvoir ou du moins de l'influence, conditionne également la réussite du processus. Elle engage plus loin dans la conduite et mise en œuvre du projet. Cette présentation illustre à tout le moins l'ambiguïté de la logique participative quand d'une part l'ensemble des acteurs de l'EP formulent des doutes sur leur contribution, que la reconnaissance de leur engagement n'est pas formalisé et que par ailleurs, l'objectif du projet

n'est pas suffisamment clair pour légitimer la position tant des membres de l'EP que celle du référent projet.

2.2. La concordance des questions posées par les agents et les orientations du projet d'actions

La démarche s'est conclue par la construction d'un projet formalisé en 10 fiches actions. Des orientations stratégiques prioritaires ont été définies par l'équipe de direction qui pour partie reformulent les enjeux (point 2.2.1.). De même que pour son élaboration, les conditions de son déploiement doivent mobiliser les agents, mais ses modalités et le calendrier restent plus qu'incertains (point 2.2.2).

2.2.1. La traduction des questions en orientations stratégiques

Une synthèse de chaque action sous forme de fiche-action figure dans le document final. Ces fiches-actions doivent servir de base de travail pour la mise en œuvre de la deuxième étape du projet de service (déploché à partir du premier trimestre 2011). Cette première étape s'achève en décembre 2010 et a ainsi mobilisé trois mois l'équipe de direction, l'EP et les agents participants. Les dix fiches actions qui sont déclinées, correspondent aux trois thématiques centrales identifiées par l'EP (pour rappel : ***Le sens, nos missions, nos métiers ; Notre vie au travail ; Nos relations avec les partenaires***).

L'EP avait présenté un premier tableau synthétique, constitué de douze fiches, qui se sont réduites, au final, à dix fiches après que le directeur régional et le comité de direction aient modifié le rapport qui lui a été remis par le cabinet et l'EP lors de la restitution programmée (décembre 2010).

Dans le document final, **le terme "sens" a disparu**, tandis que celui de **"transversalité" est apparu**. Cette apparition de la transversalité est liée très directement aux apports des agents et renvoie à la coopération attendue, tant interne des agents entre eux qu'externe, avec les autres organisations.

Trois fiches correspondent spécifiquement aux questions relevant des missions et des métiers (dont l'inversion dans le titre est intéressante à souligner). Une autre fiche s'articule à celle de la vie au travail.

Les métiers et les missions sont compris à travers la stratégie organisationnelle et le management doit jouer un rôle spécifique en termes d'accompagnement – de proximité – afin de prévenir les risques psycho sociaux auxquels sont sensibilisés désormais aussi les équipes de direction des services publics.

Une fiche proposée par l'EP n'a pas été validée par la direction : "*promouvoir une structure, des modalités et des espaces de convivialité*" ; une autre des fiches proposée a été fondue dans les fiches 5 et 6 car elles traitaient des modalités de communication interne et externe.

Tableau 29 – Les fiches actions du projet de service

Thématiques	N°	Fiches Actions
NOS MISSIONS, METIERS & TRANSVERSALITES	1	Décliner la stratégie DRJSCS par pôle et par service
	2	Accompagner le changement par la fonction RH et prévenir les risques psycho-sociaux
	3	Accompagner le changement par le management de proximité
NOS MISSIONS, METIERS & TRANSVERSALITES NOTRE VIE AU TRAVAIL	4	Créer le manuel de procédures de la DRJSCS
NOTRE VIE AU TRAVAIL	5	Développer les "rencontres DRJSCS", les séminaires et les colloques
NOTRE VIE AU TRAVAIL ET LES RELATIONS AVEC LES PUBLICS ET PARTENAIRES	6	Elaborer une politique de communication DRJSCS
		Exemple : La plaquette DRJSCS
NOS RELATIONS AVEC LES PUBLICS ET PARTENAIRES	7	Améliorer l'accueil de la DRJSCS
	8	Réaliser une cartographie de nos partenaires et définir les modalités de collaboration appropriées
	9	Analyser les attentes de nos partenaires et opérateurs
NOTRE PROJET DE SERVICE	10	Accompagner le déploiement du projet de service

Le détail de chacune des fiches est également intéressant à analyser (voir en annexes). Pour l'ensemble des fiches 1 à 4, les indicateurs de suivi et de résultats qui sont proposés relèvent d'outils de management et RH, confirmant ainsi son rôle central, qui est d'ailleurs attendu des agents. La question des métiers est ainsi traitée à travers des modalités de communication ("*faire connaître à chacun ce que fait le collègue*") en projetant l'organisation de rencontres

mensuelles de présentation de dispositifs ou de métiers spécifiques (Action 5). Elle est également envisagée à travers le recensement des fiches de poste que chaque agent devra impérativement renseigner et transmettre au service RH. Il n'est pas dit non plus ce que ce recensement doit favoriser au-delà de la gestion des emplois. Des groupes de travail sur les échanges de pratiques ne sont pas prévus. Des réflexions sur l'actualisation du RIME ne l'est pas plus. De cette manière la réponse aux inquiétudes formulées dans les commissions n'est pas apparente.

2.2.2. La priorisation des actions pour le déploiement et suivi du projet

Cette phase correspond à la dernière phase de la démarche projet avant d'engager le déploiement du projet. Deux dimensions la caractérisent, la première qui concerne la priorisation des actions à mener, la seconde qui procède de la nomination d'un comité de suivi du déploiement du projet. Cette deuxième dimension relève également de ce que Garel (2003) identifie (pour partie) quant à la gestion de fin de projet. Au-delà de la formalisation du projet (dont il s'agit d'évaluer aussi s'il en est bien un) il y a également cette expérience collective (tant de l'EP que du service) à entretenir.

- La priorisation des actions : le projet du projet

Le projet a été présenté aux agents, lors d'une réunion, le 20 janvier 2011. L'ensemble de la démarche, le détail des fiches-actions et le calendrier de déploiement ont été détaillés.

L'année 2011 devait être consacrée à la mise en œuvre, laquelle devait passer par la constitution de groupes de travail correspondant aux fiches actions. Les pôles du service devaient être également contributeurs en affichant leurs stratégies (à partir de fin février), lesquelles seraient intégrées dans le projet de service (fin mars). A l'issue de ce travail, l'équipe de direction envisageait de **diffuser le projet de service fin mars 2011**. Un plan de formation devait également être lancé (fin mars).

Un laps de temps, plus de trois mois, était donc prévu entre la fin de la rédaction formelle du projet et sa diffusion auprès des agents. Ce temps a, en fait, permis à l'équipe de direction du service de procéder à une hiérarchisation en définissant cinq orientations prioritaires du projet. Il a donc été annoncé que certaines actions seraient engagées dans le cadre d'un agenda fixé en semestre (voir calendrier ci-après).

Janv Fev Mars Avril Mai Juin Juillet Aout Sept Oct Nov Déc

Phase 2 :
Déploiement du projet de service

Phase 2 bis:
Déploiement du projet de service

Fin janvier 2011 : Constitution et réunions du comité de suivi

Fin janvier 2011 : Formalisation des orientations et stratégies de chaque pôle

Fin mars 2011 : Lancement du plan de formation

Fin mars 2011 : Intégration des orientations par pôle dans le projet de service et diffusion du projet de service

Communication

Cinq orientations, dès le mois de janvier, ont été définies pour une mise en œuvre dès le 1^{er} semestre. Sans qu'elles ne soient fixées dans un calendrier affiché et diffusé, les autres actions devaient être déployées lors du semestre 2 de l'année 2011 (voir encadré ci-dessous).

Comme nous l'avons écrit, notre propos n'est pas de faire l'analyse de la mise en œuvre du projet²⁶³. Nous ne visions qu'à interroger l'histoire d'un projet et du processus de lancement et de réalisation pour mettre à jour les questions qui préoccupent les acteurs dans un contexte de changement.

Les cinq orientations prioritaires du projet

- > Développer la professionnalisation des interventions, l'ingénierie et l'expertise par la mise en œuvre d'un plan de formation
- > Moderniser, simplifier, formaliser et sécuriser les procédures de travail
- > Instaurer des relations de confiance et de complémentarité avec les DDCCS/PP
- > Identifier et favoriser les échanges et développer la communication avec les réseaux professionnels territoriaux
- > Adapter en permanence l'organisation des services et les modes de travail en fonction des besoins repérés et des moyens mobilisables

²⁶³ Pour des raisons principalement de méthode liées à notre posture.

A chacune de ces orientations correspond le déploiement d'actions définies dans le projet de service. Des actions prioritaires pour le second semestre devaient être proposées²⁶⁴.

La démarche de projet qui a été privilégiée ne s'est, de fait, pas articulée à une démarche de type PM telle que nous avons pu en décrire les mécanismes. Au final, **le projet apparaît plus comme un diagnostic que véritablement une perspective mobilisatrice**. La participation tout au long du processus en témoigne.

- La mise en place d'un comité de suivi du projet de service

La dernière phase du processus a été celle de la mise en place du comité de suivi du projet de service. Le directeur régional a sollicité l'EP (lors d'une réunion à laquelle il l'a invitée), de telle manière qu'elle se transforme en comité de suivi. Lors de cette réunion, le directeur régional s'est félicité de la conduite du projet. Pourtant, la transformation de l'EP en comité de suivi n'est pas sans poser question. Un des agents (agent 3) le souligne en souhaitant être "*remplacé*" dans ce comité voulant "*laisser sa place à quelqu'un d'autre, volontaire*". La réunion se terminera sans qu'aucune décision ne soit réellement prise tant sur les objectifs fixés au comité de suivi ni sur les modalités de sa composition.

En conclusion de cette présentation, il ressort un déploiement d'énergie féconde pour élaborer un document qui a mobilisé une partie des agents. La question du sens de la démarche n'est jamais totalement apparue clairement aux agents et cela même pour ceux qui l'ont conduite comme en témoignent les retranscriptions.

Si, la direction du service peut présenter un document – de communication – celui-ci ne fait pas pour autant adhésion. Les effets sont donc limités sur la portée du processus.

²⁶⁴ Elles ne le seront finalement pas. Celles du premier semestre n'ayant d'ailleurs pas toutes été mises en œuvre. Le déploiement du projet reste donc "ouvert".

CONCLUSION SYNTHESE DE LA SECTION 2.

A l'inverse de ce qu'aurait pu dire l'un des protagonistes du Guépard de Visconti²⁶⁵, si le changement ne se décrète pas, le poids des logiques institutionnelles peuvent fortement peser et transformer durablement les représentations. Ce n'est pas tant la logique de projet qui participe de la construction de nouvelles configurations que plutôt la résignation à un mouvement inéluctable auquel il vaut mieux participer "tant bien que mal".

Les logiques d'individualisation touchent également de manière prégnante la conduite de l'activité. Quand l'objet de la réforme était de permettre les rapprochements, le constat est plutôt à des formes de cloisonnements parfois plus forts qu'ils ne l'étaient par le passé tant le poids des procédures et celui des lignes hiérarchiques se sont renforcés. La conduite de l'activité est cependant assurée renforçant ici les analyses qui sont portées sur les caractéristiques des organisations publiques et l'engagement des agents (même s'il participe de routines).

La mobilisation des agents à la construction du projet est relative mais elle met en lumière des questions de fond. La participation ou la non-participation à son élaboration est déjà un critère d'appréciation. Les témoignages de ceux qui ont répondu aux invitations, viennent éclairer le malaise des agents à l'égard de ce changement et la dilution du sens.

La prise en compte de ces perceptions a été structurante de l'élaboration du projet de service, signifiant ici que l'intention du projet peut correspondre aux "réalités du terrain". Néanmoins, la traduction en fiches-actions peut également figer les attitudes et les pratiques. Le déploiement du projet nécessite le même engagement des équipes de direction. Quand celles-ci sont prises par les contraintes de gestion, il est difficile de combiner logique administrative et logique participative.

²⁶⁵ Adapté du roman de Lampedusa, la progression des troupes garibaldiennes tirelle l'Italie entre l'ancien et le nouveau. L'un des personnages du film, Tancredi/Alain Delon s'adresse à son oncle le prince Salina/Burt Lancaster, et s'exprime ainsi : *"Si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change"*.

SYNTHESE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre est venu illustrer notre hypothèse sur la dilution du sens à travers la radioscopie d'un projet de service au sein d'une administration publique née de la RGPP.

Il a montré tout d'abord comment la modernisation de l'administration relève d'un objectif maintenant ancien qui s'illustre à travers la succession de réformes d'envergures. Récemment, la RGPP et la mise en place du RIME sont venus contribuer à la redéfinition des métiers dans la fonction publique, et déstabiliser les cadres de références identitaires (et statutaires) des agents (section 1, point 1).

Le contexte du changement s'est accompagné du déploiement de la logique de projet censée accompagner le processus de modernisation. Cette démarche connaît un grand succès depuis les années 1990 mais pose un certain nombre de questions en termes d'objectifs et de méthodes. Les conditions de réussite de ce type de démarche tient pour partie aux directions mais également à la manière dont le sens est explicité aux acteurs de l'organisation (section 1, point 2).

Nous avons montré, à travers la radioscopie d'un projet de service, les attentes des agents en termes de sens dans la conduite de l'activité et leur attachement à leur métier et leur identité professionnelle et leurs inquiétudes qui portent sur les cloisonnements nés des réformes et frein à la coopération. Une certaine incompréhension des mécanismes actuellement à l'œuvre conduisent à des formes de résignation sans pour autant empêcher l'activité. La routine de "*ce que l'on connaît*" et de ce qu'il faut faire pour exercer et rendre le service, est mise en œuvre en l'absence de formalisation de règles de fonctionnement (Section 2, point 1).

La traduction des perceptions et des attentes dans la formalisation du projet n'est pas apparue clairement. Dès lors, la question si ce n'est de l'instrumentalisation des projets (voire au-delà celle des agents), au moins de son intérêt, est posée. La méthode de conduite d'un projet au sein d'une administration pose la question de l'autonomie des acteurs et en premier lieu le rôle de l'EP. De la même manière, les conditions de son déploiement si elles ne sont pas garanties à travers des instances légitimes remettent en question l'objectif même du projet (section 2, point 2).

Ainsi, il ressort qu'au-delà du mode d'emploi plutôt respecté de tout management de projet, que les interrogations sur le sens, au sens large, et la construction du sens pour l'action ne peuvent véritablement être formalisées dès lors qu'il n'y a pas adhésion à la démarche.

La logique de projet de service, telle qu'elle a été conduite ne permet pas de mettre en évidence pour les agents, dans cette nouvelle administration, le sens de leur mission. En la matière, elle permet néanmoins de pointer leurs attentes dans un climat où l'incertitude quant aux métiers est prégnante. La place des acteurs collectifs, tels les syndicats, ont de la peine à se faire identifier comme partenaires du changement quand ceux-ci ne sont d'ailleurs pas identifiés comme frein à l'action.

Il apparaît également à travers cette radioscopie que le projet de service n'a pas tant réaffirmé le sens mais plutôt qu'il s'est dilué au fur et à mesure que la démarche était conduite.

CHAPITRE 2. DE L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS : L'IDENTITE SOUS CONTRAINTE DES ANIMATEURS

Ce chapitre reprend tout d'abord la réflexion sur la dynamique des métiers et les facteurs qui contribuent à leur transformation/redéfinition. L'introduction de la logique des compétences est l'un d'entre eux et concourt à l'individualisation des parcours et des pratiques. En cela, la logique des compétences constitue l'un des pans de l'entrepreneuriat de soi.

Les MMS sont également concernés par les mécanismes de cette logique et les acteurs se sont particulièrement mobilisés pour défendre la logique de la qualification. Cependant, par-delà les constats de la déstabilisation des repères à laquelle conduit la logique des compétences, l'animation et les animateurs professionnels²⁶⁶ se situent de façon singulière au sein des MMS. Leur histoire en rend compte et concentre un certain nombre d'enjeux que nous avons soulevés. Plus que la qualification, c'est bien la professionnalisation d'activités militantes et de compétences qui font naître le métier au service d'un projet de transformation sociale. Cependant sa définition et sa visibilité sont floues. L'absence de corps professionnel constitué en tant que tel fragilise leurs tentatives de reconnaissance institutionnelle et précarise le cadre de leurs activités (Mignon, 1999) (section 1).

L'analyse du DEFA (depuis l'entrée en formation) comme qualification légitime dans le champ viendra exemplifier les ambiguïtés que peut nourrir la logique des compétences. Sur le terrain, cohabitent désormais plusieurs générations et profils de professionnels pour lesquels les représentations du métier sont hétérogènes. Le cadre de la formation constitue un révélateur de ces nouvelles logiques d'entrée dans le métier. Les compétences jouent le rôle de ciment identitaire, à travers lesquelles les professionnels inventent un mode d'intervention qui participe, pour un autre pan, de cette nouvelle configuration de l'entrepreneuriat de soi (section 2).

²⁶⁶ Notre démarche ici, pour analyser le métier d'animateur, est inspirée par celle entreprise par Aballéa, Benjamin et Ménard (2009), pour le métier de conseiller(ère) en économie sociale et familiale. Ce métier présente des caractéristiques similaires en termes de visibilité, de reconnaissance. Il conduit à des domaines d'intervention variés et le marché de l'emploi est aussi en évolution.

SECTION 1. ANIMATEUR : UN METIER "FLOU", MARQUE PAR LA LOGIQUE DES COMPETENCES

Dans cette section, nous analyserons le poids de la logique des compétences dans la redéfinition des métiers, et plus particulièrement ceux des MMS. Ces dernières années, celle-ci a tout particulièrement accompagné l'extension du social et alimenté un intense débat critique parmi les acteurs des MMS (point 1).

Le champ de l'animation est exemplaire des controverses que la logique des compétences peut nourrir car elle peut également être la voie d'appréhension du métier. Fruit des engagements militants, sa structuration tient à l'appui de l'Etat qui a favorisé sa professionnalisation. C'est donc à partir de la reconnaissance des expériences et compétences que le métier est né. Paradoxalement, la structuration de la filière de formation et des qualifications, l'augmentation continue du nombre de professionnels n'ont pas vraiment assuré la lisibilité et visibilité du métier (point 2)²⁶⁷.

1. La gestion des compétences, un inépuisable débat pour les MMS

Depuis qu'en France, dans les années 1990, l'*objectif compétence* (Zarifian, 1999) a été promu, de nombreuses tentatives de définitions pour cerner et circonscrire cette notion ont été tentées. Dans les années 2000, des divergences quant à son analyse demeurent, alimentant un débat semble-t-il inépuisable. La définition des métiers incorpore ainsi la logique des compétences, ce qui n'est pas sans poser question sur la capacité des collectifs à se structurer et construire le sens (point 1.1.). Dans le champ des MMS, le débat sur la logique qualification/compétence a été également très vif. Des mobilisations de professionnels et de chercheurs le confirment (point 1.2.).

²⁶⁷ Malgré le fait qu'il soit identifié dans le noyau dur du travail social, que des codifications et catégorisations permettent de l'identifier, par métier "flou", nous faisons ici référence à la notion développée par Jeannot (2005a) car il n'y a pas un métier mais des métiers de l'animation. Ceux-ci relèvent pour bien des aspects de ce que Jeannot a identifié par exemple pour les agents de développement rural.

1.1. Des métiers aux compétences des métiers

Les recherches en sciences sociales – en particulier en sciences de gestion et en sociologie - témoignent de l'évolution et de l'hétérogénéité de l'usage de la notion de compétence (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 2005) : définie provisoirement comme "*savoir-faire opérationnel validé*" (Accord ACAP, 2000²⁶⁸ ; Meignant, 1995) ; les compétences contribuent à l'émergence d'une "*organisation qualifiante*"²⁶⁹ (Zarifian, 1999 ; 2004), elle-même pouvant révéler de nouvelles professionnalités. D'autres recherches ont pointé les effets – plus critiquables - de l'introduction de cette nouvelle logique, et en particulier sur le salarié. De fait, cette logique ouvre de nouvelles définitions du métier de l'individu, lié à celui de l'organisation.

- Les termes du débat

C'est, tout d'abord, au début des années 1980 que les managers engagent la réflexion et interrogent le modèle de la qualification et la gestion RH qui en découle. Quelques expériences pionnières vont être mises en œuvre dans plusieurs entreprises jusqu'à ce que soient conclus des accords dans plusieurs branches (industrie, banque, assurance). A partir du début des années 1990, le modèle de la compétence va alors se diffuser de manière significative en GRH. Depuis, des colloques se succèdent, des publications sont produites et alimentent le débat social intense, même si celui-ci semble désormais plus apaisé (Ségrestin, 2007). En effet, l'introduction de la logique des compétences fait craindre un bouleversement des pratiques fondées sur la reconnaissance des qualifications des emplois et des individus²⁷⁰. De fait, la logique des compétences a modifié l'ordre des priorités car ce ne sont plus ni la nature des tâches ni les moyens à mettre en œuvre qui sont seulement pris en compte, mais les objectifs et les résultats et "*l'évaluation des compétences utiles ou effectivement disponibles*

²⁶⁸ L'accord ACAP est conclu entre le patronat et quatre organisations syndicales en décembre 1990 et concerne la sidérurgie française (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2005, p. 9).

²⁶⁹ Une organisation qui permet à l'acteur l'apprentissage tant dans les événements qu'il rencontre que par le biais de la communication.

²⁷⁰ Ségrestin (2004) nous rappelle d'ailleurs, comment en France, la législation a imposé aux partenaires sociaux de conclure des accords (les grilles Parodi-Croizat), qui ont permis de classer et hiérarchiser les emplois au sein des filières professionnelles : "*Partant de la description de chaque type de poste à pourvoir dans une activité donnée, les nomenclatures héritées des "grilles Parodi" énonçaient les capacités attendues des travailleurs appelés à y être affectés. Une fois identifiées, ces capacités étaient rapprochées d'un capital de connaissances ou de savoir-faire supposés nécessaires (et en même temps des formations adéquates pour y accéder). Moyennant quoi il devenait possible de situer les titulaires de chaque poste à un échelon donné d'une grille salariale bâtie à partir de "postes-repères" communs aux filières...*" (Ségrestin, 2004, p. 98-100).

ne relève donc plus d'une expertise a priori... elle se fait en situation effective de travail et sous la responsabilité directe de chaque employeur" (Ségrestin, 2004, p. 101). Les compétences doivent se structurer en fonction du but fixé, dans un contexte de travail donné. C'est d'ailleurs à ce titre qu'elle entretient un rapport étroit avec la formation.

Ainsi, *a priori*, le **modèle de la compétence** s'inscrit, tout d'abord, en **rupture avec la définition de la qualification** et ouvre, ensuite, de **nouvelles perspectives de définitions des métiers**. Quelques éléments de ce débat retiennent notre attention.

Tout d'abord, l'analyse de Oiry (2005) qui autour de la problématique qualification/compétence, présente trois modèles successifs de définition de la qualification, dont il ressort que le poste de travail ne suffit pas seul comme critère de définition. Il relève d'ailleurs l'introduction d'autres concepts tels ceux de "métiers" ou "néo-métiers" pour remplacer le poste de travail dans la définition de la qualification qui, selon l'auteur, n'a pas été concluante. Cette mention fait directement écho aux définitions du métier saisi par les sciences de gestion et en particulier dans la redéfinition de celui-ci (Boyer, 2004 ; Boyer et Scouarnec, 2005 ; Le Boterf, 2010).

Dans ce même article, Oiry expose ensuite les deux modèles de la compétence qui ont été produits depuis les années 1990 pour conclure que le deuxième modèle, intégrant les critiques successives qui lui ont été adressées, ressemble de très près au troisième modèle de définition de la qualification.

Tableau 30 – Critères divergents entre les trois modèles, selon Oiry (2005, p. 25)

Modèles de la compétence et glissement vers le modèle 3 de la qualification		
Premier modèle de la compétence (C1)	Second modèle de la compétence (C2)	Troisième modèle de la qualification (Q3)
Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (fonction, ETED, mission)
Attribut de l'individu	Accent sur le sujet	Accent sur le sujet
Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être
Contextualisée	Contextualisée	Contextualisée
Dynamique	Dynamique	Dynamique
Scientifique non négociée	Négociée	Négociée

Depuis son introduction dans les discours managériaux, la logique des compétences s'est donc sensiblement modifiée et ce tableau veut montrer qu'il n'y a plus de décalage flagrant entre

qualification et compétence. La logique des compétences aurait intégré les critiques de son usage dans les organisations (Oiry, 2005²⁷¹).

Pourtant, il apparaît, qu'encore récemment, les conséquences de la logique des compétences continuent d'alimenter la réflexion intellectuelle et selon plusieurs perspectives (Dietrich, 2012). Les unes pour en discuter sa *validité, c'est-à-dire de sa capacité à mesurer ce qu'elle est censée mesurer* (Bouteiller et Gilbert, 2011, p. 56), les autres pour critiquer les pratiques gestionnaires et le sens de la mise en œuvre de cette logique. L'approche de Bouteiller et Gilbert (2011) doit être prise en compte car elle veut montrer une certaine "*obsolescence du modèle*" ; cependant d'autres auteurs montrent aussi que la logique des compétences a ouvert la voie à une approche individualisante de la relation d'emploi (Courpasson et Livian, 1991 ; Dubar, 2000a²⁷² ; Besson, Haddadj et O'Connor, 2003²⁷³). Elle peut ainsi constituer un formidable outil et enjeu politique de domination (Courpasson, 2000). En aménageant le modèle de la qualification, celui de la compétence bouleverse la conception du modèle salarial (Ségrestin, 2004²⁷⁴) et redéfinit l'enjeu de l'adaptation professionnelle (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2005).

Ainsi, la logique des compétences est partout à l'œuvre, ou en tous cas affirmée (Colin et Grasser, 2007) : dans les entreprises depuis plusieurs années, puis dans le secteur non marchand, elle a ensuite été introduite dans la fonction publique jusqu'à même être consacrée dans les diplômes délivrés par l'Etat. Nous le constatons dans les référentiels de formation

²⁷¹ S'il est admis que la compétence "*est une caractéristique de l'individu, qu'elle englobe le savoir-être, qu'elle est contextualisée et dynamique*", la critique de certains auteurs porte surtout sur le développement d'une "*GRH individualisante et destructrice des identités professionnelles qui transfère sur les salariés la responsabilité des échecs éventuels*" (Oiry, 2005, p. 23).

²⁷² Dubar (2000a, p. 112) constate ainsi que ce n'est "*ni l'école ni l'entreprise (même coordonnées) qui produisent les compétences dont les individus ont besoin pour accéder au marché du travail, obtenir un revenu et se faire reconnaître : ce sont les individus eux-mêmes. Ils sont responsables de leur compétence dans les deux sens du terme : c'est à eux de les acquérir et c'est eux qui en pâtiront s'ils ne les ont pas*".

²⁷³ C'est également ce que relèvent Besson, Haddadj et O'Connor (2003, p. 74) pour qui "*dans le construit "compétence", les activités ne sont plus prédéfinies par l'organisation, mais relèvent de l'autonomie au travail : chacun est responsable de la manière dont il met en œuvre ses capacités dans les situations qu'il contribue à construire*".

²⁷⁴ Comme le souligne Ségrestin (2004), "*le principe de la compétence en vient à proposer que les capacités d'un salarié s'apprécient en situation, en fonction de son aptitude effective à s'engager dans des missions de portée collective, tandis que la qualification se voulait un attribut du travailleur indépendant de tout contexte de mise en œuvre. C'est tout le rapport de l'homme à son travail et à son entreprise qui se trouve ainsi redéfini : si le travailleur est débarrassé de la définition de son poste, il est en contrepartie sommé de se mettre au service des objectifs définis par sa hiérarchie !*" (p. 30).

tant du ministère de la jeunesse et des sports que dans ceux de l'éducation nationale (voir ci-après). Sa mise en œuvre interroge et redéfinit l'appréhension des métiers.

- La redéfinition du métier par les compétences

Piotet (2002) discute le passage de la logique des qualifications à la logique compétence et relève les **écueils auxquels est confronté l'individu, la faible marge de manœuvre dont il dispose** : si le "*métier confère un "état", la qualification procède d'une mobilité possible au sein d'une branche professionnelle, la compétence enferme dans l'entreprise qui la reconnaît et il est toujours difficile pour le salarié d'en apporter la preuve à l'extérieur du contexte où elle est reconnue*" (p. 16).

Elle propose une autre appréhension des modèles en concurrence qui rend compte des transformations du modèle de la qualification et de ses différentes dimensions. Elle présente les caractéristiques spécifiques du métier distinct de la qualification et fortement de la compétence. En particulier, le métier à une portée universelle et l'instance régulatrice est la corporation que la compétence ne prend pas en compte dans la mesure où c'est la hiérarchie et l'entreprise qui lui sont attachées.

Tableau 31 – Métier - qualification – compétence, selon Piotet (2002, p. 17)

	Références	Instances régulatrices	Champ d'application
Le métier	L'individu	La corporation, l'Ordre	Universel
Qualification/ classification	Le poste de travail	Les partenaires sociaux	La branche professionnelle
La compétence	L'individu et la situation de travail	La hiérarchie	L'entreprise

Ainsi, remis à l'ordre du jour de la réflexion, le métier est bien emporté par la logique des compétences. L'explicitation des compétences, à travers l'individualisation des objectifs à atteindre pour chacun des salariés de l'organisation, peut atténuer progressivement les solidarités collectives (Le Boterf, 1997²⁷⁵). Le management des talents qui entend devenir la

²⁷⁵ Le Boterf (1997) après un court paragraphe sur "*la nécessité de raisonner non seulement en termes de compétences mais en termes de professionnalisme*", introduit d'ailleurs son ouvrage de cette manière : "*Ce que le marché du travail va requérir ce sont des professionnels engageant leur subjectivité. Ce que recherchent les salariés, c'est une nouvelle identité professionnelle qui donne un sens aux savoirs et aux compétences qu'ils acquièrent et qui augmente leurs chances d'employabilité. La compétence individuelle ou collective est une abstraction, certainement utile, mais une abstraction. Seules les personnes existent. Réfléchir sur ce qui doit caractériser le professionnel pour les années à venir, c'est non seulement prendre acte de la nécessité de retour sur le sujet, mais c'est aussi y contribuer*" (p. 11).

façon moderne de valoriser et combiner les compétences rares n'envisage-t-il pas, à cet égard, la "*rupture avec une approche collective du travail*" (Dejoux et Thévenet, 2010, p. 188-189²⁷⁶) ?

A cela cependant, Zarifian répond que "*c'est la situation affrontée en commun qui "fait" métier*" (2004, p. 61) dans le sens où ce sont un ensemble d'individus issus de milieux divers - ayant occupés des fonctions différentes - et qui rassemblés ont à juger collectivement de la manière d'agir pour faire face à la situation. Zarifian, à l'instar de Boyer, propose lui aussi une **nouvelle définition du métier** "*plus riche et vivante et beaucoup moins codifiée et routinisée du métier, mais qui du fait de sa nouveauté même, vient heurter les catégorisations établies et les rapports de pouvoir*" (2004, p. 61). Zarifian ne nie pas pour autant l'enjeu et les risques d'une recomposition et/ou décomposition des liens sociaux et des appartenances collectives ainsi que ceux d'une "*individualisation à outrance*". Il propose de penser en termes de **communautés d'action** qu'il envisage comme **face professionnelle du modèle de la compétence** (p. 65).

Ces deux conceptions, celles de Piotet et de Zarifian, ne sont pas forcément antagoniques, au contraire : articulées sur le versant collectif du métier et sur l'inventivité et la créativité des professionnels, elles viennent montrer ce que nous illustrerons tant dans ce chapitre pour le métier d'animateur, que dans le suivant pour le métier de conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation. Ainsi, les catégorisations demeurent, de nouveaux métiers apparaissent mais tous intègrent les termes de la compétence (et les effets des pratiques liées à celle-ci). **Les logiques de l'entrepreneuriat de soi** s'expriment ici en transformant le salarié qui n'est plus seulement porteur mais également gestionnaire de sa force de travail, en faisant du **travailleur un créateur stratégique de sa position professionnelle**.

Cet éclairage sur la logique des compétences est venu compléter l'analyse des mutations du travail et des métiers en illustrant en particulier la problématique relevant de l'individualisation. Le point suivant concerne ses effets pour le *travail du social*.

²⁷⁶ Voir aussi Bouteiller et Gilbert (2011) sur le management des talents qu'ils identifient comme une problématique émergente qui dépasse le cadre des compétences et participe du renouvellement de la gestion.

1.2. La portée du débat dans les MMS

Dans les années 2000, les débats rassemblant l'ensemble des acteurs autour de la logique des compétences se sont multipliés au sein des MMS. Le système de la formation professionnelle a également du intégrer cette logique dans un contexte institutionnel qui réorganisait les compétences des autorités publiques (en particulier lors de la période de décentralisation).

- La mobilisation des acteurs

L'association CQFD-Social - "*C'est la qualification qu'il nous faut développer dans le secteur social*" -, composée de cadres de l'action sociale, de fonctionnaires et d'universitaires²⁷⁷, en est l'un des acteurs. Un colloque organisé en 2000 sous le titre "*Quel travail social pour le XXI^e siècle ? Salarariat, qualification, démocratie*" reprend les termes du débat de la qualification pour questionner le rapport social global qui conditionne l'activité des professionnels.

Dans la conclusion de l'ouvrage qui est publié à la suite de ce colloque, Chauvière et Tronche (2002) écrivent que "*le travail social n'est pas réductible à l'agir au quotidien, il est aussi dans toute une **architecture qualifiante qui donne sens aux actes professionnels**. Le niveau, la légitimité et la continuité de ces qualifications constituent pour aujourd'hui des enjeux de toute première importance tant sur le plan national qu'également dans la construction européenne. (...) En matière de qualification sociale, il faut savoir à quoi l'on tient, mais aussi pourquoi l'on y tient*".

En 2002, cette dynamique est poursuivie par la création d'une nouvelle association, " 7, 8, 9, vers les états généraux du social ". Les Etats généraux, organisés en octobre 2004, mettent les questions de solidarité, égalité et citoyenneté au cœur des interrogations (Chauvière et Ladsous, 2006). Un manifeste, sous la signature de plusieurs chercheurs et acteurs des MMS, est auparavant largement diffusé et à la suite des cahiers de doléances sont rédigés avant d'être transmis aux autorités publiques.

²⁷⁷ Dont Didier Tronche pour la branche professionnelle et Brigitte Bouquet, Jean-Noël Chopart, Michel Chauvière, Jacques Ladsous, etc., pour les universitaires.

Encadré 15 - « 7.8.9 vers les États généraux du social », (Usagers, professionnels, personnes intéressées...) : l'appel

Nous, acteurs du champ social :

Usagers, professionnels, militants, vous invitons à tenir en 2004 les États généraux du social et à les préparer dès maintenant par des rencontres, à tous les niveaux utiles : local, départemental, régional... et quelles que soient les structures – institutions, associations, collectifs...

Le bouleversement de certaines valeurs et l'organisation de la société, les transformations en profondeur du travail salarié et des services, nous obligent, usagers, professionnels et personnes intéressées, à prendre la parole pour « réinventer le social », c'est-à-dire :

- nous reconnaître mutuellement ;
- développer les services dont nous avons besoin ;
- respecter les personnes qui les utilisent comme celles qui les organisent et les proposent.

Il y a deux siècles, nous avons proclamé les droits de l'homme et du citoyen. Comment aujourd'hui et au quotidien les mettre en application ? Comment les faire vivre dans l'action de manière à garantir à chacun liberté, égalité, fraternité ?

Nous ne voulons pas d'une mondialisation soumise aux seuls impératifs économiques, génératrice de situations de désespérance, d'exclusion et de maltraitance dont nous pourrions être victimes ou auteurs.

Nous voulons des dispositifs réellement au service des personnes, intégrés dans un projet collectif, sans instrumentalisation.

Nous sommes résolus :

- à prendre le temps de l'écoute et de la parole ;
- à oser notre liberté d'action dans les cadres institutionnels ;
- à adapter nos connaissances aux réalités sociales d'aujourd'hui ;
- à forger une qualification exigeante et reconnue ;
- à... (à nous de continuer et de préciser) de manière à participer ensemble (usagers, professionnels, personnes intéressées...) à la conception et à la mise en œuvre de politiques sociales où chacun puisse trouver sa place pour le meilleur service rendu.

C'est pourquoi, il nous faut exprimer nos plaintes, nos déceptions, voire nos colères – le « malaise » des intervenants sociaux doit pouvoir se dire sans honte : il n'est que l'expression du « mal-être » collectif.

C'est pourquoi, il nous faut affirmer et mutualiser nos compétences, faire reconnaître nos projets, nos réussites et nos propositions.

Rejoignez-nous dans l'association « 7.8.9 vers les États généraux du social » (usagers, professionnels, personnes intéressées...). Nous sommes **nombreux** – sachons peser sur les conditions de l'action sociale au lieu de nous laisser entraîner par ses formalismes et ses renoncements.

Cet appel reprend les thèmes que nous avons déjà développés sur les dynamiques du social mais l'intérêt ici est de présenter la manière dont apparaît la revendication d'une "*qualification exigeante et reconnue*" directement liée à la spécificité de la relation et l'autonomie de l'action. C'est d'ailleurs dans cette perspective que l'ouvrage de Chauvière (2004) met au centre de son analyse les controverses sur la qualification du travail social dans l'action publique.

La logique des compétences va, de fait, atteindre en profondeur la conception même des métiers et de la formation dans le champ. Elle participe des réflexions organisées sur le terrain dans de nombreux séminaires, colloques, publications.

Cependant pour le champ de l'animation professionnelle, le débat ne semble pas aussi tranché. Le témoignage, ci-après, illustre l'association de la réflexion sur les compétences à celle de l'émergence de nouveaux métiers, caractéristiques du modèle de l'intervention sociale. En toile de fond, se pose la formation de nouveaux professionnels dans ce champ pour lequel l'engagement et l'expérience ont été longtemps la voie d'accès.

Réunion de préparation (comité de pilotage) des Rencontres de l'animation, 2003

Lors d'une réunion du comité de pilotage (avril 2002) des Rencontres de l'Animation, une formatrice d'un organisme de formation de l'éducation populaire prend la parole et intervient pour dire sa "gêne" concernant le débat sur les compétences. Elle se sent "ambivalente" parce qu'à "la fois ça peut être une chance pour les animateurs dans la mesure où tous n'ont pas de diplômes mais bien sûr il peut y avoir aussi des problèmes (...) les mutations s'accélèrent, et l'animation doit trouver sa place dans ce contexte (...) il y a de nouveaux métiers dans l'animation, c'est aussi la preuve que l'animation sait s'adapter et développer ses compétences (...) elle doit aussi intégrer les nouveaux professionnels".

Cette réflexion sur la logique des compétences et l'enjeu des qualifications va tout au long de la préparation et lors des Rencontres constituer un fil rouge. L'émergence de nouveaux métiers, la professionnalisation du militantisme, les compétences acquises à travers les divers dispositifs de formation (voir ci-après) heurtent la conception même de l'animation, ses valeurs et son projet de transformation sociale. Elle reflète l'ambivalence du positionnement à l'égard de cette logique qui peut permettre au travailleur de construire son autonomie en lien avec un collectif.

- L'impact sur le système de la formation professionnelle

Le changement de modèle (intervention sociale), comme nous l'avons vu, est le produit de plusieurs facteurs et a eu plusieurs conséquences. Dans ce contexte, une réorganisation des compétences en matière de formation professionnelle et de nouveaux référentiels de formation ont également émergé.

Ainsi, la tutelle des formations professionnelles (depuis l'acte II de la décentralisation) revient désormais aux régions²⁷⁸, l'Etat ne gardant en grande partie que la certification pour les

²⁷⁸ La loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales (1) a organisé à partir du 1^{er} janvier 2005 le transfert du financement des centres de formation professionnelle aux conseils régionaux. (JORF n° 190 du 17 août 2004 p. 14545).

diplômes d'Etat. Le système répartit les compétences entre d'un côté la collectivité qui encadre la planification et le financement et de l'autre côté, l'Etat qui décide des diplômes et de l'architecture des formations.

Dans cet esprit, pour le champ de l'animation professionnelle, les services de l'Etat qui délivrent les diplômes sont aussi ceux qui les habilitent. Des besoins de formation doivent donc être identifiés, en lien avec la collectivité et en étroite corrélation aux politiques publiques territoriales.

Retranscriptions d'interventions lors des Rencontres de l'animation, 2003

Représentant de l'Administration de Jeunesse et Sport, (direction) : <i>"La question que nous nous posons tous les ans par rapport aux formations que nous souhaitons voir se mettre en place, c'est, est-ce que les nouvelles politiques territoriales, est-ce que les nouveaux projets de développement des fédérations, des associations nécessitent de nouvelles qualifications ; est-ce que nous sommes toujours sur un type d'animation qui pérenne, qui perdure ou est-ce qu'on est sur un type d'animation différent, est-ce qu'il y a de nouveaux métiers, alors s'il y a de nouveaux métiers il faut qu'on soit capable de faire des référentiels métiers, et à partir des référentiels métiers, de faire des référentiels formations. Nous à la DR on est très attentifs à ce que les formations qui se mettent en place soient en adéquation parfaite avec les besoins en formation de la région, donc les besoins que vous pouvez exprimer et que vous allez sans doute exprimer pendant ces deux jours"</i> .

L'interdépendance et nécessaire collaboration des services de l'Etat et de la collectivité n'est pas la seule difficulté car s'y ajoute l'ouverture d'un **marché de la formation professionnelle** qui a atteint le système de formation. Chauvière (2004) le traite en termes de *"démonopolisation du champ de la formation"*²⁷⁹ (p. 264). La loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie²⁸⁰ consacre l'entreprise comme acteur de la formation professionnelle (Sanchou, 2004).

Des dispositifs tels ceux de la validation des acquis de l'expérience (VAE)²⁸¹, le développement de l'apprentissage²⁸², l'identification de "sites qualifiants"²⁸³ accentuent cette démonopolisation.

²⁷⁹ Sans pour autant contester ce signe de *"rééquilibrage des responsabilités"*, Chauvière identifie comme problématique *"le manque de réels contre-pouvoirs du côté des garants de la qualité de la formation : réseaux d'écoles, tutelle, partenariat universitaire, activité de recherche; etc."* (p. 264).

²⁸⁰ Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social (1), JORF n°105 du 5 mai 2004 page 7983.

²⁸¹ La VAE est inscrite dans la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, chapitre II – section 1 – article 133 (JORF du 18 janvier 2002). Désormais la validation des acquis peut être fondée sur l'expérience. Jusqu'alors,

C'est aussi ce que nous observons dans le champ de l'animation professionnelle pour ce qui concerne l'ensemble de ces éléments tant du point de vue des services de l'Etat que de celui des organismes de formation. La répartition des compétences entre l'Etat et la collectivité régionale peut faire l'objet de concurrence en légitimité tandis que les organismes de formation remarquent les incohérences entre les demandes des deux institutions publiques.

Nous avons eu de très nombreux échanges informels avec des formateurs d'organismes de formation aux métiers de l'animation qui témoignent de l'absence de coopération entre les services de l'Etat et de la Région qui les conduit, par exemple, à devoir déposer deux types de dossiers de présentation de la formation²⁸⁴ et pour lesquels il apparaît qu'une coordination pourrait être bénéfique pour l'ensemble (les services, les organismes de formation et également les stagiaires de la formation continue). De la même manière, sur le territoire régional, de nombreux organismes multiplient l'offre de formation, désormais organisée dans le cadre d'un marché et de la mise en concurrence (*chalandisation* du social). Cette multiplication de l'offre ne concourt pas à la lisibilité du champ.

Le témoignage ci-après éclaire, pour le champ de l'animation professionnelle, une partie de ce que nous venons de présenter.

Retranscriptions interventions lors des Rencontres de l'animation, 2003

Un intervenant militant de l'éducation populaire lors des Rencontres : "(...) <i>Pour ce qui est des formations, elles sont indispensables. La VAE est un bon moyen, mais les formations doivent continuer à exister. Toujours dans cette période, il est indispensable qu'il y ait un rapport entre les régions, une pression à exercer sur eux (les conseils régionaux), pour que la formation de l'animation professionnelle et bénévole soit reconnue d'intérêt général, il faut l'affirmer clairement. Qui d'autre que nous peut porter cela ? Il faut qu'il y ait une parole très claire (...)</i> ".

depuis la loi de 1985, seuls les acquis professionnels tenaient lieu de validation (VAP-1985). Cette reconnaissance de l'expérience peut être appréciée positivement en même temps qu'elle peut aussi "banaliser" l'acte de se former (Chauvière, 2011).

²⁸² La loi n°83-8 sur la régionalisation du 7 janvier 1983 donne compétence aux régions en matière d'apprentissage. Une série de dispositions et de lois va ensuite être votée, en particulier à destination des jeunes, pour promouvoir cette nouvelle filière de formation.

²⁸³ Décret n° 2004-533 du 11 juin 2004 relatif au diplôme d'Etat et à l'exercice de la profession d'assistant de service social (*JORF* du 15 juin 2004) ; ce décret définit le site qualifiant comme "*une organisation professionnalisante, tant de la pratique professionnelle que de l'acquisition de savoirs et de connaissances complémentaires*".

²⁸⁴ L'un pour la demande d'habilitation, l'autre pour le financement de la formation.

La transformation de l'appareil de la formation professionnelle a également conduit à la rénovation des diplômes et de nouveaux référentiels de formation sont apparus²⁸⁵. Cette transformation s'est étendue à la formation initiale. En effet, de fait, les formations supérieures du *travail du social* ont été renouvelées en profondeur²⁸⁶ en même temps que la place de l'université a été croissante dans la délivrance de diplômes. Cela a d'ailleurs rouvert le lien aigu entre la recherche universitaire et celle produite par le milieu professionnel²⁸⁷.

Désormais, l'ensemble de ces référentiels de formation est organisé en termes de compétences à acquérir²⁸⁸.

Ce paragraphe a montré le déploiement de la logique des compétences et les débats que celui-ci a nourri en particulier en termes d'individualisation. Il a aussi permis de préciser en quoi le concept de métier intégrait des dimensions qui allaient au-delà de la compétence (Piotet,

²⁸⁵ Et ici, Piot (2007) rejoint la critique de Chauvière en analysant la formation des formateurs du travail social ; selon lui, *"la fin de l'évidence vocationnelle des métiers sur autrui a créé un espace que la radicalisation de la rationalisation moderne s'efforce d'occuper"* (p. 100). Il observe, pour ce qui relève de la formation initiale, deux modèles de professionnalisation concurrents : *"un modèle « managérial » où est d'abord recherchée une expertise technique de ces formateurs; un modèle « réflexif-critique » qui donne la priorité à une culture de la relation de formation"* (p. 87). En matière de formation professionnelle continue, Fablet (2009) met l'accent sur *"la pluralité des conditions d'exercice professionnel des intervenants sociaux (qui) renforce la nécessité des remises à jour et des activités de perfectionnement, d'où un développement important de la formation continue, notamment des pratiques de supervision d'équipes et de groupes d'analyse de la pratique"* (p. 77).

²⁸⁶ Le Caferuis (Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale), diplôme de niveau II a été créé en 2004. Le DSTS (Diplôme supérieur de travail social) a laissé place au DEIS (Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale) créé en 2006. Le CAFDES (Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social), diplôme de niveau I, a été réformé en 2002.

²⁸⁷ Outre les questions que le développement des formations universitaires posent en termes de concurrence, le lien avec la recherche universitaire s'est accru mais les avancées sont encore discutables (Chauvière, 2004 ; Fablet, 2009). En 2001, une chaire du Travail social a été créée au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), (devenue chaire de Travail social et d'intervention sociale) dont Brigitte Bouquet a été la première titulaire. Cela a encouragé les professionnels à revendiquer la création d'une discipline universitaire des sciences du travail social en tant que telle. Cela n'est pas sans poser plusieurs problèmes au regard de l'approche multidisciplinaire mobilisée pour analyser le social. Dans ce débat, Chauvière (2011) s'inscrit contre cette tentation de consacrer le social comme discipline et promeut l'idée de le considérer comme *"un champ de pratiques plurielles, parmi d'autres champ de pratiques, le plus souvent en concurrence avec eux"* (p. 178). Marcel Jaeger (2011), actuel titulaire de la chaire, émet quelques doutes lui aussi lorsqu'il s'agit de la création d'un doctorat : *"la création d'un doctorat en travail social exige la reconnaissance d'une discipline universitaire. Selon moi, nous avons intérêt à ne pas aller trop loin dans la spécification du secteur"*. L'association ACOFIS (Association des chercheurs des organismes de la formation et de l'intervention sociale), créée en 2006, quant à elle, entend promouvoir la recherche dans ce secteur. Dans cette perspective, une conférence de consensus sur la recherche en/dans/sur le travail social a été organisée à Paris les 15 et 16 novembre 2012 afin comme le propose Jaeger (2011a) *"d'y voir plus clair"* (p. 31).

²⁸⁸ Par exemple pour le DEAS (Arrêté du 29 juin 2004 relatif au DEAS modifié par arrêté du 20 octobre 2008) et dans l'annexe 1 du référentiel professionnel, il est indiqué qu'*"un socle de compétences commun à l'ensemble des assistants de service social permet de délimiter un « emploi générique stratégique » et justifie la mise en place d'une certification et d'une formation qualifiante commune à la profession"* ; 4 domaines de compétences sont ensuite mentionnés dans le référentiel professionnel du diplôme. L'université n'échappe pas non plus à cette logique – en plus du fait qu'elle est également évaluée sur sa capacité à former de futurs "employables" (indicateur du taux d'insertion).

2002). En reformulant la définition des métiers, la logique des compétences touche particulièrement les MMS dont nous avons montré tant dans la première partie qu'ici les dynamiques. Dans ce contexte, l'animation n'échappe pas à ces logiques, voire même occupe une place singulière.

2. L'émergence de l'animateur et sa professionnalisation

Le métier d'animateur est le fruit d'une longue histoire politique, faite d'engagements militants, et pour lequel l'Education joue un rôle central en tant qu'elle contribue à l'objectif de transformation sociale et d'émancipation des citoyens. L'Etat va progressivement contribuer à sa professionnalisation et structuration. Cette structuration n'a, pourtant, pas pleinement assuré la reconnaissance de ce champ professionnel et de son utilité sociale (point 2.1.).

Cette invisibilité (ou illisibilité) est en partie liée à la complexité du système de formation qui pour un même terme – animateur - fait référence à plusieurs métiers, plusieurs qualifications, plusieurs types de compétences transversales et spécifiques. Pour une autre partie, l'insertion sur le marché de l'emploi révèle de grandes disparités. L'adéquation formation/emploi pourtant au cœur des référentiels de la formation professionnelle est sujet à discussion (point 2.2.).

2.1. Un métier peu visible, marqué par son histoire

La naissance du métier d'animateur est liée à des mouvements successifs dont les militants des mouvements de l'éducation populaire constituent les "militants-pionniers".

Sans reprendre les grands courants qui ont animé la construction de ces mouvements²⁸⁹, il faut néanmoins souligner la remarque de Geneviève Poujol (2005) qui voit dans la notion d'éducation populaire le fait qu'elle "*sert de drapeau à des groupes sociaux et à des militants qui se combattent entre eux. Leur opposition n'est pas de nature sociale - ils ont sensiblement la même position sociale par rapport à la classe ouvrière - elle est de nature politique*". En

²⁸⁹ Sur l'histoire de l'éducation populaire, voir notamment Poujol (1981), Léon (1983), Caceres (1964). Benigno Caceres, membre fondateur de l'association Peuple et Culture fut le premier à produire une généalogie de l'éducation populaire.

particulier, le contexte social et idéologique du XIX^{ème} siècle est, selon elle, explicatif de cette opposition²⁹⁰.

Les mouvements qui se sont structurés, le sont autour de trois grands courants de pensée, l'un inspiré du catholicisme social, l'autre socialiste laïque et enfin celui issu du mouvement ouvrier.

Quelques grands représentants symboliques vont participer à cette entreprise de construction de l'éducation populaire, enracinée dans la pensée du XXIII^{ème} siècle, à l'intérieur de laquelle l'**éducation**²⁹¹ occupe une place centrale ; elle est un vecteur pour contribuer à l'émancipation sociale, l'apprentissage et l'exercice d'une citoyenneté pleine et entière. Ainsi, dans le panthéon de l'éducation populaire, Condorcet fait figure de référence (Dumazedier, 1994 ; Richez, 2004).

La révolution industrielle et la structuration de la classe ouvrière vont ouvrir de nouvelles perspectives, où là encore, l'éducation doit jouer un rempart utile pour faire face à la dégradation de la situation sociale²⁹². Mais après la première guerre mondiale, le "crédo" de l'éducation populaire va s'étendre à de **nouvelles thématiques telles celles des loisirs, de l'internationalisme, du pacifisme**. Les grands courants fondateurs vont entreprendre de se développer à travers de multiples initiatives – au-delà de la question éducative - dont la création du scoutisme ou le réseau des auberges de jeunesse sont les témoins contemporains.

Le gouvernement du Front Populaire (juin 1936-juin 1937) va engager les réformes sociales²⁹³ qui poseront les premiers jalons d'une éducation populaire soutenue par l'Administration. Mais la seconde guerre mondiale va heurter de plein fouet ses idéaux car la jeunesse constitue un enjeu politique²⁹⁴. Après la seconde guerre mondiale, les enjeux de l'éducation populaire ont

²⁹⁰ L'histoire de l'éducation populaire se confond parfois à celle d'un mythe que remet justement en cause Poujol quand elle critique la tentation d'affichage d'unanimité parfois présenté dans les publications (Richez, 2004).

²⁹¹ Dès le XIX^{ème} siècle, l'Ecole (et surtout le contrôle de l'appareil scolaire) constitue un enjeu central d'opposition.

²⁹² C'est dans ce contexte que Jean Macé rédige en 1866 le *Manifeste de la Ligue de l'enseignement* (une association qui continue d'occuper une place de premier plan dans le champ encore aujourd'hui). Les lois de Jules Ferry de 1882 qui rendent la scolarité obligatoire, libre et gratuite vont renforcer la portée du message des militants de l'éducation.

²⁹³ Notamment celles emblématiques portant sur la semaine de 40 heures, ou encore celle concernant les congés payés.

²⁹⁴ En France, les conceptions de la jeunesse, de l'éducation et de la culture du gouvernement de Pétain s'opposent à celles de la Résistance qui incarnées par le Comité français de libération nationale, constituent une alternative, une fois la France libérée (Muracciole, 1998).

progressivement rejoint les objectifs de l'Etat en matière de prise en charge de la jeunesse et des loisirs.

Mignon (2007, p. 18) identifie plusieurs moments qui ont rythmé son déroulement d'après-guerre qui coïncident, d'ailleurs, avec sa reconnaissance institutionnelle :

- *"les années 1950-1960 : elles ont été dominées par l'installation de la formation permanente ;*
- *les années 1960-1980 ont été la période d'établissement de l'animation socioculturelle ;*
- *dans les années 1980 et au-delà, elle a surtout été perçue comme une éducation civique".*

Ce sont les services de Maurice Herzog, devenu en juin 1963 secrétaire d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, qui créent une filière de formation professionnelle de l'animation. Principalement, au départ, elle concerne le triptyque "loisirs-culture-sport", la structuration du champ s'étant particulièrement étoffée à partir des années 1950, au fur et à mesure, que les équipements et les services se multipliaient.

Le métier d'animateur tel que nous l'analysons là, n'est d'ailleurs pas encore répertorié dans le dictionnaire des métiers de 1955 publié par l'INSEE, dans lequel seuls trois types d'animateurs sont recensés, à savoir "animateur de guignol", "animateur de marionnette" et "animateur de dessins animés". Ce n'est qu'à partir de 1972 et 1977 que le terme animateur devient un nouveau "*mot-thème à la mode*" et recensé dans divers lexiques d'appellations des métiers et des emplois car "*l'animation a envahi la formation, le socioculturel, le commerce, le tourisme, les spectacles et même les bureaux d'études*" (Latreille, 1980, p. 59 et p. 383).

La pratique professionnelle s'est ensuite développée dans des secteurs d'activités qui se sont largement étendus au-delà du triptyque historique pour concerner aujourd'hui autant par exemple le secteur médico-social que celui de l'environnement et pour des publics qui ne sont plus spécifiquement jeunes.

Augustin et Gillet (in Guillaume, 1996) notent à cet égard le paradoxe d'une "*étonnante extension de ce champ dans des secteurs nouveaux (résidentiels, scolaires, sportifs, sociaux, touristiques...)*" dès les années 1970, alors que sa reconnaissance ou du moins le rôle que lui

accorde la société pose de "*sérieuses questions*" (p. 240). Ils relèvent, pour leur part, une **difficulté à délimiter le champ d'exercice des animateurs**²⁹⁵ même si la professionnalisation des animateurs apparaît continue depuis 1981. Cette difficulté contribue à celle de la faible **visibilité du métier**.

Ion et Ravon, (2002) accordent à "*l'amplification de la crise sociale*" les raisons d'une **forte segmentation du métier d'animateur** et identifient quatre grands types d'activités au sein desquels les animateurs professionnels exercent désormais leur métier (voir encadré).

Encadré 16 – Les quatre grands types d'activités dans lesquelles s'exerce le métier d'animateur, selon Ion et Ravon (2002, p. 29)

- "*un secteur de prestations de services visant à la création, la promotion et surtout la diffusion d'activités culturelles, postes développés aussi bien dans les équipements spécialisés (maisons de la culture, scènes nationales, etc.) que dans les collectivités locales*",
- ensuite, "*des prestations de services (expression artistique, sports, loisirs, vacances) qui conduisent les professionnels soit à se spécialiser dans certains publics (jeunes, enfants, troisième âge), soit à entrer en concurrence avec le marché des services de loisirs*",
- le secteur de l'animation sociale, "*à visée explicite de prévention de la délinquance d'une part, d'insertion sociale et professionnelle d'autre part, complètement inscrit dans les dispositifs de la politique de la ville*",
- enfin, "*le développement local*" dans lequel les animateurs sur ce créneau se retrouvent en concurrence directe avec les diplômés de l'enseignement supérieur, titulaire de formations spécialisées.

Bordes (2007) définit l'animation comme "*le fait de mettre en œuvre un certain nombre d'activités en faisant participer un groupe, dans son ensemble*". Elle définit à la suite l'animateur comme "*un travailleur social qui travaille dans et sur les temps libre des autres*". Une définition fort large qui souligne la difficulté d'en préciser le cadre plus au-delà. A cet égard, il semble plus aisé pour les professionnels de préciser le contenu de l'animation que de donner la définition du travailleur de l'animation. Cependant les témoignages ci-après mettent également en valeur que le champ de l'animation se situe bien dans le cadre des métiers de la relation pour lesquels tant l'éducation que l'idéal de transformation constituent les fondations.

²⁹⁵ "*On trouve des professionnels dans les secteurs qui vont de la transmission et de la création culturelle à l'insertion sociale en passant par le développement global des quartiers et des communes*" (...) "*des secteurs qui se recouvrent plus ou moins et relativisent les classements des types d'intervention de l'animateur qui doit être considéré comme un professionnel œuvrant dans et sur le temps de loisirs*" (p. 242).

Retranscription d'interventions lors des Rencontres de l'animation, (séance magistrales et ateliers) 2003

Un représentant des Ceméa : *"Il faut donner un cadre fort à l'animation socioculturelle, en créant des diplômes. Aujourd'hui nous sommes sur les questions de fond : l'animation est-elle capable de s'adapter ? Ce qui fait son fondement, ce sont les valeurs, le sens. C'est un état d'esprit, une démarche, qui est complètement différente de l'attitude de consommation. C'est également différent de l'attitude de réparation, de compensation : c'est une logique éducative, qui s'appuie sur des projets, des mises en œuvre concrètes, des dispositifs, des actions. Cela doit permettre à chacun de prendre sa place dans l'environnement, par rapport à la structure, le lieu et l'âge. On a confondu le problème de l'emploi avec celui d'inventer de nouveaux métiers. Ailleurs il n'y a pas autant de segmentation des diplômes ; ce sont de généralistes dont on a besoin. Le sens commun, c'est sur le sens qu'on donne à l'action, cela peut prendre des formes totalement variées. Quand on demande à un animateur quel travail il fait, il répond : « je travaille dans l'animation ». La représentation est interventionniste sur le quartier, le département... on travaille sur quoi ? à la transformation. On travaille la terre, on travaille la matière, on travaille l'humain. En définitive on travaille sur la transformation de l'humain, donc le rapport entre l'individu et le monde. Le travail d'animateur ne se voit pas !".*

Animateur, aide-éducateur dans un foyer socio-éducatif : *"La transformation elle est partout, mais elle prend du temps et le travail d'animateur ne se voit pas. Notre travail dans les quartiers a pour objet d'éviter que ça «crame». Mais quand ça ne crame pas, on se demande : à quoi ils servent les animateurs ? Ils ne foutent rien, ils passent leur temps à discuter ! C'est difficile de vivre notre métier, d'entendre : «vous glandez rien» ; on a du mal à expliquer qu'on donne du sens à tout ça....Je suis dans l'Education Nationale ; le foyer socio-éducatif ce n'est pas leur priorité, le but c'est de les amener jusqu'au bac... évidemment, sans adulte ça ne marche pas, les CPE ne sont plus sur cette démarche, et on leur demande aujourd'hui de refaire du socio-éducatif sans y être formé.... C'est difficile d'être animateur dans une institution de l'Education Nationale".*

Il ressort ainsi de l'ensemble de ces travaux que les frontières des cadres d'intervention des professionnels sont floues et que la définition du métier d'animateur est difficile à cerner. Cela tient en particulier à l'histoire qui a porté la reconnaissance des engagements et aspiré à la reconnaissance des compétences des militants. La segmentation du champ concourt à un prisme plus large d'identités professionnelles que la seule référence au métier d'animateur, en tant que tel, et aux qualifications associées.

2.2. La problématique de l'adéquation formation/emploi

L'animation professionnelle rencontre, nous l'avons vu, des difficultés en termes de lisibilité et visibilité. La filière de formation née des mouvements successifs, conjoints et continus entre

les mouvements d'éducation populaire et l'Etat a permis la professionnalisation et la spécialisation des professionnels²⁹⁶. Cependant, malgré l'objectif d'adéquation entre la formation et l'emploi qui préside à la création des diplômes, la précarité économique et sociale du métier demeure.

- Les formations professionnelles de l'animation pour l'exercice des métiers

La formation joue non seulement comme lieu d'apprentissage des savoirs et savoir-faire mais elle joue également un rôle déterminant dans la construction de l'identité professionnelle et la définition du métier (cf. partie 1). Dans le champ de l'animation, la diversité des formations et qualifications (du niveau V à II) qui, chacune spécifie pourtant les compétences des professionnels, constitue une des difficultés du métier. A cet égard, il est plus juste de signaler que le terme animateur devrait s'accorder au pluriel. En effet, la terminologie unique à travers l'appellation "animateur" renvoie à des caractéristiques différentes, ce qui participe de la faible lisibilité et visibilité du métier. Cela constitue une des problématiques rencontrées par les professionnels en termes d'identification. Il faut souligner, de plus, que si la professionnalisation du champ – récente - est passée par la formation, celle-ci n'est pas toujours nécessaire pour l'accès et l'exercice du métier²⁹⁷.

Les formations à travers lesquelles les animateurs peuvent se professionnaliser constituent un dispositif qui ouvre la voie à plusieurs métiers aux compétences différentes et distinctes. De ce fait, si l'animateur est professionnel, il n'en est pas pour autant le représentant d'une profession (au sens strict de la définition fonctionnaliste). Il relève plus du métier et c'est l'observation de la dynamique de professionnalisation qui permet de comprendre les mutations à l'œuvre. Ce constat nous amène à partager l'analyse de Demazière (2008 ; 2009) ou Champy (2009) qui encouragent à dépasser le cadre d'opposition profession/métier.

²⁹⁶ Au-delà des diplômes professionnels, le champ est également structuré par des brevets d'animation ne permettant pas d'exercer de façon permanente. Il n'en sera pas question dans cette thèse mais ils ne peuvent cependant pas être ignorés de par le poids qu'ils constituent dans l'imaginaire du champ. Ces brevets sont les suivants : BAFA (Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur) créé en 1973 ; BAFD (Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur) créé en 1973 ; BASE (Brevet d'Aptitude à l'Animation Socio-éducative) créé en 1970 ; BSB (Brevet de surveillant de baignade) ; la plupart des fédérations sportives ont des brevets qui permettent d'exercer comme moniteur/animateur sportif de façon non permanente mais aussi pour courte durée. Ne sont pas mentionnés non plus les brevets d'état d'éducateurs sportifs (BEES 1, 2, 3).

²⁹⁷ Exceptée l'obligation d'être titulaire d'un BAFA ou BAFD pour encadrer des mineurs.

En effet, il aura fallu "attendre" les années 1960 (alors que la filière du travail social disposait depuis fort longtemps de ses propres diplômes et centres de formation), pour que l'animation voit naître le premier diplôme qui la concerne. Sa création est directement liée à la formation des cadres de jeunesse au sein du secrétariat d'Etat de la Jeunesse et des Sports (Mignon, p. 120). Jusque-là donc, la formation se faisait "sur le tas", par transmission de l'expérience. Après une série de négociations entre acteurs de la branche et les services du secrétariat d'Etat de Maurice Herzog, le Diplôme d'État de conseiller d'éducation populaire (DECEP) sera créé en 1964 et à destination, essentiellement, des cadres de l'administration publique. Sa légitimité sera contestée par le milieu professionnel, la critique portant principalement sur le fait que la puissance publique puisse, à travers ce diplôme, juger du travail de l'animation (Mignon, 2007, p. 124)²⁹⁸. A partir de 1971, deux diplômes, le CAPASE et le BASE²⁹⁹, vont fonder le socle de la filière de formation. Par la suite, une série de diplômes professionnels vont être créés mais cela va contribuer "*à obscurcir les niveaux de compétences pour les employeurs, chaque administration intéressée par l'animation (Affaires sociales, Jeunesse et Sport, Agriculture) développant son parcours de formation, son niveau d'emploi et son diplôme*" (Bordes, 2007, p. 107)³⁰⁰.

Au moment où notre étude sur le DEFA a été conduite, la rénovation de la filière des formations de l'animation était en cours. La refonte complète de la filière de formation des diplômes délivrés par le Ministère de la Jeunesse et des Sports a, depuis, modifié en profondeur les référentiels en créant deux diplômes différents, l'un de niveau III, le diplôme d'Etat Jeunesse, Education Populaire et Sportive (DEJEPS) et l'autre de niveau II, le diplôme d'Etat Supérieur Jeunesse, Education Populaire et Sportive (DESJEPS) organisés chacun en unités de compétences. Nous sommes pourtant assez loin d'une clarification du système des formations car désormais derrière l'appellation d'un diplôme s'identifient deux valences : l'une

²⁹⁸ Malgré les divergences du milieu les sessions de formation ont permis la délivrance du diplôme à plus de 700 animateurs de 1964 à 1970 (Mignon, 2007, p. 124).

²⁹⁹ Le Certificat d'aptitude à la promotion des activités socio-éducatives (CAPASE), se substituera progressivement au DECEP et mobilisera fortement les associations d'éducation populaire. Le brevet d'aptitude à l'animation socio-éducative (BASE), diplôme complémentaire au CAPASE, reconnaît à leurs titulaires les compétences et l'expérience dans la pratique bénévole d'activités socio-éducatives et l'aptitude à animer des groupes ; en résumé, le BASE doit révéler le "*tempérament d'animateur*" du candidat qui s'y présente.

³⁰⁰ Les animateurs sont formés pour l'essentiel par des centres de formation qui ont reçu l'agrément ou l'habilitation des services déconcentrés de l'Etat. Ce sont les associations de jeunesse et d'éducation populaire qui vont s'organiser en centres de formation pour assurer ces formations. Ces dernières années des centres de formation "hors champ" sont apparus.

sportive et l'autre de l'animation. C'est par la spécialité accolée que se reconnaît la spécificité. Les cursus de formation rénovés mettent l'accent sur des compétences qui ouvrent de nouvelles perspectives sur la professionnalisation, les métiers et les identités associées³⁰¹.

Le tableau ci-après résume l'ensemble du dispositif de formations qu'il relève du ministère de la Jeunesse et des Sports ou bien de celui de l'Education Nationale (principaux ministères qui délivrent des diplômes de l'animation professionnelle).

Tableau 32 – Les principaux diplômes de l'animation professionnelle

Niveau	Anciens diplômes et dates de création	Nouveaux diplômes et dates de création
V	BAPAAT (Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports), 1933.	Sans modification
IV	BEATEP (Brevet d'État d'animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse), 1986.	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS), option LTP (loisir tous publics) ou (APT Activités physiques pour tous), option AS (Animation sociale) option TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), 2001
III (Bac+2)	DUT carrières sociales, option animation sociale et socioculturelle (Diplôme Universitaire de Technologie), 1967.	
	DEUST Animation, diplôme D'Etat de niveau Bac + 2 reconnu par la branche professionnelle.	
	DEFA (Diplôme État relatif aux Fonctions d'Animation) (non homologué mais le plus souvent situé au niveau III), 1979.	Diplôme d'Etat Jeunesse Education Populaire et Sportive (DE JEPS), 2006
II (Bac+3 et bac + 4)	DEDPAD (Diplôme d'Etat de directeur de projet d'animation et de développement). (niveau Bac +4), 1995.	Diplôme d'État Supérieur de la Jeunesse de l'Éducation Populaire et du Sport, (DESJEPS), 2006.
	Licence professionnelle (1999) : les universités délivrent des licences professionnelles qui s'inscrivent dans le champ de l'animation même si celui-ci ne correspond pas à une dénomination nationale ³⁰² .	

³⁰¹ Par exemple : le diplôme du DESJEPS (diplôme de niveau II équivalent à un DEFA validé) est obtenu par l'obtention de 4 unités capitalisables (UC) réparties :

- en compétences transversales pour 2 UC :

UC 1 : être capable de construire la stratégie d'une organisation du secteur ;

UC 2 : être capable de gérer les ressources humaines et financières de l'organisation du secteur

- en compétences spécifiques à la spécialité pour 1 UC :

UC 3 (spécialité « performance sportive ») : être capable de diriger un système d'entraînement dans une discipline ;

UC 3 (spécialité « animation socio-éducative ou culturelle ») : être capable de diriger un projet de développement.

- en compétences spécifiques à la mention pour 1 UC :

UC 4 (spécialité « performance sportive ») : être capable d'encadrer la discipline sportive en sécurité°;

UC 4 (spécialité « animation socio-éducative ou culturelle ») : être capable d'organiser la sécurité dans le champ d'activité.

Dans cet ensemble, une formation se distingue en tant qu'elle est, aux dires des professionnels, la formation "*par excellence*" de l'animation (Douard, 2003). En effet, le Diplôme État relatif aux Fonctions d'Animation (DEFA) reste dans l'imaginaire des acteurs du champ, le diplôme de cadre de l'animation connu et reconnu, alors pourtant que sa reconnaissance institutionnelle est limitée³⁰³. Créée en 1979³⁰⁴, il visait directement la professionnalisation et la reconnaissance des animateurs. Comme nous le verrons, il a participé par le champ professionnel lui-même, de la construction d'une nouvelle professionnalité. Désormais, malgré l'abrogation du diplôme, il reste encore quelques "livrets de formation" ouverts mais l'extinction définitive de ce diplôme arrive à son terme³⁰⁵. Les futurs cadres doivent désormais intégrer le DEJEPS ou DESJEPS, s'ils aspirent à prendre en charge la conduite de projet ou la responsabilité de structure. Néanmoins, la logique de la formation et d'entrée dans le métier, identifiée au sein du DEFA, est exemplaire de l'ensemble de la filière.

Les deux témoignages ci-après illustrent l'ensemble des éléments que nous venons de présenter, en particulier sur l'opacité du système de formation pour les employeurs eux-mêmes.

Retranscriptions d'interventions lors des Rencontres de l'animation, (séances magistrales et ateliers) 2003

Intervenante, animatrice de réseau : *"ce qui paraît le plus étonnant, ce sont les employeurs qui eux-mêmes ne font pas la différence entre les multiples diplômes de la profession et les compétences et fonctions qui s'y rattachent. Il n'est pas rare de trouver des offres d'emploi sur lesquelles on recherche un animateur possédant le BAFA ou le BAFD ou le BEATEP ou le DEFA. Le plus souvent, les compétences exigées quant au profil de poste correspondent à un niveau DEFA alors que l'on exige le BEATEP, ceci dans une logique économique de la part des employeurs, dévalorisant ainsi le poste et la profession. Les recruteurs recherchent l'animateur capable de coordonner, gérer, faisant preuve d'autonomie, de capacités d'initiative à moindre coût".*

³⁰² Elles peuvent ainsi relever de la dénomination "Intervention sociale" ou d'autres encore. Un séminaire organisé par l'Observatoire National de l'Animation et du Sport (ONMAS) avec les partenaires professionnels et universitaires du champ de la formation auquel nous participions soulignait également l'enjeu que cela constituait pour le métier.

³⁰³ Non homologué, il est très peu pris en compte dans la fonction publique territoriale. Son positionnement est d'autant plus délicat qu'a été créé ensuite le DEDPAD qui a compliqué sa reconnaissance.

³⁰⁴ Il fait suite au CAPASE et au DECEP. Décret N° 79-500 du 28 juin 1979 modifié : création du diplôme d'Etat relatif aux fonctions d'animation.

³⁰⁵ Le DEFA a été abrogé au 29 septembre 2009. Toutefois, un délai de 6 ans court à partir de la date d'ouverture du livret de formation pour les personnes engagées en formation avant le 29 septembre 2009. Il reste donc encore des "stagiaires" dans chaque région qui peuvent terminer leur formation en soutenant leur mémoire professionnel.

Animatrice dans une association : *"Nouvelle animatrice sans diplôme, j'apprends tous les jours au contact des animateurs. On peut y arriver en dehors des diplômes, qui peuvent fermer au lieu d'ouvrir. Il faut faire un travail pour faire connaître qu'est-ce que l'animation et mettre en valeur les compétences qu'on induit. Il y a une image négative par rapport à l'animateur : il est CES, emploi-jeune, il est en emploi précaire et ne peut espérer aucune pérennité ; il doit faire un peu de bénévolat, il doit être militant... l'animateur ne connaît pas seulement le problème de la reconnaissance, mais aussi celui de la connaissance. Il faudrait mieux définir l'animation pour pouvoir mieux se vendre".*

Outre les questions concernant la multiplicité des diplômes, ces deux témoignages illustrent également en creux la question de la **reconnaissance mutuelle** (au sens où nous l'avons présentée partie 1) du métier et des professionnels. La filière de formation en ne favorisant pas l'identification des compétences spécifiques, peut induire le sentiment de déni de reconnaissance.

- Le nombre d'emplois et l'adéquation de la formation à l'emploi

La question de la quantification de l'emploi constitue l'une des nombreuses questions qui animent le champ professionnel depuis plusieurs années. Les statistiques se succèdent au fil des ans sans que ne se dégage jamais une évaluation consensuelle quantitative du champ. Tandis qu'Augustin et Gillet (2000) évaluent le nombre des animateurs en France autour de 150 000 à 200 000 (p. 113), Mignon (1999) en comptabilise de son côté environ 120 000 (p. 113). En 1998, la DARES recensait 93 000 animateurs socioculturels et pouvait mesurer une progression de + de 52% entre 1990 et 1998 (cité par Gillet, 2006, p. 11). Le portrait statistique qu'elle présente pour 2009³⁰⁶ (Dares, 2011) situe le nombre d'animateurs socioculturels ou de loisirs, moniteurs ou éducateurs sportifs, professionnels de l'action culturelle à 216 000 personnes sur la période 2007-2009.

La cartographie des emplois montre une place prépondérante de l'emploi associatif, même si la naissance en 1997 d'une filière animation dans les collectivités territoriales³⁰⁷ a fortement contribué à la professionnalisation des animateurs. Ainsi, au 1^{er} janvier 2005, l'Observatoire

³⁰⁶ DARES - *Les familles professionnelles – Portraits statistiques 1982 – 2009*, juillet 2011, http://www.travailemploisante.gouv.fr/IMG/pdf/V5ZProfessionnels_de_l_action_culturelle_sportive_et_surveillants.pdf

³⁰⁷ La filière animation de la fonction publique territoriale est composée de deux cadres d'emplois en catégorie C, agent et adjoint d'animation et d'un cadre d'emploi en catégorie B, animateur. Cette filière n'a pas de cadre d'emplois de catégorie A mais il est possible de passer le concours, dans la filière administrative, d'attaché option animation.

national de la fonction publique territoriale (2006) estimait les effectifs à 67 710 animateurs³⁰⁸.

Le code ROME³⁰⁹ qui permet d'identifier les référentiels emplois/métiers ne comportent pas moins de 110 appellations (d'après notre compte) qui comportent le terme *animateur* mais toutes ne relèvent pas du champ qui nous intéresse. Dans la version du ROME de 2009, les fiches qui concernent spécifiquement le champ et font référence aux diplômes du ministère de la Jeunesse et des Sports sont au nombre de 3 (hors champ coordination et animation sportives et hors référence aux diplômes de l'enseignement supérieur) ; ce sont les fiches suivantes :

G 1202 - Animation d'activités culturelles ou ludiques

G 1203 - Animation de loisirs auprès d'enfants ou adolescents

K 1206 - Intervention socioculturelle³¹⁰

La lecture de ces fiches est intéressante car la polyvalence de l'animateur semble bien être le marqueur des métiers. De même, les références aux qualifications mêlent des diplômes de tous les niveaux.

Une recherche un peu plus élaborée montre ensuite que d'autres fiches incorporent les compétences de l'animateur professionnel³¹¹.

D'autres données ou statistiques pourraient encore être présentées à la suite³¹² mais elles ne permettraient pas pour autant de préciser avec certitude le nombre d'emplois. Comme l'écrit

³⁰⁸ Observatoire national de la fonction publique territoriale, Tendances de l'emploi territorial : note de conjoncture, n°10, Janvier 2006.

³⁰⁹ Elaboré au début des années 70, consolidé en 1989, le ROME a fait l'objet d'une première rénovation en 1993 et plus récemment encore en 2009. Voir la présentation du ROME sur le site <http://travail-emploi.gouv.fr> : "*Le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) est un référentiel conçu par Pôle emploi. Il présente l'ensemble des métiers regroupés par fiches, organisées par domaines professionnels. Ces fiches proposent une description détaillée des métiers (définition, conditions d'accès et activités). Pôle emploi utilise le référentiel Rome-V3 depuis le 14 décembre 2009, pour définir et caractériser les offres et les demandes d'emploi. Le répertoire Rome-V3 est composé de 531 fiches emploi/métier codés sur 5 caractères. Ces E/M sont regroupés en 110 Domaines codés sur 3 caractères qui se retrouvent dans 14 Grands Domaines codés sur 1 caractère*".

³¹⁰ A titre d'exemple, la fiche précise ainsi les titres qui permettent d'accès à l'emploi : "*Cet emploi/métier est accessible avec un Brevet ou un Diplôme d'Etat dans le secteur de l'animation (Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport -BPJEPS-, Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport -DEJEPS, Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport -DESJEPS,...)*", soit des diplômes de niveau IV, III, II.

³¹¹ Par exemple : la fiche G 1102 – Promotion du tourisme local ; la fiche G 1205 - Personnel d'attractions ou de structures de loisirs ; la fiche K 1802 – Développement local. Lorsque ces fiches sont examinées, il ressort très vite que les métiers font appel directement aux compétences qu'un animateur peut revendiquer, les appellations associées à la fiche mentionnent d'ailleurs l'animateur mais pourtant les diplômes de J&S n'apparaissent pas. Ce sont les diplômes de l'enseignement supérieur (dont DUT et master qui sont spécifiés).

³¹² Voir notamment, Lebon et De Lescure (2007).

Augustin (2006) : *"force est de constater que la plupart des actions visant à connaître les branches animation et sport ne permettent pas aujourd'hui d'avoir une connaissance quantitative ou qualitative suffisante de l'emploi, de ses mécanismes d'évolution et de ses relations complexes avec les formations initiales ou continues. De plus, les résultats existants sont difficilement exploitables sur le plan national car les organismes qui procèdent aux observations sont nombreux et organisés en fonction d'objectifs et de méthodes qui leur sont propres"* (p. 10).

Néanmoins, l'examen des enquêtes réalisées annuellement sur les besoins de main d'œuvre (BMO)³¹³ soulignent quelques aspects problématiques : ces enquêtes révèlent le caractère saisonnier de beaucoup de ces emplois. La caractéristique de *"métiers en tension"* constitue une mention régulière³¹⁴. L'examen des statistiques révèle ainsi la précarité de certains des emplois de la filière (en particulier ceux de niveau V ou IV) liée au caractère saisonnier même si le besoin est manifeste.

Malgré les difficultés à quantifier le nombre d'emplois, l'opportunité des formations s'évalue pourtant en fonction du besoin identifié. L'insertion professionnelle des diplômés constitue l'argument premier de la justification de création d'un diplôme. Il reste que cet argument illustre aussi les ambiguïtés du métier – entre utilité sociale et nécessité économique, une ambiguïté dont même certains cadres de l'administration sont porteurs.

³¹³ Enquêtes régionales réalisées par les services régionaux de Pôle emploi en collaboration avec le CREDOC.

³¹⁴ L'enquête 2012 indique que pour la France et pour ce qui concerne les professionnels de l'animation socioculturelle sont identifiés 61 980 projets pour lesquels il y a des difficultés de recrutement ; sur ce total 14 994 concernent des emplois et 46 986 relèvent d'emplois saisonnier (soit 75,8% des projets de recrutement).

Retranscription d'intervention lors des Rencontres de l'animation, (séances magistrales et ateliers) - 2003

Cadre de l'administration J&S, CEPJ : *"Je voudrais vous parler du BEATEP, diplôme d'animateur de niveau 4. Première réflexion, celle du passage du bénévolat au professionnalisme : les animateurs de cinéma autrefois, c'étaient des mordus du cinéma, on allait dans les villages faire des trucs sur le cinéma à partir de compétences. Objectif : faire passer une passion (...) Quelle est la réalité de l'emploi pour un animateur de cinéma ? Qu'il y ait un besoin social c'est réel ; des moyens financiers et des emplois c'est moins évident. Il faut bien distinguer le besoin social de la réalité de l'emploi. En ce moment des réflexions ont cours au niveau des institutions. Avant de créer un diplôme (réforme BEATEP), il faut qu'il y ait une opportunité qui montre la pertinence de monter cette formation par rapport à un besoin de la profession. Certains BEATEP ont une réelle identité professionnelle, par exemple les animateurs aux personnes âgées ; c'est parce qu'ils correspondent à un besoin. Pour définir les champs, les valeurs, les pratiques, sans finalités d'objectifs, on a perdu le sens du combat, ici maintenant contre quoi on se bat ? Etre citoyen est-ce faire acheter du Bill Gates ou acheter du Linux ? Comment je fais passer les valeurs dans le discours ? Chacun doit identifier ses valeurs et savoir : au quotidien contre quoi je me bats ? Il faut faire l'analyse de la société actuelle et savoir ce pour quoi l'on se bat".*

Ainsi, l'extension du champ est continue, à la fois quantitative par l'augmentation du nombre d'emplois recensés et qualitative à travers les champs d'exercice de l'activité. Cependant les enquêtes d'insertion ou institutionnelles témoignent aussi de la précarité des professionnels³¹⁵.

³¹⁵ Les enquêtes d'insertion que nous réalisons pour les diplômés de niveau 4 témoignent d'une certaine fragilité économique des animateurs diplômés du BPJEPS, alors que pour le BEATEP, la question de l'insertion professionnelle ne se posait pas de façon aussi problématique.

CONCLUSION SYNTHÈSE DE LA SECTION 1.

Cette section a permis de rappeler le déploiement et le poids de la logique des compétences dans la définition des métiers, en particulier sur le versant de l'individualisation des parcours. Nous avons pu également montrer comment elle est venue troubler l'organisation des MMS et mobiliser les acteurs professionnels.

L'animation professionnelle n'échappe pas à ce mouvement de diffusion. Cependant, en partant de son histoire, et de son ancrage militant, il apparaît que le métier incorpore la reconnaissance des compétences puisque l'exercice même du métier peut se faire sans qualification. La complexité du système de formation participe de la faible visibilité du métier. Il ressort, dès lors, que la logique de la qualification ne favorise pas forcément la reconnaissance. L'animateur professionnel s'identifie à travers les compétences qu'il est en capacité de déployer sur le terrain professionnel. Ainsi, bien qu'étant identifiée dans le noyau dur du travail social, l'animation professionnelle combine les problématiques de la double logique qualifications/compétences. La présentation du parcours pour l'obtention du DEFA en est un exemple.

SECTION 2. LES COMPETENCES, CIMENT IDENTITAIRE DE L'ENTREPRENEURIAT DE SOI

L'objet de cette section est d'illustrer, à travers la formation du DEFA comment la logique des compétences constitue le ciment identitaire des professionnels et participe de la construction de cet animateur-entrepreneur de lui-même. Cette nouvelle identité se révèle à travers les profils des stagiaires et nouveaux diplômés (point 1.). Elle se réalise à travers des engagements et pratiques professionnelles qui forment les nouvelles formes identitaires (point 2.).

1. De nouveaux profils de professionnels en formation

Le choix d'entrer dans le métier, de s'y engager (avec ou sans diplôme) procède, sur le temps, de plusieurs raisons. Le champ de l'intervention sociale est désormais ouvert et intègre de nouveaux professionnels qui renouvellent l'appréhension des métiers. Dans l'animation professionnelle, l'arrivée de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur notamment contribue à faire évoluer la définition et la pratique des métiers. L'objectif ici est de présenter le DEFA³¹⁶, en tant que formation "légitime" du champ de l'animation et dont la tutelle, il faut le souligner, est assurée par le ministère de la jeunesse et des sports et le ministère des affaires sociales. Son évolution participe des nouveaux rapports au travail et des mutations de l'identité professionnelle. Les motivations à l'entrée dans la formation et la diversité des

³¹⁶ Nous avons présenté les exigences préalables à l'entrée en formation dans notre présentation des terrains mais nous en faisons le rappel ici : les conditions qui permettent l'inscription aux épreuves de formation sont de quatre ordres : soit justifier de 3 années d'activités professionnelles à temps complet, ou justifier de 3 ans d'exercice d'activités d'animation par période minimales continues de 9 mois ou justifier de 3 années cumulées pouvant comporter des périodes d'activités professionnelles et des périodes d'animation répondant aux conditions définies ci-dessus ou enfin être titulaire du brevet d'aptitude à l'animation socio-éducation (BASE). Les épreuves de sélection sont constituées par deux épreuves écrites (l'une sur un sujet d'actualité, l'autre à partir d'un dossier) et une épreuve orale (entretien à partir du document élaboré par le candidat).

Une fois sélectionné, le stagiaire peut s'inscrire soit en cycle sous la responsabilité d'un organisme unique qui en assure la totalité soit par unité de formation. La formation comprend : cinq unités de formation (UF) de 160 heures minimum chacune : GAO : gestion - administration - organisation, ESA : environnement social de l'animation, PRH : pédagogie - relations humaines, Technique d'animation, Approfondissement de l'une des 4 UF précédemment suivies. Chacune des unités de formation fait l'objet d'une validation + Un stage pratique + Une expérience d'animation qui s'étend sur 18 mois avec la rédaction d'un mémoire et sa soutenance devant un jury + La validation du diplôme peut s'étendre sur six ans maximum sauf dérogation d'un an renouvelable une fois. Voir la présentation du diplôme sur le site du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative : <http://www.sports.gouv.fr/>.

profils (influencées par le contexte socio-économique) seront tout d'abord examinées (point 1.1.). Nous présenterons ensuite le processus d'apprentissage en tant qu'il contribue de manière relative à consolider l'identité professionnelle de cadre de l'animation (point 1.2.).

1.1.L'entrée en formation : des profils et des motivations hétérogènes qui témoignent de changements en cours

L'arrivée d'une nouvelle génération modifie l'appréhension du métier. L'examen des profils des stagiaires et des diplômés nous semble pertinent pour expliciter les mutations du rapport au métier³¹⁷. Le choix qui préside à l'entrée en formation met en évidence plusieurs types de parcours qui illustrent la diversité des enjeux des MMS et l'hétérogénéité des professionnels.

- Des caractéristiques générales qui témoignent d'évolutions

L'évolution concerne tout d'abord une évolution en termes de **féminisation de la formation**. Alors qu'ils étaient majoritaires en nombre de 1980 à 1990, les hommes deviennent minoritaires et la place des femmes ne cesse de progresser à partir de cette date³¹⁸. Ce constat nous amène à revenir sur le sens de la féminisation des activités sociales et du prestige associé. Une interprétation de cette féminisation serait celle de la démocratisation (par le genre) aux formations et fonctions supérieures. Une autre interprétation fait écho à celles dressées par les recherches portant sur le *care* qui pointent justement la disqualification sociale dont font l'objet des métiers de la relation³¹⁹. La faible reconnaissance du métier nous fait pencher dans ce sens.

L'âge **moyen d'entrée en formation** a plutôt tendance à **baisser** mais se situe néanmoins entre **30 et 32 ans**, ce qui doit être corrélé aux exigences préalables à l'entrée en formation. En effet, celle-ci se fait après un parcours professionnel de trois ans ou après une formation universitaire.

³¹⁷ Compte tenu de la spécificité de ce diplôme qui s'organise dans un temps long, qui ne se termine pas toujours, nous avons traité ensemble à la fois les stagiaires de la formation et les professionnels qui ont été inscrits dans la formation (qu'ils aient ou non validé la totalité du diplôme) sauf lorsqu'une question spécifique des uns ou des autres devait être traitée et cela est donc signalé. De plus le faible nombre de diplômés par rapport au nombre total d'inscrits sur l'ensemble de la période est aussi un facteur dont nous tenons compte.

³¹⁸ L'enquête par questionnaire donne 57% de femmes et l'enquête par UF donne 53%.

³¹⁹ Au moment où nous menions la recherche-action, nous n'avions pas posé la question en termes de genre mais en termes de responsabilités assumées. Nous y reviendrons.

Cette caractéristique constitue à cet égard une autre expression du changement de profil des professionnels car l'arrivée de **diplômés de l'enseignement supérieur** est importante³²⁰. En effet, ils représentent **30,3%** des stagiaires alors que ceux qui sont diplômés du champ professionnel de l'animation représentent 24,2% des stagiaires³²¹. Cette arrivée de diplômés de l'enseignement supérieur modifie le rapport à l'Ecole que pouvaient entretenir les professionnels de l'ancienne génération historique des militants de l'éducation populaire. Elle correspond aussi à la mise en œuvre du statut "nouveaux services/nouveaux emplois" (dispositif dit "emplois jeunes") qui a touché particulièrement le champ de l'animation et l'ensemble des professionnels. Ils correspondent, ici, à 12,12% de notre échantillon.

C'est en majorité après **3 ans d'activités professionnelles** à temps complet que les stagiaires entrent en formation, soit 51%.

Avant de présenter les profils que nous avons repérés lors de l'enquête qualitative, il convient aussi de noter que les répondants au questionnaire avaient pour une très grande majorité une connaissance du champ avant d'intégrer la formation : soit par une expérience professionnelle (50%), soit par une expérience bénévole (35%), soit volontaire (15%) ; seuls 8,3% d'entre eux déclaraient n'avoir aucune connaissance du champ avant l'entrée en formation.

Pour ce qui concerne le financement de la formation, les réponses données par les répondants traduisent clairement **la complexité des modes de financements**. En effet, pour beaucoup, le financement de la formation est le résultat d'un montage de plusieurs sources de financements³²². L'enquête qualitative montrera, d'ailleurs, encore plus précisément, les efforts et les démarches à produire pour constituer l'ensemble de ce montage³²³. Cette dimension est tout à fait déterminante dans la construction du parcours de professionnalisation.

³²⁰ Voir tableau 1 en annexe. Celui-ci a été organisé de telle manière que pouvaient être identifiés le niveau de qualification et le champ dans lequel le diplôme a été obtenu.

Deux hypothèses devaient être ainsi vérifiées : la proximité de l'animation avec les autres métiers du travail social et ensuite l'hypothèse de la promotion sociale. Par ailleurs, la question posée se limitait à demander le dernier diplôme obtenu, et dès lors, cela ne renseignait pas sur l'obtention en amont, par les diplômés de l'enseignement supérieur d'un diplôme spécifique de l'animation. Néanmoins, cette question a permis d'apprécier le parcours de formation préalable et vérifier son lien avec l'animation.

³²¹ Ces éléments seront ensuite corrélés aux taux de réussite aux UF et ceux qui valident l'ensemble du diplôme afin de vérifier si l'origine prédispose à la validation totale du diplôme. Nous observons également à travers l'étude quantitative que 16,7% étaient titulaires du BASE mais lors de l'enquête qualitative aucune des personnes interrogées n'a évoqué ce parcours.

³²² Les personnes pouvaient cocher trois réponses parmi les items proposés.

³²³ La recherche action visait également à identifier les freins à la poursuite de la formation. Dès lors l'identification des modes de financement était impérative. Les résultats de l'enquête n'ont pas permis d'identifier un "profil type" de financement de la formation mais ont confirmé l'enjeu central que le financement constituait. Il ressort notamment que les données recueillies montrent à quel point le financement sur fonds propres concerne une grande partie des stagiaires (34,1%). 22,7 % ont eu leur formation financée en partie par les ASSEDIC ; 21,2% ont bénéficié d'un congé de formation ; 16,7% ont obtenu un financement de la structure employeur et

Malgré une première lecture qui donne à voir une multiplicité de statuts, il ressort que l'entrée en formation est surtout le fait de **professionnels en cours d'emploi**³²⁴. Pour ce qui concerne les demandeurs d'emploi, l'entrée en formation est liée à des aides aux financements qui leur ont permis de suivre la formation.

A ce propos, du point de vue de la situation à l'égard de l'emploi, que les personnes soient stagiaires ou diplômés, il ressort - contrairement à une hypothèse courante dans le champ de l'animation (mais qui se vérifie surtout pour les diplômés de niveau IV ou V³²⁵) - que la pluriactivité est rare. Ils ne sont que 3% des personnes interrogées à avoir répondu qu'ils avaient plusieurs emplois contre 75% à répondre qu'ils ont un seul emploi. Cependant, si les stagiaires diplômés sont plutôt stabilisés par le contrat de travail, la question de la rémunération est plus délicate. Au moment de l'enquête, la grande majorité des répondants (71%) avaient un revenu mensuel "au moins égal" à 900 € par mois sachant également qu'il existait une grande disparité de situations ; ils ne sont plus que 45% à avoir un revenu mensuel au moins égal à 1200 € (voir tableau 4 en annexe). Sans pour autant être précaire, l'activité est de fait peu **rémunératrice**.

En résumé, nous retenons que les stagiaires sont majoritairement des femmes, l'âge moyen baisse. Les stagiaires sont plus diplômés, entrent en formation après 3 ans d'exercice professionnel et sont en cours d'emploi. La majorité connaît ou a une expérience dans le champ professionnel.

6,8% suivent leur formation dans le cadre de la formation professionnelle continue ; 12,9%, des stagiaires ont bénéficié de financements des collectivités territoriales et 19,7% d'entre eux ont bénéficié d'aides de l'Etat. Parmi ces personnes, on retrouve notamment les personnes recrutées dans le cadre du dispositif nouveaux services / emplois-jeunes et qui ont intégré la formation ; 9,9% des personnes ont fait leur formation dans le cadre de "contrats aidés" avec formation.

³²⁴ 41,20% sont salariés avec des contrats à durée indéterminée, dont 31,6% sont à temps complet. 9,5% sont titulaires de la fonction publique d'Etat ou des collectivités territoriales, 11% d'entre eux sont salariés avec des contrats à durée déterminée, 14% d'entre eux sont demandeurs d'emplois sachant que ce chiffre intègre les stagiaires en formation continue.

³²⁵ Les enquêtes d'insertion que nous effectuons depuis 10 ans dans le cadre de notre activité professionnelle et pour répondre aux indicateurs, inscrits dans le cadre de la LOLF notamment, montrent que les titulaires des diplômés de Jeunesse et Sport, de niveaux V ou IV doivent souvent combiner plusieurs emplois pour s'assurer une situation stable.

- Des objectifs hétérogènes et trois logiques d'entrée

L'accès à la formation traduit le désir de poursuivre et/ou compléter le parcours professionnel mais peut aussi correspondre à une volonté de changement. Nous avons identifié trois types de parcours qui conduisent à entrer en formation et suivre ce que beaucoup d'entre eux appellent *"le parcours du combattant"* tant les difficultés matérielles sont lourdes pour *"joindre les deux bouts"* et financer la formation dans son ensemble. Même si le troisième type est plus marginal, il nous semble utile de souligner son existence car il renvoie à des formes d'identités professionnelles énoncées par la typologie de Dubar (1998 ; 2004). La dynamique de la professionnalisation est tout autant ici illustrée (Bourdoncle, 2000; Demazière, 2008).

- ***Le parcours professionnel "classique" : mobilité et promotion sociales***

Souvent liée à un engagement bénévole fort, la démarche professionnelle a été entreprise depuis longtemps. La formation et la qualification permettent de consolider l'activité salariée, parfois précaire, et renforcent la légitimité professionnelle (Chauvière, in Ion, 2005).

Le DEFA constitue la voie tracée du "parcours type" pour ceux qui sont déjà titulaires de diplômes de l'animation. Ainsi, après l'obtention d'un BAFA, d'un BAFD et puis d'un diplôme professionnel comme le BEATEP, le DEFA s'impose si le professionnel veut poursuivre dans la carrière. Le DEFA est aussi un diplôme qui permet d'assumer des fonctions de direction et sans lequel il peut être plus difficile d'exercer le métier (nécessité du diplôme). Pour ceux qui ont ce projet précis, le choix d'aller vers le DEFA se fait sans ambiguïté. Pour d'autres, ce n'est pas toujours avec enthousiasme que l'entrée en formation se passe car elle correspond à une exigence venue de "l'extérieur". Ainsi, le DEFA est la figure imposée et pour un professionnel qui est dans *"le circuit depuis longtemps"* (propos recueilli), le passage par la formation est une obligation dont il se serait bien passé : *"La formation a un caractère instrumental qui permet de valider une compétence déjà possédée"* (Rivard et Bigot, p. 190, in Chopart, 2000).

Illustrations - entretiens
Pierre a obtenu le BEATEP et c'est <i>"tout naturellement"</i> qu'il a poursuivi <i>"un parcours un peu classique"</i> qui lui permettait <i>"d'acquérir de nouvelles responsabilités, de nouvelles compétences et d'avoir un emploi plus stable"</i> .
Lionel a été directeur d'une structure semi-permanente pendant 6 mois et pour lui <i>"le</i>

BEATEP a quelque chose d'assez restrictif" alors qu'il avait "plus envie d'avoir des fonctions de coordination".

Alain est un professionnel de longue date qui a milité, puis travaillé dans le champ de l'animation socioculturelle à divers niveaux de responsabilités. Aujourd'hui, pour être directeur de centre social, il lui faut obtenir la qualification, "avoir le label", dit-il. Ce n'est "pas volontiers" qu'il est "rentré en formation" (...) Il a quelques difficultés à devoir "prouver (qu'il) est capable d'être directeur au bout de 23 ans de boulot" même s'il reconnaît que cette formation lui permettra de faire le point et prendre du recul sur ses pratiques professionnelles.

Ce dernier témoignage vient par ailleurs illustrer l'intérêt de la VAE pour ces professionnels qui font "fonction" depuis de longues années³²⁶.

- *La reconversion professionnelle et intellectuelle*

L'animation est encore un "champ suffisamment attractif pour que l'on s'y engage" (propos recueilli, groupe de paroles). Et c'est donc par le DEFA que ces personnes ont opéré leur conversion professionnelle. Que ce soit après des études universitaires, en psychologie, le plus souvent, ou pour faire une pause dans une profession *a priori* très éloignée du champ de l'animation, le DEFA permet une renégociation professionnelle.

En particulier, pour ceux qui ont suivi un cursus universitaire, le contenu de la formation, les approches théoriques et le lien avec le terrain sont autant d'arguments convaincants car ils ne voient pas en l'Université le tremplin permettant aisément l'insertion professionnelle.

Dans la région où nous avons conduit la recherche, le diplôme le "plus élevé" dans le champ a longtemps été le DEFA. Le diplôme supérieur en niveau, le DEDPAD, n'a été organisé que peu de temps (deux sessions). Les options pour des candidats désireux d'obtenir un niveau de qualification supérieur étaient donc limitées. L'histoire de l'éducation populaire et l'ambiguïté de ses rapports avec l'Ecole éloignent le plus souvent les professionnels de l'université qui dispense des diplômes supérieurs. Elle n'invite pas plus à passer les diplômes supérieurs du travail social historique.

³²⁶ Sans entrer dans le débat ici sur l'opposition au principe même de VAE, contre laquelle s'élèvent certains, et sur des arguments que nous pouvons partager de l'intérêt essentiel que constitue la formation professionnelle continue, en termes de prise de recul justement sur les pratiques professionnelles.

Illustrations - entretiens
Informée par des amis qui avaient le diplôme, Céline qui après des études de psychologie et un poste de conseillère d'insertion a souhaité " <i>évoluer professionnellement</i> ", a fait quelques recherches, et elle est " <i>allée chercher le dossier directement à la D.R.D.J.S</i> ".
Après un parcours universitaire, Colin s'est tourné vers le DEFA, il lui a " <i>sauté aux yeux</i> " car il répondait à ses aspirations de mobilité professionnelle.
Le choix de la formation DEFA peut comme nous l'avons écrit être fait " <i>à défaut</i> " d'une autre : c'est le cas dans une certaine mesure d' Albert , voulant " <i>faire un break</i> " et qui était plus intéressé par le DEDPAD parce qu'il correspondait plus à son projet professionnel. Il a dû cependant s'orienter vers le DEFA du fait que le DEDPAD n'existait pas en région.

- *La découverte "par hasard"*

La découverte par hasard est une tendance plus marginale mais qui existe néanmoins. Le désir de faire "*autre chose*" sans jamais avoir entendu parler de l'animation est une réalité. Tout comme la curiosité de "*découvrir un autre monde*" (propos recueilli) peut conduire au DEFA. Au moyen d'entretiens avec des conseillers, des bilans de compétences, les futurs stagiaires ont été orientés vers les services de la DRASS ou de la DRDJS et sont allés à la recherche d'informations. Passant parfois plusieurs sélections pour divers diplômes comme ceux proposés par des organismes de formation en travail social, ou encore le BEATEP, la réussite à la sélection au DEFA, les encourage à poursuivre. Ce sera tout au long de la formation qu'ils auront à appréhender un monde, inconnu jusque-là.

Illustrations - entretiens
Muriel illustre tout à fait ce cas de figure. Elle était secrétaire médicale et à la suite de son licenciement, elle a fait un bilan de compétences: " <i>j'ignorais complètement l'animation professionnelle... j'ai hésité entre travail social et animation...j'ai découvert un monde que j'ignorais complètement</i> ".

Ainsi, ces trois types de profils viennent compléter la présentation des caractéristiques des professionnels. L'évolution notable se situe dans les caractéristiques générales des profils (âge, sexe, niveau de qualification). Nous avons également mis en lumière les difficultés du parcours qui commencent, dès le départ, par les modes de financements de la formation. Mais, le DEFA qui demeure "le" diplôme de référence de l'animation, correspond à une ouverture légitime et pour la majorité, les stagiaires attendent de la formation un certain nombre de compétences et ensuite une qualification qui leur facilitera l'accès à l'emploi voire améliorera leur situation professionnelle. Par ailleurs, comme nous le verrons, les valeurs de l'animation

constituent aussi un vecteur d'intégration même si elles ne sont pas vécues de la même façon selon les profils.

1.2. Le parcours de formation : valeurs et certifications

Le processus de formation est également un processus de socialisation et d'apprentissage de l'identité professionnelle (partie 1). Il ne permet pas seulement d'acquérir des savoirs et savoir-faire, il vise également un double objectif : *"transmettre à l'individu l'ensemble des référents et des valeurs du groupe auquel il veut appartenir ; lui en permettre une appropriation telle qu'il puisse, à son tour, devenir acteur dans ce groupe"* (Sanchou, 2004). La formation reste d'autant plus porteuse d'enjeux qu'elle doit "accompagner" les mutations du monde du travail. Pour le DEFA, ce temps est long et se décompose en plusieurs moments : la sélection, la validation des quatre unités de formation (UF), la technique d'animation (TA), l'approfondissement et enfin la soutenance du mémoire dont beaucoup peinent à le terminer. Pour cette formation, comme c'est le cas pour toutes les formations, le rôle de l'organisme de formation est prépondérant tant pour l'apprentissage des compétences que pour le rappel des valeurs.

Avant d'entrer en formation, les stagiaires doivent satisfaire aux conditions de sélection³²⁷. A travers les entretiens menés, nous avons pu mesurer que la sélection correspond, en tant que telle, à une épreuve de la formation pour les stagiaires. De plus, l'analyse des fichiers nous a également informée d'évolutions manifestes. En particulier, il apparaît sur une longue période (1989-2000) la baisse du nombre de candidats sélectionnés³²⁸ alors que le taux d'échec à la sélection reste plutôt constant (entre 25 et 30%). Cette baisse du nombre de candidats peut être imputée à une série de facteurs qui peuvent être liés, d'une part, à la faible visibilité du diplôme qui soit décourage les professionnels "stratégiques" soit est ignorée par de potentiels

³²⁷ La recherche action devait interroger les stagiaires et les diplômés sur les conditions de la sélection avec l'objectif de fournir des critères éventuellement supplémentaires aux futurs jurys de sélection. L'arrêté du 18 août 1988 qui fixe les programmes et modalités de la formation préparatoire au DEFA précise dans son Titre II, article 6, les objectifs des épreuves de sélection. La première sélection, écrite, doit mesurer deux aspects, d'une part *"la qualité de l'expression écrite et la capacité du candidat à mettre en évidence son intérêt pour les problèmes du monde contemporain"* et d'autre part a pour but *"d'évaluer les capacités d'analyse et de synthèse du candidat"*. L'épreuve orale doit permettre de *"vérifier les capacités d'expression et de communication du candidat et d'apprécier son expérience professionnelle et sociale"*.

³²⁸ En 1989, près de 90 personnes avaient réussi la sélection tandis qu'ils ne sont plus qu'une trentaine à partir de 2000.

candidats, d'autre part liée aux difficultés de financements de la formation³²⁹, ou bien encore à la multiplication de l'offre de formation initiale et continue. Elle peut aussi être liée à des exigences intériorisées par les membres du jury de sélection qui s'avèrent plus formalisées et en attente de discours qu'ils n'entendent pas toujours³³⁰, en particulier la référence à ce "mythe" de l'éducation populaire (Richez, 2004).

Interrogés à posteriori, "*enrichis*" par le processus de formation, les entretiens avec les stagiaires et les diplômés soulignent quelques aspects que nous reprendrons ici car ils témoignent de la dimension, si ce n'est vocationnelle du moins d'un attachement individuel au corpus des valeurs qui fonde le métier.

En effet, tout d'abord, les stagiaires et les diplômés ne remettent pas en cause sur le fond l'idée et le principe d'une sélection³³¹ (c'est un "*mal nécessaire*" dit Lionel), mais au-delà, il leur semble que particulièrement la sélection lors de l'oral peut être l'occasion pour les examinateurs des jurys d'évaluer **les valeurs des candidats** et de s'assurer que le nouveau "public" de professionnels (ceux qui ne sont pas issus du champ) ne "*se trompe peut-être pas d'objectif*" (propos recueilli). Les stagiaires traduisent un clivage "vécu" entre l'ancienne et la nouvelle génération de professionnels en formation (voir ci-après).

Une responsabilité semble donc incomber, selon les stagiaires, directement aux jurys de sélection de s'assurer de la fidélité aux valeurs du métier, de vérifier l'éthique et l'engagement des futurs stagiaires même si les limites de l'exercice sont reconnues. Ce constat illustre les liens étroits et l'histoire que nous avons présentée, entre la responsabilité de l'Etat et celle des représentants des organismes de formation. A cet égard, les perceptions des stagiaires sont parfois sévères à l'encontre de l'administration d'Etat.

Illustrations - entretiens
Colin : " <i>Le parcours du combattant commence à Jeunesse et Sport, le discours de Jeunesse et Sport est décourageant, on nous le présente comme quelque chose de compliqué, long, presque insurmontable</i> ".
Muriel " <i>J'ai eu un entretien avec M. V. (le référent DEFA) qui s'est très mal passé, je l'ai vécu très négativement. Mais je me suis pas découragée</i> ".

³²⁹ Cette hypothèse serait renforcée dès lors que sont corrélées ces données à la durée moyenne de la formation et que peut être "apprécié" le pourcentage de stagiaires qui bien que sélectionnés n'entrent pas en formation (voir plus après).

³³⁰ Nous avons pu nous-même être témoin lors de jury de sélection des attentes de membres de jurys. Il ressort que bien souvent les membres des jurys font référence à "une autre époque".

³³¹ La sélection est organisée dans le cadre de deux types d'épreuves : écrit et oral. Les membres du jury de sélection sont issus des administrations certificatrices, de représentants des organismes de formations et de membres experts.

Georges : "A la sélection on m'a rien demandé sur ma vie personnelle ; c'est curieux ; c'est vrai que ça peut pas être forcément repérable...mais en DEFA, tu as des gens déglingués ; il y a tout ce qui se passe dans une vie normale ; je donne droit à toute personne d'être mal. Le DEFA, c'est pas la réponse à tout."

Corinne, qui a toujours été dans l'animation, mais qui avant de faire cette formation était secrétaire assistante de gestion, a ressenti ce qu'elle appelle "un décalage, une impression bizarre". Il lui semble qu'il "manque quelque chose en plus des épreuves de sélection sur le projet, sur comment ils voient leur action sur le terrain, l'animation pour quoi faire ? quel cadre ?".

Lorsqu'il s'agit de repérer comment se déroule le parcours de formation du point de vue strictement quantitatif³³², il apparaît que la formation, de l'entrée jusqu'à la soutenance du mémoire (pour ceux qui valident l'ensemble du diplôme), dure de **4 à 5 ans** selon les années présentées. Un premier groupe d'UF (GAO, ESA, PRH) est présenté dans les deux premières années, tandis que la TA, l'approfondissement et le stage pratique sont présentés les deux années suivantes. Les candidats ont généralement besoin d'une année complète pour rédiger et présenter leur mémoire.

Le taux de réussite³³³ peut aller jusqu'à 40%³³⁴. Nous nous sommes penchée sur les questionnaires renseignés afin de vérifier si "*le profil dernière qualification obtenue*" était déterminant quant à la validation du diplôme.

Il ressort que sur l'ensemble des diplômés interrogés³³⁵, les diplômés de l'enseignement supérieur sont plus nombreux à obtenir le diplôme tandis que ceux qui sont issus du champ,

³³² Le questionnaire était adressé à des stagiaires entrés en formation depuis 1988 qu'ils aient terminé ou pas leur formation. Une question concernait spécifiquement l'abandon de la formation. Le nombre de réponses obtenues sur cette question est relativement faible (25/132 soit 18,9%). Nous avons, tout de même, identifié une série de justifications de l'abandon de la formation: En premier lieu, c'est l'accès à l'emploi qui intervient, puis les difficultés de financement, la longueur de la formation intervenant en troisième lieu, enfin intervient le niveau d'exigence et la difficulté de concilier le travail et la formation. Les données les plus fiables sont produites à partir de l'examen des fichiers (Annexes animation, tableau 2). Elles concernent trois promotions de stagiaires et donnent à voir la durée de la formation dans le temps pour chaque UF. A partir de l'examen des fichiers, il ressort également, qu'après être entrés en formation, 7% des stagiaires abandonnent après un ou plusieurs ajournements.

³³³ Ici, notre échantillon à partir de l'enquête par questionnaire est constitué par 53 personnes qui ont validé leur formation soit 40%. Cet échantillon est conforme à l'examen précis des fichiers qui fait valoir un taux de réussite qui évolue de façon croissante et positive depuis la création du DEFA. Les statistiques qui sont présentées à la suite ne donnent cependant qu'une tendance et qui n'a qu'une valeur limitée en termes de représentativité au regard de la faiblesse de l'échantillon. Néanmoins, elles donnent une indication intéressante sur la répartition des diplômés qui demeurent dans tous les cas peu nombreux sur les 13 années étudiées.

³³⁴ En tenant compte du fait que 27% des candidats sélectionnés ne sont pas entrés en formation Le calcul du taux de validation du diplôme tient compte des dérogations. Dans cette région, les demandes de dérogation sont moins nombreuses que dans d'autres régions. 23% des stagiaires demandent un délai au-delà des 6 ans pour terminer leur mémoire ce qui est un pourcentage inférieur à l'hypothèse départ. Nous avons poussé, plus avant, notre investigation pour ce qui concerne les diplômés. Il ressort pour ceux de notre échantillon qui ont terminé leur formation, (soit pour rappel 40%), environ 37,5% d'entre eux ont bénéficié d'une dérogation. On voit bien là que la proportion augmente mais elle se solde au bout du compte par une validation.

moins qualifiés, sont plus en difficulté. Ces résultats confirment ici l'arrivée dans le champ de nouveaux profils de professionnels plus diplômés, ce qui renforce l'hypothèse de changement de l'appréhension du métier, notamment dans son rapport au savoir. Cette donnée tend à montrer également que la connaissance, voire même la qualification antérieure dans le champ, n'est pas forcément un atout pour valider le diplôme³³⁵. En ce sens, ces résultats infirment certaines représentations des stagiaires directement issus du champ professionnel qui mettent en doute la légitimité des nouveaux arrivants et insistent sur les décalages générationnels.

Les résultats statistiques témoignent aussi des difficultés qu'ont les stagiaires à valider l'ensemble du diplôme. En particulier, l'épreuve de rédaction du mémoire professionnel constitue bien le dernier frein à cette qualification.

Au-delà de ces taux de réussite, le **parcours de formation** (comme cela est souvent le cas pour toute formation professionnelle) est particulièrement éprouvant dans cette formation du point de vue des stagiaires qui le suivent. Les stagiaires témoignent de la motivation (et donc l'enjeu qu'elle constitue) dont il faut faire preuve. Ils identifient des clivages générationnels.

Illustrations - entretiens
Jean-Paul : <i>"C'est une vraie bataille pour suivre cette formation ! Entre la famille, les responsabilités au boulot, les problèmes d'argent, les trajets long pour venir au centre de formation, il faut être motivé !"</i>
Georges : <i>"J'ai fait ma formation en continu, je suis marié, j'ai des enfants, j'habite à la campagne, et quand j'arrivais en ville au centre de formation, j'ai eu des difficultés... quand je rentrais chez moi, j'étais en "défasage" (déphasage)".</i>
Albert : <i>"Il y a eu des difficultés entre les stagiaires, des jeunes avec peu d'expérience professionnelle et des difficultés dans le rapport à l'écrit (...) le parcours de formation a été parasité par les différents statuts".</i>
Lionel : <i>"J'ai suivi deux sessions et je trouve qu'il y a des gens qui sont pas assez motivés pour la formation, un peu hermétiques à tout, certains sont trop jeunes, (...) parfois y'a des stagiaires qui pensent tout savoir ; il y a quand même des fortes têtes.(...) quand on est trop jeune en formation DEFA, c'est pas judicieux ; entamer une formation à 50 ans, c'est super. C'est cohérent pour quelqu'un de vieux."</i>
Alain : <i>"Dans la promo, on est 15 ou 16, et je suis surpris de trouver autant de gens qui ont si peu d'expérience dans l'animation. Ils connaissent pas la vie associative de</i>

³³⁵ Près de 28,5% ont obtenu comme dernière qualification un diplôme de l'enseignement supérieur ; 26,5% ont obtenu le baccalauréat comme dernier diplôme ; 15% ont obtenu un diplôme du champ médico-social (principalement le diplôme de moniteur – éducateur) ; 9,5% ont obtenu un diplôme relevant de la jeunesse et des sports ; (pour rappel : ils représentaient 24,2% de notre échantillon de départ). Pour ce qui concerne les autres personnes, il s'agit de personnes ayant généralement soit le niveau BEPC ou BEP.

³³⁶ Le profil des diplômés correspond à notre échantillon de candidats à la formation si ce n'est la sous-représentation des diplômés du champ de la jeunesse et des sports.

l'intérieur. Il y a un changement de public dans les formations. Le champ de l'animation s'est élargi".

Le contenu même des UF interpelle l'identité des stagiaires. La "réalisation" du conflit constitue d'ailleurs une des "méthodes" de mise à jour de cette identité. La question du pouvoir est aussi mise à l'épreuve. Certains contenus sont souvent l'objet de récits des stagiaires qui témoignent des fortes remises en questions individuelles que cette période produit. Cependant cet apprentissage du conflit (à transcender) est aussi pour les animateurs partie-intégrante du métier.

Illustrations - entretiens
Lionel : <i>"La formation est proche du terrain, on est pas assis dans un amphithéâtre, le socle est stable, c'est solide".</i>
Pour Mauricette , l'organisme de formation a été structurant : <i>"il nous a communiqué des valeurs, avoir du recul, une réflexion permanente sur le pourquoi et le comment on fait. Le réseau a quelque chose de totalitaire, au CEP (nom de l'organisme de formation), on nous a appris à réfléchir sur la portée politique de ce qu'on allait faire. La formation m'a permis de mieux cerner nos compétences, de se situer en stratège, de mieux appréhender le travail en équipe et de pouvoir animer une réunion et la nécessité d'évaluer. Pour l'animation d'équipe, j'ai trouvé mes billes dans le DEFA. En plus, le côté éducation populaire est en concordance avec les lois de janvier 2002."</i>
Pour Alain , <i>"dans l'animation c'est basique, on est systématiquement bousculé ; pour faire de l'animation, il faut être grande gueule, du coup, le conflit, c'est normal"</i> .
Pour Muriel , <i>"Dans cette formation, il se joue des rapports de pouvoir. Entre les stagiaires et puis de pouvoir en général. On doit apprendre à être pro."</i>
Corinne : <i>"Je fais ma formation en discontinu, donc j'ai vu plusieurs personnes, environ 60, et il y a des sessions où c'est l'horreur, les personnes sont cassées. En formation, il y a des personnes qui prennent le pouvoir sur d'autres stagiaires, il y a du harcèlement moral. Après on les retrouve sur le terrain... quand les gens se lancent dans l'animation, c'est pour quoi faire ? Pour prendre le pouvoir ?"</i>
Colin : <i>"Pendant la formation, c'était intensif et conflictuel. On était 23 personnes, très hétérogènes, avec une diversité de niveaux et pas de place pour le cas par cas. Sur les contenus, pas grand-chose à dire, on peut pas tout aborder, il faut se mobiliser (...) toutes les formations bouleversent, cette formation bouleverse, probablement pas comme d'autres formations et pas comme les formations universitaires"</i> .

Muriel ne fournira pas plus d'explication sur ce pouvoir en général. Par contre, l'échange en groupe fournira des clés de compréhension sur les rapports interindividuels au sein de plusieurs promotions successives et dans des organismes de formations différents. Leur rôle, à ce titre, est noté comme majeur pour "réguler" les conflits. Cet apprentissage du conflit lors de la formation nous semble intéressant lorsque nous le relions avec la posture professionnelle spécifique de l'animateur à l'interface de plusieurs champs, dans **l'intermédiation sociale** (voir ci-après).

Cette présentation confirme ainsi l'arrivée de **professionnels** qui témoigne de la transformation du modèle du *travail du social*. Plus diplômés, ils ont de grandes difficultés matérielles pour suivre cette formation mais elle correspond le plus souvent à une nécessité conjuguée à une aspiration : elle doit permettre une amélioration/stabilisation quant à la situation à l'égard de l'emploi mais elle relève également de **valeurs** auxquelles les stagiaires et diplômés sont attachés.

Le choix de suivre le DEFA est aussi lié à la reconnaissance acquise par ce diplôme tout au long de ces années. De nombreux témoignages recueillis lors des jurys de certification des nouveaux diplômes³³⁷ ou bien encore ceux des Rencontres de l'Animation de 2003 viennent confirmer cette reconnaissance.

La formation permet l'apprentissage de savoirs et savoir-faire spécifiques au champ (qui n'est pas remis en question), pour autant elle ne dégage ni ne consolide une identité professionnelle collective spécifique en tant que telle. Elle reflète la conflictualité que vivent individuellement les stagiaires. Le cadre de la formation renvoie ici à des problématiques et des identités individuelles, au cadre et aux freins de la socialisation collective, aux relations de pouvoir et de conflit.

2. Les (nouveaux) contours identitaires de l'animateur

Dans le contexte de mutation/évolution du travail et des métiers, nous avons déjà traité (partie 1) de la question de la crise des identités professionnelles et des mutations des formes identitaires et en particulier dans le champ des MMS.

Dans le champ de l'animation professionnelle, le changement en termes de référence identitaire (que le processus de formation ne permet pas de structurer) se révèle. Professionnels d'un métier flou et peu lisible, leur identité relève bien plus du modèle de l'intervention sociale (point 2.1.). Les professionnels mettent en œuvre de nouvelles pratiques qui ouvrent des perspectives de redéfinition du métier mais le projettent aussi (à l'appui de la valorisation des compétences) dans le modèle de l'entrepreneuriat de soi (point 2.2.).

³³⁷ En l'occurrence, lors des jurys DEJEPS, des membres du jury, souvent eux-mêmes détenteurs du DEFA établissent les comparaisons entre celui-ci et l'organisation du nouveau diplôme pour en relever les manques.

2.1. Le professionnel en "mal d'identité"

Nous avons vu à quel point le travail constituait une part majeure de la socialisation de l'individu. Il participe à cet égard de la construction de l'identité professionnelle, elle-même part majeure de l'identité sociale voire même globale de l'individu (Hugues, 1996). Cependant, les modalités de définition de soi au travail (et au sein des collectifs de travail) ne sont aujourd'hui plus telles qu'elles se sont structurées (Osty et Uhalde, 2007).

Au sein des MMS ce changement identitaire est particulièrement prégnant et participe de cette évolution des mondes sociaux. Les contours de l'identité professionnelle renvoient ainsi à deux cadres de références qui se combinent avec plus ou moins de difficultés : la dimension vocationnelle et la dimension statutaire des métiers.

Pour ce qui concerne le champ de l'animation, comme nous avons commencé à le présenter dans la première section de ce chapitre, la question de l'identité professionnelle des animateurs est difficile à cerner car elle ne renvoie pas seulement à la définition des frontières du champ d'intervention (au risque de le circonscrire et de le figer alors qu'il fait preuve de sa capacité à évoluer au fil des années) ou à l'identification des pratiques qui renvoient à des méthodes de travail. Traiter de l'identité professionnelle des animateurs, c'est bien directement renvoyer à la subjectivité de ces personnes et de leur identité (processus biographique, *drame social*) – c'est-à-dire de ce qui les constitue, de ce qui les construit mais aussi des valeurs qui guident leur engagement dans le métier.

Nous avons largement décrit la spécificité des MMS en tant que métiers de la relation et nous avons pu en présenter les principaux enjeux. Ici, nous voulons illustrer les concepts d'**engagement** et de **vocation**³³⁸ qui président à l'entrée dans le métier des animateurs. Deux dimensions qui se consolident tout au long de la formation (Hugues, 1996³³⁹) puis dans la

³³⁸ La dimension vocationnelle dépasse le cadre religieux, elle traduit un rapport au monde spécifique qui peut s'appliquer à des types de métiers et activités professionnelles de toute nature. Les MMS sont particulièrement concernés en raison de la spécificité de la relation qui est entretenue. Bien que le rapport à la religion reste prégnant, *"la vocation professionnelle rejoint une volonté d'engagement dans la cité. Cette dimension militante se manifeste en l'exercice d'un métier salulaire à autrui, mais aussi par le partage de la condition des exploités"* (Chevandier, 2009, p. 104).

³³⁹ Hugues mobilise la vocation comme grille d'analyse des formations des professions. La culture professionnelle s'intériorise lors de la formation comme il le montre pour la profession de médecin. L'usage du terme "étudiant-médecin" vient souligner *"l'appartenance de l'étudiant à la famille professionnelle. Et à une famille, on doit fidélité pour la vie"* (Hugues, 1996, p. 116).

pratique et l'éthique du travail (Weber, 1958³⁴⁰). L'analyse de leurs discours témoigne de ces dimensions même si elles connaissent des évolutions dans les modalités de justification³⁴¹. De fait, parler de la vocation ne renvoie pas tant à un objet, un concept ou un outil mais bien à **un discours** (Chevandier, 2009)³⁴².

Si l'histoire de l'animation professionnelle est, comme nous l'avons écrit, fortement liée à l'histoire de l'engagement en particulier dans les mouvements d'éducation populaire, cette vocation "mythique" qu'éprouvaient les animateurs connaît, plus récemment, des transformations, tout au moins dans son expression. La typologie des parcours que nous avons identifiée avant la formation en est une des illustrations.

Peu des personnes interrogées ont développé un discours "militant"³⁴³ qui pouvait se raccrocher aux modèles politiques classiques. Peu d'entre elles font référence à l'histoire de l'éducation populaire et de son inscription comme projet à la fois politique et social. Peu d'entre elles encore, font valoir leur engagement dans des organisations syndicales, politiques ou professionnelles³⁴⁴. Si peu, que nous ne pouvons en présenter un témoignage parlant et représentatif³⁴⁵.

Pour autant, sans qu'elle ne soit assumée en tant que telle, la posture de l'animateur reste ancrée dans une démarche politique, portée par des valeurs et le paragraphe précédent en a dévoilé quelques aspects. Ce sont bien les valeurs (et même si, comme nous l'avons écrit, le concept de valeur est sujet à débat) qui structurent l'identité des animateurs. La difficulté tient

³⁴⁰ Dans *Le savant et le politique*, Weber (1958) met en évidence que la vocation ne renvoie pas exclusivement à une dimension religieuse mais tient au respect d'une éthique spécifique qui s'exerce dans la profession.

³⁴¹ Fortin (2003) analyse la crise de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux sous l'angle éthique en s'attachant à étudier particulièrement la question du sens, celle des valeurs, des pratiques et des normes et règles. Il relève que *"les valeurs sociales entrent souvent en conflit avec les valeurs de type "vocationnel" qui contribuent à donner un sens à sa pratique"* (p. 99).

³⁴² C'est aussi dans ce sens que la vocation devient une modalité d'accès à une profession (sans que pour autant le discours ne soit pris pour la réalité). En effet, les choix, qui conduisent à l'exercice d'une activité, peuvent révéler d'autres dimensions tout aussi déterminantes comme nous l'avons vu dans le paragraphe ci-dessus.

³⁴³ Pour Ion (1997), le militant est celui qui *"formé à l'intérieur d'un groupement (...) fait don de sa personne, pouvant même parfois sacrifier sa vie privée, négligeant le présent pour mieux assurer l'avenir (...). L'individu tout entier est requis mais simultanément la personne privée n'apparaît que rarement, puisque aussi bien il n'exprime l'entité collective qu'en laissant ses caractéristiques personnelles"*.

³⁴⁴ Nous signalons cependant que la moyenne de syndicalisation dans ce milieu est supérieure à la moyenne nationale (de l'ordre de 9 à 10% de la population active selon les statistiques les plus récentes). Nous n'avons pourtant pas identifié d'étude spécifique sur les formes de l'engagement professionnel et de la part de militance que l'on peut y observer.

³⁴⁵ Les recherches sur les questions de l'engagement des animateurs doivent être également finement corrélées à l'analyse des associations dont la logique militante a quelque peu évolué elle aussi. Les mutations en termes de *DRHisation du social* laissent entrevoir parfois plus une logique entrepreneuriale qu'une véritable "militance sociale" (Marchand, 1994 ; Rapport public du conseil d'Etat, 2000 ; Hély, 2009).

à en définir les contours. L'idée même de transformation sociale n'apparaît plus si évidente, elle fait l'objet d'interrogation.

Illustration entretien

Jean-Paul : <i>"Lorsqu'on demande à un animateur ce qu'il fait comme travail, il répond : « je suis animateur pour des publics en difficultés... » il se place au-dessus, dans une posture supérieure....alors qu'on travaille à la transformation (...) l'acte du travail c'est de transformer ; la question c'est de savoir ce qu'on travaille dans l'animation".</i>

Les animateurs en formation se revendiquent de cette "*fonction de facilitation*" identifiée par Gillet (1995)³⁴⁶. Cela permet de demeurer celui qui va "*contrecarrer l'affaiblissement des liens sociaux coutumiers par des méthodes volontaires*" (Mignon, 1999, p. 10).

C'est donc au cours de l'entretien avec les animateurs et en particulier lorsqu'il s'agit de définitions et des méthodes de l'animation que la question est plus concrètement abordée. C'est d'ailleurs à cette occasion que nous mesurons aussi comment la pratique du métier favorise la redéfinition du métier (point suivant). Les contraintes de l'activité (par exemple, les exigences de la commande publique) pèsent fortement. De ce fait, l'autonomie de l'animateur est questionnée.

Illustration entretien

Malia : <i>"Les structures associatives sont prises dans les contraintes liées à la commande publique et deviennent de plus en plus instrumentalisées. Elles sont apparentées à une délégation de service public et sans en avoir les moyens ! (...) l'animateur qui travaille dans ces structures, doit logiquement rendre des comptes à l'occasion de l'évaluation de l'action. Mais depuis quelques temps, on voit apparaître une obligation de résultat impulsée par les institutions qui exigent des résultats quantitatifs au détriment du qualitatif. Il faut présenter des actions rentables. Quelles sont les critères de productivité et ce sur du court terme ?"</i>

Ainsi, si "l'engagement" est une des voies d'intégration professionnelle elle est aussi contrainte par la conduite des politiques publiques. Cependant, le parcours militant identifié pour les générations passées correspond encore à une réalité aujourd'hui (Duport et Peraldi, 1998). Le

³⁴⁶ Gillet (1995) identifie trois types de fonctions dans l'animation (les fonctions de production, de facilitation et d'élucidation), "*la fonction de facilitation liée à l'organisation de groupe lui-même, à son management, à sa position dans la vie sociale, pourrait s'apparenter à l'ordre du politique (celui de la loi et de sa place dans la loi)*" (p. 77).

témoignage ci-après illustre à la fois ce qui conduit au choix d'entrer en formation mais également comment l'engagement associatif favorise l'émergence de vocation professionnelles.

Illustrations entretiens
Muriel : <i>"J'avais une vie militante dans une structure d'accueil parents-enfants".</i>
Sylvie : <i>"J'avais une expérience bénévole dans le secteur hospitalier".</i>

Ainsi si l'engagement professionnel (et dans la formation) s'inscrit dans un recul du "militantisme", cela permet aussi à certains, de participer sans militer (Augustin et Gillet, 2000).

Par ailleurs, le parcours biographique, le cadre de la socialisation, apparaît également spontanément comme discours explicatif de l'engagement dans le métier dans les discours des stagiaires et diplômés. Le métier d'animateur en tant que métier de la relation est également un critère.

Illustrations entretiens
Sophie a entendu parler du DEFA par sa voisine qui travaillait dans une association, elle a <i>"trouvé que ça correspondait"</i> à ce qu'elle faisait : <i>"le contact avec le public, les projets"</i> ; elle a travaillé elle-même dans plusieurs associations (milieu sportif et culturel).
Lionel : <i>"Le DEFA a à voir avec un travail de relation humaines, une capacité d'écoute, une capacité d'oubli de soi, de ne pas se mettre en avant... un animateur qui ne sait pas gérer ses difficultés, il a du mal partout".</i>
Jean Paul était animateur bénévole, l'été, dans une association d'éducation populaire ; la connaissance du milieu et de l'activité, lui a donné <i>"envie d'en faire une profession"</i> ; il était en <i>"rupture scolaire"</i> et il a décidé de <i>"s'engager dans une carrière socioculturelle"</i> .
C'est également le cas pour Alain qui lie directement son entrée au DEFA à ses origines sociales et culturelles et qui a <i>"plongé dans le milieu"</i> naturellement d'autant plus qu'il était <i>"réfractaire à l'école"</i> : <i>"mon entrée dans le DEFA, c'est lié à mon histoire personnelle, je viens d'un quartier populaire, je suis fils d'immigré italien à Marseille, "au panier". A partir de 8 ans, je suis entrée dans le patronage. J'ai été marqué par un prêtre et un instituteur. A 14 ans, j'étais aide-moniteur, j'ai fait le BAFA, puis j'ai été instructeur pour le BAFA. Après le bac, je suis allé en science éco, mais j'ai échoué alors je suis allé à Aix à l'UER d'animation vers 73 puis j'ai bossé comme éducateur avec une casquette d'animateur mais j'ai été licencié en 77. En 77-78, à Marseille, j'ai consulté les fiches du CIDJ sur les métiers, j'ai pris des infos sur le CAPASE et je suis allée le faire à Paris et puis il a été transformé en DEFA alors là j'ai pas terminé. Depuis, j'ai eu de nombreuses expériences professionnelles."</i>

Il ressort ainsi que les mécanismes de construction de l'identité professionnelle de ces animateurs en formation sont liées à leurs **trajectoires individuelles antérieures**. L'attachement à des valeurs sociales est manifeste mais les difficultés à définir l'animateur sont prégnantes, cela d'autant plus que ni le contexte de la formation ni le cadre de l'intervention ne le favorise.

Ainsi, contrairement aux professions du noyau dur du travail social (notamment les assistants de service social et éducateurs spécialisés), la préparation d'une formation relevant de l'animation ne confère pas nécessairement une stabilité professionnelle (Rivard et Bigot, in Chopart, 2000). En effet, le champ de l'animation est particulièrement marqué par la précarité des salariés même si les animateurs stagiaires ou diplômés du DEFA, comme nous avons pu l'identifier, semblent plus y échapper.

Le contexte économique contraint encore plus fortement la revendication positive d'une identité "spécifique". Autant la qualification d'un diplôme d'Etat du travail social, tel celui d'assistant de service social confère une identité, autant le DEFA ne construit pas, en lui seul, le cadre d'identification. Le diplôme renvoie à un champ, celui de l'animation dont les frontières sont floues, et à un métier, celui de l'animateur auquel aucune qualification n'est logiquement accolée. Une fois diplômé, le "défasien" ne met pas en avant sa qualification lorsqu'il se présente.

Illustrations entretiens
Georges : <i>"Au quotidien, je suis pas dans le milieu DEFA ; ça me gonfle d'être estampillé, avoir une étiquette ; le DEFA n'est pas une fin en soi "</i> .
Jean-Paul : <i>" c'est quoi un défasien ? "</i> .
Malia : <i>"Lorsqu'on me demande ce que je fais, j'utilise dorénavant le terme «d'agent de développement» qui présuppose des compétences stratégiques et induit des fonctions de responsabilités".</i>
Sylvie : <i>"La fonction généraliste aide à faire le lien quand on est dans une équipe pluridisciplinaire mais c'est difficile de savoir si le diplôme est reconnu. Là où je travaille, je ne sais pas si la fonction d'animatrice est reconnue. Mes collègues je leur dis qu'elles en savent plus que moi sur certains aspects. Ce qui me gêne dans la définition d'animateur, c'est la différence entre chef de service et animateur. Chef de service DEFAsien, ce que ça apporte c'est la mise en synergie des partenariats. Je suis l'intermédiaire entre le terrain et l'institution".</i>
Marine : <i>"Personne n'est sur des rails préétablis qui indiqueraient qu'un animateur c'est ça et fait ça. J'ai été très étonnée, il y a quelques années, pendant mon DEFA,</i>

lorsque j'ai parlé de mon projet d'énergie renouvelable et qu'on m'a répondu «que j'étais très loin du champ de l'animation». J'ai une démarche volontariste à faire vers l'animation. Il est plus facile d'identifier nos pratiques, mais sur les finalités et objectifs cela manque de réflexion et d'articulation".

Ainsi, le diplômé se présente soit comme animateur soit recherche une autre appellation pour se présenter. Il ne peut se présenter en tant qu'animateur qualifié par le DEFA. Cette difficulté contribue à une identification faible et au "flou" du métier. C'est seulement parfois au cours de certains échanges qu'il mettra en avant son diplôme, gage d'une légitimité dans le milieu professionnel.

Alors que les travaux des chercheurs fondent une généalogie du travail social qui intègre l'animation dans le noyau dur³⁴⁷, néanmoins, la question peut également se poser d'une autre manière : en quoi les animateurs sont-ils des travailleurs sociaux ?³⁴⁸

En effet, la frontière entre animation et travail social demeure dans le discours de ceux que nous avons rencontrés. Du moins, ils ne se revendiquent pas du modèle du travail social historique. En ce sens, les animateurs nous semblent relever bien plus des **logiques du modèle de l'intervention sociale** que nous avons présentées.

Illustration - entretien

Mauricette pense qu'elle est la seule au sein de la structure dont elle est salariée à posséder "*le DEFA, diplôme méconnu dans le médico-social*", selon elle. Sa structure emploie près de 1000 salariés et elle est devenue chef d'un service dont l'équipe est constituée par des infirmiers, des éducateurs spécialisés, et qui intervient pour des personnes en grande déviance. Si la formation lui a permis de "*trouver sa place, de mieux cerner ses compétences...*", elle se pose la question du rôle de l'animateur". La question n'est donc pas tant celle du secteur d'activité que de la **fonction** qui lui est assignée.

Il peut s'avérer aussi que les identités professionnelles ou encore les représentations viennent "bloquer" des processus de partenariat et de coopération.

³⁴⁷ La proximité des professionnels du noyau dur du travail social, est bien celle qui a conduit le Ministère de la Jeunesse et des Sports et celui des Affaires sociales à exercer la cotutelle sur ce diplôme qu'est le DEFA. Pour autant les approches réglementaires de ces deux ministères illustrent deux visions nuancées de définitions d'une part des travailleurs sociaux et d'autre part des animateurs (Douard, 2003, p. 141).

³⁴⁸ Un colloque sur le lien entre animation et travail social a d'ailleurs été organisé à Montpellier pour tenter d'y répondre : séminaire organisé à l'initiative du pôle social Languedoc-Roussillon, la DRDJS, le Creps de Montpellier et le CRAJEP, Montpellier, avril 2002.

Illustration - entretien

Jean-Paul signale les difficultés qu'il a à travailler avec certaines assistantes sociales ; <i>"on est en guerre avec les AS qui défendent leur pré carré ; elles sont trop installées dans la procédure, nous on essaie de répondre à l'urgence et les AS gueulent. Mon rôle c'est de créer du lien"</i> .

Au-delà des rencontres à l'intérieur des mondes du social, le lien entre l'animation et le travail social est à comprendre comme une complémentarité entre professionnels ayant des compétences distinctes. Au demeurant, autant de complémentarités attendues entre les anciens métiers et les dits "nouveaux métiers". Sachant également que les animateurs se trouvent parfois en concurrence également avec les "nouveaux métiers" et les "nouveaux professionnels". En particulier, l'organisation, en région, d'une promotion de stagiaires DEFA dédiée spécialement aux personnes recrutées dans le cadre du dispositif "nouveaux services-nouveaux emplois" fait réagir.

Illustrations - entretiens

Lionel : <i>"Cette promo, c'est ennuyeux, ça dévalorise... nous on s'est embarqué dans une démarche avec des risques et là on a tout un troupeau et ça dévalorise. En plus, ils nous piquent le travail"</i> .

Corinne : <i>"L'arrivée des emplois-jeunes casse un peu l'image mais c'est assez bizarre. Des jeunes qui sont pas motivés et qui se sont trouvés un job payé pendant 5 ans. Les emplois-jeunes, y sont parachutés, ils vont être en difficulté, ça ternit l'image du DEFA"</i> .

Ainsi, la dimension généraliste du diplôme permet d'exercer tout autant dans le secteur social (en complémentarité avec les professionnels du travail social historique) que dans beaucoup d'autres secteurs dans lesquels des compétences spécifiques sont valorisées (par exemple de la dynamique de projet, de la coordination). La formation se caractérise ainsi comme lieu d'apprentissage de la polyvalence et d'adaptation à tous les domaines.

L'hétérogénéité des pratiques et des secteurs d'intervention affaiblissent la structuration du métier d'animateur. Dans le champ du travail social, la structuration à travers des syndicats ou des associations professionnelles a contribué à la reconnaissance des professions³⁴⁹. Dans le champ de l'animation, cette structuration est plus diffuse car elle s'organise à partir de réseaux professionnels essentiellement locaux. Dans la région où nous avons mené la recherche, et à

³⁴⁹ Par exemple, l'Association Nationale des Assistants de Service Social (ANAS), créée en 1944, participe de cette structuration du champ et à l'échelle nationale des assistants des services sociaux.

partir de la formation DEFA, dans l'un des centres de formation, un réseau d'animateurs professionnels a été créé.

Ce réseau a pour but de fédérer les animateurs de tous les horizons et de "travailler" les questions qui touchent l'animation. La question de leur reconnaissance professionnelle est un des thèmes mobilisateurs. Au moment de la conduite de notre recherche, la majorité des personnes que nous avons interrogée connaissait cette association, voire même en était adhérente. Ce réseau veut ainsi contribuer à la visibilité du champ. Notre consultation régulière de leur site nous apprend ainsi que des "formations" sur le syndicalisme et l'engagement sont régulièrement organisées.

En dehors de ce réseau, il peut arriver que certains reprennent contact avec les personnes qu'ils ont rencontrées en formation et nouent des solidarités (une solidarité de nature économique) notamment au moment de la recherche d'emploi.

En dehors de ces tentatives locales, les professionnels en tant que salariés n'ont pas de cadre de références autres que les engagements des structures associatives fédérées dans des réseaux plus larges³⁵⁰.

Ainsi, difficile à définir et à identifier, ce qui fait **ciment** dans le métier n'est donc pas tant le diplôme en tant que tel, la qualification, mais bien plutôt **les compétences acquises et les valeurs incorporées en amont et lors de la formation**. A cet égard, les animateurs qui ont suivi cette formation relèvent ici bien du débat qui a opposé la notion de qualification et compétences et en montrent toutes les limites. Dès lors, le métier d'animateur relève bien plus du modèle de l'intervention sociale et illustre la problématique de la reconnaissance. Cet ensemble les conduit à adopter une posture professionnelle spécifique et à développer de nouvelles pratiques (et stratégie de reconnaissance) dans le champ des MMS.

2.2. Pratiques et postures de travail de l'animateur : un métier de compétences

C'est ainsi à travers les pratiques et postures de travail que s'élabore l'identité du professionnel – animateur-entrepreneur. La mise en œuvre des compétences (dans leur triple dimension,

³⁵⁰ Les réseaux nationaux et régionaux (CNAJEP, CRAJEP par exemple) jouent ce rôle mais interviennent comme acteur collectif représentant les mouvements.

savoir, savoir-faire, savoir-être) caractérise le métier plus encore que la qualification ou le référentiel d'emploi (dont nous avons vu qu'il renvoyait à plusieurs fiches ROME également) et sans d'ailleurs que ces compétences ne soient vraiment fixées de manière unanime. La diversité et l'étendue du cadre d'intervention des animateurs constituent également le terrain d'élaboration de nouvelles professionnalités qui caractérisent l'entrepreneuriat de soi.

La dimension généraliste du DEFA et la polyvalence des animateurs défasiens favorisent la valorisation des compétences en termes de coordination notamment.

Lors de la formation, le stage pratique, en particulier, facilite la connaissance du milieu pour ceux qui n'en sont pas directement issus. Il permet aussi de créer le cadre de la reconnaissance professionnelle dans la mise en œuvre des compétences. Dans ce cadre, comme professionnel, il met en œuvre et à son service, ce qu'Augustin et Gillet (2000) nomment *"l'intelligence stratégique"* de l'animateur lorsqu'ils traitent de ses rôles et de ses fonctions.

Illustration - entretien

Pierre (qui n'a pas terminé le DEFA) : <i>"Dans le DEFA, c'est le stage pratique qui permet de négocier ou créer son poste de travail" (...) "moi, le DEFA m'a permis de trouver un boulot ; avec le stage j'ai prouvé mes compétences et j'ai créé mon poste ; j'ai pioché ce dont j'avais besoin dans la formation".</i>

Mais c'est bien ici, dans le manque de lisibilité du métier, des niveaux de technicité ou de responsabilité du cadre de l'animation que la faiblesse de la structuration professionnelle se formalise.

Illustration - entretien

Jean-Paul : <i>"le DEFA peut amener à un panel de situations diverses "(...) "cette disparité ... peut aussi créer un brouillage sur le positionnement du diplôme vis à vis de l'extérieur ; dans l'animation socioculturelle, toutes les offres d'emplois demandent un DEFA !".</i>

Les employeurs qui recrutent pour ce niveau de responsabilité ne font pas de la validation totale du diplôme un frein à l'emploi. Outre que ce constat renvoie aux mécanismes spécifiques à ce champ (et qui concernent aussi la formation tout au long de la vie), le seul engagement dans la formation constitue une variable suffisante.

Ainsi, l'inscription dans le processus de formation semble reconnue et garantit aux employeurs la "*crédibilité*" du candidat à occuper un poste³⁵¹.

Pour 34,8% des personnes enquêtées, le seul fait d'être en formation contribue à une évolution de la situation professionnelle³⁵². Cette évolution se traduit en termes de **reconnaissance des compétences** qui permet soit l'accès à un poste plus élevé soit directement l'accès à un premier emploi.

Illustrations - entretiens
Lionel n'est pas encore diplômé, mais il a fait valoir sa formation, notamment dans les différents C.V. qu'il a envoyés pour trouver un travail. Cela constitue " <i>un tremplin pour l'emploi</i> ".
C'est aussi le cas de Céline pour qui " <i>le DEFA n'a apporté que des bonnes choses du point de vue professionnel</i> ", puisqu'elle a trouvé un emploi dans la région. " <i>si je valide ça me permet d'avoir un grade supérieur mais rien de plus en tous cas financièrement !</i> "
Yvan constate " <i>que des portes s'ouvrent avec le DEFA</i> ".
Georges nous explique également que son patron " <i>s'en fout du DEFA, ce qui compte c'est pas le titre, l'intitulé, c'est l'apport</i> ".

Certes, si le **diplôme est validé** dans sa totalité, il renforce alors l'amélioration de la situation à l'égard de l'emploi (83% des répondants). Cette amélioration concerne tout d'abord l'amélioration de la rémunération, l'accès à un poste plus élevé, le changement de secteur d'activité, le maintien sur le poste et enfin sans qu'elle ne soit définie : la reconnaissance professionnelle. Le poste occupé par les titulaires du diplôme en emploi correspond pour 46,3% d'entre eux à des postes de direction ou de coordination. Lors des entretiens, ils confirment que ce sont des postes à forte responsabilité et conformes à leurs attentes.

Pour l'ensemble (diplômés et non diplômés), le type de poste occupé évolue : l'activité dont ils ont la charge est pour la majorité d'entre eux liée à la conduite de projet (59,1%) alors que l'activité d'une discipline qui caractérisait la spécialisation de l'animateur ne concerne que

³⁵¹ Une des personnes interrogées lors d'une des tables rondes collectives suggérait de procéder au recensement des offres d'emplois qui demandent le "*DEFA en cours*" pour vérifier la fréquence de ce type d'annonce. Nous n'avons pas mis en œuvre une démarche systématique et organisée de ce recensement mais la lecture des offres d'emplois sur une année avait confirmé cette hypothèse.

³⁵² Tandis que 15,2% d'entre elles disent que cela ne change pas. Nous rappelons ici que le questionnaire concerne également des personnes qui débutent à peine la formation et qui n'ont donc pas pu encore mesurer l'impact dans leur vie professionnelle. Cela est d'ailleurs parfois indiqué sur le questionnaire qu'ils renvoient. Aussi, la majorité des personnes interrogées ne se prononcent pas (50%) sur cette question.

6,1% des diplômés. La gestion d'équipements constitue également une grande part de l'activité des animateurs (pour 32,6% d'entre eux) (voir tableau 6 en annexes). Ces résultats font écho à ce que nous avons décrit plus haut quant au caractère généraliste du diplôme et la polyvalence des professionnels.

La reconnaissance des compétences liées à la formation ouvre ainsi la voie à l'intégration dans de multiples secteurs d'intervention. C'est en cela que la logique des compétences ouvre à l'individualisation des parcours professionnels. Elle peut conduire aussi à des formes d'isolement des professionnels que nous analysons en termes d'individualisation des pratiques car peu référées à un cadre collectif, malgré les tentatives de regroupement en réseau de professionnels.

Ainsi, l'animation professionnelle participe de l'extension du social mais ce n'est pas là le social qui s'étend seulement mais à l'intérieur les frontières de l'animation elles-mêmes qui se sont étendues.

La **diversité des types et secteurs d'activité**, tout comme le **cadre d'emploi**³⁵³ organisent la rencontre avec des **publics de plus en plus divers**. Ils sont principalement adultes (majoritairement) et beaucoup moins jeunes qu'ils ne l'étaient par le passé. Seuls 9,8% des professionnels mènent une activité en direction d'un public spécifique comme par exemple, auprès des publics précarisés et/ou en insertion. Certes, les secteurs traditionnels (jeunesse, loisirs) constituent des secteurs importants car 34,1% des animateurs interviennent dans le secteur socio-éducatif. Mais le champ du développement social, de la vie associative et de l'animation urbaine représente 25% et le secteur social qui intègre la prévention en matière de santé et l'éducation spécialisée représente le cadre d'intervention pour 20,5% des animateurs.

³⁵³ Un examen des données conforte l'idée que les emplois vers lesquels se tournent les stagiaires s'exercent dans le secteur non marchand (voir annexes, tableau 8). Les statistiques montrent la prédominance du secteur associatif comme employeur principal des animateurs "défasiens" (voir annexes, tableau 9), essentiellement recrutés sur le territoire régional où ils ont fait leur formation. Le secteur associatif représente 51,5% des employeurs tandis que les collectivités territoriales ne représentent que 21,2%. L'Etat est l'employeur de 3,8% des stagiaires et diplômés. Ainsi 25% des stagiaires et diplômés sont personnels titulaires ou contractuels de la fonction publique. Cette proportion n'est pas mineure et même tend à se développer ces dernières années. Elle tient pour beaucoup à la mise en place de la "filière animation", et à sa croissante visibilité au sein des collectivités territoriales. En décembre 1998, le décret qui institue une spécialité "animation" dans le cadre d'emploi des attachés de la fonction publique territoriale, est ouvert par concours aux titulaires du DEFA. La part du secteur commercial est par contre tout à fait mineure puisqu'elle ne représente que 2,3% des employeurs.

Le secteur du tourisme concerne 3% des professionnels de même que le secteur sportif est tout à fait minoritaire³⁵⁴.

L'animation demeure un métier de la relation de service (Goffman, 1968) sans être affecté à un secteur spécifique : les animateurs sont partout, interviennent auprès de tous. Cela ne contribue pourtant pas à faire reconnaître leur utilité sociale et les rendre plus visibles. En lien avec le chapitre suivant, la question des frontières des mondes du social et des coopérations est ici posée.

Le **rapport au territoire** contribue également à la reconfiguration de l'identité professionnelle non pas seulement en termes de dépendance avec les pouvoirs locaux mais en tant que mise en œuvre de l'intermédiation sociale (Marchand, 2007³⁵⁵) et participe à la redéfinition du métier (partie 1).

Les entretiens mettent en évidence la prégnance du territoire comme donnant de la cohérence à l'intervention des animateurs d'aujourd'hui. C'est une des dimensions supplémentaires qui nous permet d'envisager l'animation comme laboratoire des mutations actuelles du travail.

Illustration – entretien

Jean-Paul définit le métier d'animateur comme notamment <i>"d'être en charge de développer une politique sur un territoire"</i>. Cette charge suppose des capacités <i>"à élaborer un diagnostic au départ, de retirer les faiblesses et les points forts, de repérer les acteurs locaux ; il faut qu'il y ait une dynamique efficiente. L'objectif c'est les publics"</i>. Il insiste pour dire qu'aujourd'hui, <i>"on est sur des logiques inter-partenariales, alors on doit amener les gens à sortir"</i> et que dès lors l'animateur est <i>"dans la médiation entre le politique (les élus), la logique institutionnelle, les réalités locales en s'appuyant sur les forces vives que sont les associations. Note but c'est l'amélioration de la situation sociale des publics alors il faut faire de la transversalité. On est dans la transversalité, dans le partage de l'action ; on est dans une révolution"</i>.

³⁵⁴ Cela ne signifie pas qu'il n'y aurait pas des candidats potentiels au DEFA dans ces secteurs (voir tableau 7 en annexes).

³⁵⁵ Définie ainsi : *"L'intermédiation sociale n'est pas une médiation de médiations, mais une conception de l'action par projets et dispositifs, à partir d'un diagnostic repérant et retravaillant les besoins et les modalités de mobilisation des populations d'un côté, repérant les acteurs, publics et privés, mobilisables et leurs stratégies de l'autre. L'intermédiation est tout à la fois une remédiation et une production de normes et de logiques d'actions alternatives à la seule construction de marchés telle que le prétend le paradigme de la "société flexible". Elle détermine des postures d'opérateurs non pas comme prestataires, mais comme partenaires co-producteurs de l'action publique. Elle se décline dans l'horizontalité et le réseau et non dans des logiques de donneurs d'ordre et d'appels d'offre. Elle prend fondamentalement en compte les populations non comme des bénéficiaires mais comme des acteurs, des co-producteurs de leur insertion socioprofessionnelle. L'approche par les capacités qu'elle mobilise peut même faire des personnes des "experts" de leur situation, dont les savoirs diffus doivent être confrontés et non confisqués par les opérateurs"* (Marchand, 2007).

La logique du territoire favorise ainsi la transversalité que valorise l'animateur. La proximité entre l'animation et le développement local semble se renforcer encore plus avec la mise en place de nouveaux dispositifs de politiques publiques. C'est aussi un enjeu qu'elle puisse y prendre sa place. Dans ce sens, l'ensemble des personnes que nous avons interrogées revendiquent le travail en réseau, le partenariat. C'est ici selon nous une des évolutions majeures du métier d'animateur, non comme médiateur, mais comme professionnel qui joue le rôle de point de rencontre entre plusieurs niveaux à la fois de dispositifs, de territoires et de corps de métiers. A cet endroit, nous mesurons que la place de l'éducation n'est plus revendiquée de la même façon qu'historiquement³⁵⁶.

La définition professionnelle (lorsqu'ils recherchent un emploi par exemple) ne se fait pas à partir de la qualification (DEFA) mais à partir des pratiques et compétences acquises et le rôle à assumer. Et ainsi, les évolutions des pratiques professionnelles modifient leur propre appréhension de leur métier.

Illustrations - entretiens
Corinne ne se sent <i>"pas d'identité DEFA"</i> mais <i>"travaille en réseau,... Je me sens plus sur de la coordination de personnes, du relationnel,...l'animation, c'est plus une façon de vivre, un mode de vie"</i> .
Georges : <i>"Il existe pas de spécificités DEFA. Je me sens plus porteur de projet, accompagnateur, gestionnaire de projet... je me sens plutôt cadre de l'animation qu'animateur. Je me sens pas animateur, je me situe pas dans le face à face ; je ne me situe pas dans le face à face, je ne me situe pas sur le terrain mais sur des fonctions d'organisation qui impliquent de construire un maillage d'acteurs divers sur le terrain"</i> .

L'ensemble de ces apports illustre que ce n'est pas tant le titre de la formation mais bien plutôt les compétences qui sont reconnues : le positionnement des employeurs en témoigne. La formation située à un niveau III conduit à une diversité de pratiques et de secteurs d'intervention : les frontières s'étendent. Dès lors le cadre de référence du métier est construit par le territoire qui favorise transversalité et coopération. Le métier d'animateur se caractérise ainsi dans sa capacité à endosser un rôle d'intermédiation sociale.

³⁵⁶ Aucun des entretiens que nous avons menés n'a mis l'accent sur cette dimension.

CONCLUSION SYNTHESE DE LA SECTION 2.

En nous appuyant sur une étude spécifique menée auprès de stagiaires et diplômés du DEFA, cette section a permis de confirmer l'évolution des profils des professionnels. Plus diplômés, ils restent attachés aux valeurs et en particulier à la relation entretenue avec les publics. La formation ne contribue pas réellement à la consolidation de l'identité professionnelle spécifique d'un cadre de l'animation (et autre qu'une identité de professionnel polyvalent) (point 1). Cette section a également mis en lumière que l'arrivée de ces nouveaux professionnels relève plus des caractéristiques du modèle de l'intervention sociale que celui du travail social historique auquel l'animation est traditionnellement attachée. Ces caractéristiques tiennent tant aux conditions d'emplois qu'aux pratiques qui se déploient. La formation ne permet pas de rendre plus lisible le métier et c'est de ses compétences que le professionnel tire sa légitimité. En ce sens, la logique des compétences renforce l'individualisation de l'appréhension du métier tout en permettant son déploiement dans des champs aussi divers que variés. Dans cette perspective, le cadre de référence que jouait l'Ecole a évolué vers une appréhension qui donne au territoire (local) le rôle central à partir duquel se construit le métier (point 2).

SYNTHESE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Notion devenue centrale en GRH, la diffusion de la logique des compétences a contribué à la redéfinition des métiers (Piotet, 2002 ; Zarifian, 1999, 2004). Dans ce sens elle a profondément marqué le champ des MMS. Elle participe des nouvelles modalités de gestion du *travail du social* (*DHRisation et chalandisation du social*). Remettant en cause la logique des qualifications, la logique des compétences participe de l'extension et "banalisation" du social (section 1, point 1).

L'exemplarité du métier d'animateur professionnel est venue illustrer les ambiguïtés que peut nourrir la logique des compétences. Ainsi, nous avons montré que l'histoire même du métier, issu directement de mouvements militants, tient plus à la reconnaissance des compétences qu'à celle des qualifications. Le métier d'animateur est peu lisible, peu visible et le système de formations ne permet pas d'en assurer la reconnaissance (section 1, point 2).

En nous appuyant sur une étude qui portait sur le diplôme légitime et reconnu de l'animation professionnelle, nous avons pu montrer que les profils des stagiaires en formation évoluent. Le choix d'entrée en formation est inspiré par des valeurs, mais d'autres facteurs y contribuent également. Le processus de formation ne permet pas de consolider une identité spécifique (section 2, point 1).

Les nouveaux professionnels sont guidés par des valeurs mais celles-ci ne s'expriment pas de façon collective. Ils présentent une vision plus individuelle du métier et en ce sens contribuent à renouveler l'approche du métier. L'évolution du champ les rapproche plus des caractéristiques du modèle de l'intervention sociale que celui du travail social même si la spécificité et la prégnance de la relation demeure au cœur du métier. Ce sont les compétences qu'ils valorisent dans la pratique du métier plutôt que la qualification qui structurent l'identité professionnelle des animateurs (section 2, point 2).

L'ensemble de ces éléments a permis d'illustrer notre hypothèse sur le poids de la logique des compétences qui participent de l'individualisation des pratiques et la redéfinition du métier.

Le métier d'animateur est un "métier se faisant", caractéristique de cette nouvelle posture de l'entrepreneur de lui-même, porteur et gestionnaire de sa force de travail.

En l'absence d'un système de qualification clair et lisible, la logique des compétences, ici, n'illustre pas seulement les contraintes qui pèsent sur le professionnel, elle illustre la définition

même du métier comme communauté d'actions (Zarifian, 2004). Un rapport au territoire singulier et un rôle aux facettes multiples.

CHAPITRE 3. A LA QUETE DE RECONNAISSANCE : LES FRONTIERES DU MONDE CARCERAL

Ce chapitre constitue le dernier pan de notre présentation et s'articule aux deux précédents. La dilution du sens et l'individualisation des parcours donnent lieu à des stratégies d'acteurs, en **quête de reconnaissance** qui redéfinissent leur métier.

Nous verrons qu'alors que le contexte du changement met l'accent sur de nécessaires coopérations, au contraire se renforcent les cloisonnements. Ce contexte transforme les métiers et conduit à des appropriations et définitions plus individuelles de l'activité quand les collectifs de travail ont de la peine à se structurer et construire du sens.

Le monde carcéral est exemplaire de ce type de stratégies au travail. Il illustre aussi l'ensemble des logiques que nous avons présentées. En effet, si la prison est un lieu d'enfermement pour les détenus, elle est également un lieu d'activité pour différentes catégories de personnels de la fonction publique ou du secteur privé³⁵⁷.

Pour l'essentiel, les recherches se sont focalisées sur les détenus tandis que peu d'entre elles ont concerné en France ces catégories de personnels. Nous soulignerons à cet égard qu'aucune d'envergure ne concerne spécifiquement les travailleurs sociaux (Combessie, 2004, p. 47). Pourtant, ce qui caractérise les activités du monde carcéral relève bien de ce que nous avons identifié des métiers de la relation. Ces métiers ont connu ici aussi des transformations, en particulier liées aux réformes qui ont touché l'administration pénitentiaire (qui s'inscrivent dans le cadre du changement que nous avons présenté dans le chapitre 1 de cette partie). De nouveaux acteurs, issus du monde de l'entreprise sont intervenus dans le monde carcéral, ce qui a bouleversé l'appréhension de la relation au détenu.

La prison concentre ainsi les problématiques actuelles qui touchent le travail et les travailleurs des métiers de la relation. Les dynamiques du monde carcéral, à travers notamment l'introduction d'une nouvelle gestion mais aussi le déficit de coopération seront, tout d'abord,

³⁵⁷ Parmi lesquels les surveillants, les travailleurs sociaux, les équipes techniques, les personnels administratifs, des enseignants de l'Education nationale, des médecins des hôpitaux, des opérateurs et d'autres intervenants divers encore dont les bénévoles.

examinées (section 1.). Les stratégies de reconnaissance qui butent sur les frontières et les cloisonnements internes seront analysées ensuite. Le métier de conseiller d'insertion et de probation constitue un exemple de ces transformations qui touchent les MMS (section 2.).

SECTION 1. LES DYNAMIQUES DU MONDE CARCERAL

Nous présenterons, tout d'abord, les enjeux qui étayent la réflexion autour du traitement social de l'enfermement et de la déviance. Ces approches ont évolué et, désormais, une nouvelle gestion de la prison, à travers plusieurs réformes administratives dont notamment l'intrusion du secteur privé, est mise en œuvre. Cette nouvelle organisation fait se côtoyer des professionnels aux cultures variées (point 1.).

Ces changements institutionnels et organisationnels bouleversent "l'ordre des choses" dans la répartition et la conduite des activités. Un déficit d'élaboration collective et de coopération vient illustrer les frontières du monde carcéral qui hypothèque toute construction collective du sens (point 2.).

1. Le monde carcéral : une Institution totale

Le monde carcéral est en soi un des mondes du social mais il reflète tel un miroir notre société. "*L'art de punir*" (Foucault, 1975) se traduit dans le monde contemporain encore aujourd'hui dans ce que Foucault appelait "*l'archipel carcéral*" en associant une pluralité d'acteurs (p. 305) (point 1.1.). Les réformes de l'administration pénitentiaire et l'intrusion du secteur privé n'ont pas seulement bouleversé la conception de la peine, elles ont directement atteint l'organisation et la conduite des activités (point 1.2.).

1.1. La prison comme miroir de la société

Il ne s'agira pas ici de présenter l'histoire criminologique et pénale de notre société mais il est néanmoins important de présenter le contexte ainsi qu'une synthèse des travaux qui traversent le champ pénal et éclairent la manière dont la société entend traiter ses marges.

La littérature sur la prison est prolixe et pluridisciplinaire. Les murs qui la bordent arrêtent le regard et alimentent les interrogations et les représentations sur ce qu'il se passe derrière. Le plus souvent, elle est invisible au regard car la société y dissimule là, ses plaies, ses échecs, ses violences (Chamoiseau, 2007).

Depuis *Surveiller et Punir* (Foucault, 1975), la prison est progressivement devenue un objet plus médiatique. Régulièrement les medias, dès les années 1980, se sont faits l'écho des mutineries ou des mouvements des personnels. Le livre de Véronique Vasseur, médecin-chef à la maison d'arrêt de la Santé, sorti en 1999, a également défrayé la chronique. Elle y présente un bilan qui a largement nourri les polémiques sur la condition carcérale. A la suite de cette publication, deux commissions parlementaires ont été constituées³⁵⁸ donnant lieu à la production de deux rapports distincts en 2000 qui confirment un diagnostic préoccupant. Pour remédier à cette situation, ils proposent une série de mesures devant améliorer la condition carcérale (conditions de détention, aide à la réinsertion pour les détenus et soutien aux personnels).

Cette médiatisation de l'univers carcéral a ainsi permis, notamment aux chercheurs, d'y accéder plus aisément ; la représentation de la prison, présentée comme société fermée de laquelle rien ne filtre, a évolué vers une représentation d'une prison plus ouverte sur l'extérieur, en interaction avec son environnement.

Pourtant, la prison concentre encore bien des mystères, des questions et des doutes et il ne peut s'agir, dès lors que l'on tente de la découvrir, de prétendre la connaître. Toute personne qui y entre – détenus, personnels, bénévoles, chercheurs, journalistes - a "sa" prison. Elle ne se révèle jamais complètement (Chamoiseau, 2007).

Pourtant, même si elle est "*moins récente qu'on ne le dit lorsqu'on la fait naître avec les nouveaux Codes*" (Foucault, p. 233), la prison fait partie de la société, comme "*une évidence*" dont "*on ne voit pas par quoi on pourrait la remplacer*" (Foucault, p. 234).

La prison apparaît ainsi comme solution au traitement des infractions, des délits et des diverses déviances. Elle permet de ré-attester des normes sociales³⁵⁹ édictées par la loi. Au

³⁵⁸ Commission d'enquête sur la situation des prisons françaises (président : Louis Mermaz, rapporteur : J. Floch), *La France face à ses prisons*, Documentation d'information de l'Assemblée nationale, n° 2521. Enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 28 juin 2000. Commission d'enquête sur les conditions de détention dans les établissements pénitentiaires en France (président : J.-J. Hyest, rapporteur : G.-P. Cabanel), *Prisons : une humiliation pour la République*, Les Rapports du Sénat, n° 449. Remis à monsieur le président du Sénat le 28 juin 2000.

³⁵⁹ Pour Becker (1985), "*les normes sociales définissent des situations et les modes de comportement appropriés à celles-ci : certaines actions sont prescrites (ce qui est "bien"), d'autres sont interdites (ce qui est "mal")*" (p. 25).

cours des siècles, elle s'est "*imposée comme instrument privilégié de régulation et de traitement des troubles sociaux*" mais dans une certaine mesure, elle en est aussi un miroir, du moins, un miroir sans tain.

"*Révéléateur politique*", "*outil de mesure des tensions sociales*" (Frize, 2004), le sens de la peine (qui selon Foucault préexiste à la peine elle-même) demeure toujours source de conflictualité. Particulièrement, ces dernières années ont vu croître les discours sur le sens de la peine. Et pourtant dans un contexte où statistiques et rapports successifs montrent des résultats discutables et discutés³⁶⁰, ce que vise la Justice interroge le choix des sanctions, le sens de la peine et de l'enfermement tant pour les victimes que pour les détenus.

Ainsi, l'univers carcéral est bien ce "*mixte social, à la fois communauté résidentielle et organisation réglementée*" qui fait de lui une "*institution totale*" (Goffman, 1968, p. 64).

Il n'y a pas à proprement parler une théorie générale de la prison. Faugeron (1996, in Chauvenet et Combessie) rappelle néanmoins les apports de Goffman et Foucault même si désormais la contribution de Foucault semble plus souvent écartée.

Les recherches qui portent sur la prison se décomposent généralement en deux grands groupes dont les premières portent sur la prison "comme société" en tant que telle et les autres sur ce qu'elles révèlent de la société (Combessie, 2009, p. 69).

Dans la première des catégories, les recherches se sont longtemps concentrées, à partir des années 1930, sur les détenus pour s'intéresser ensuite plus globalement, à partir des années 1960, à la structure carcérale. Peu de travaux ont été produits en sociologie du travail et ceux-ci ont souvent porté sur le personnel des surveillants. En sciences de gestion, nous avons également recensé peu de travaux spécifiques à la gestion de la condition carcérale pour le cas français³⁶¹, hormis Neveu (2007). Les recherches qui se sont intéressées à la prison en tant qu'organisation ont fait porter leur analyse sur le fonctionnement de la prison en tant qu'institution et sous cet angle, les détenus n'y étaient que des acteurs parmi d'autres. C'est dire aussi que la prison, au-delà de sa fonction de "gestion" d'une population à traiter, peut être

³⁶⁰ Avis du 22 mai 2012 relatif à la surpopulation carcérale, paru au journal officiel du 13 juin 2012: le contrôle général a publié un avis relatif au nombre de personnes détenues. Voir contrôleur général des lieux de privation de liberté : <http://www.cglpl.fr/>. A la suite de la parution de cet avis, outre sa courte médiatisation dans la presse nationale, celui-ci a été l'objet de commentaires des spécialistes du champ pénal, voir notamment *Arpenter le Champ Pénal*, N° 280, 2012.

³⁶¹ De même, aucun article sur les années de notre recensement dans les trois revues suivantes : *Management et Avenir*, *Revue française de gestion*, *Gestion - Revue Internationale de Gestion*. A noter cependant, d'Harcourt C (2008) qui était, à cette époque, directeur de l'Administration pénitentiaire.

approchée non plus exclusivement à partir de ce que produit l'enfermement – essentiellement - sur les détenus, mais à partir du fonctionnement même de l'institution.

La question de l'analyse du pouvoir y est centrale (voir notamment Jacobs, 1977 ; Barak-Glantz, 1981 ; Stastny et Tyrnauer, 1982 ; Casadamont, 1984 ; Lemire, 1990). La relation du professionnel à ce monde-là ne peut, dès lors, faire abstraction des relations de pouvoir qui s'y organisent.

Dans le second groupe de recherches, les travaux sont apparus à partir du milieu des années 1970 et concernent la place de la prison dans la société, révélatrice de l'état de la société ; ces travaux, inspirés par Foucault notamment, se sont employés, dans les années 1990, à analyser les rapports de la prison avec l'extérieur (Chauvenet, 1998, par exemple). L'intérêt de ces recherches est qu'elles permettent d'analyser autant les effets de la société sur la prison que les effets de la prison sur la société. La récidive constitue l'un des objets exemplaires de ce type d'approches (Combessie, 2009).

Depuis quelques années, plusieurs recherches articulent ces deux problématiques (Combessie, 1996).

Pour notre part, nous considérons que la place singulière de la prison dans les mondes du social permet de l'aborder comme **laboratoire des relations sociales**, comme d'ailleurs Faugeron (1996) nous y invite : *"la prison est un lieu paroxystique, un laboratoire du social privilégié, dans la mesure où elle concentre, dans un espace circonscrit et de façon amplifiée, bien des phénomènes observés dans d'autres champs de la société. Ainsi, elle permet de lire (...) les principes de structuration des rapports sociaux"* (p. 40).

La prison est ainsi un espace de structuration des relations sociales entre divers acteurs, où chacun a des représentations stéréotypées de l'autre (Rostaing, 1997, p. 7).

Par extension à l'ensemble des personnels, des approches en termes de marge de manœuvre des acteurs, de répartition des tâches et des pouvoirs peuvent y être également développées. A l'ensemble de ces aspects, il faut ajouter ce qui fait une des spécificités de l'univers carcéral : bien qu'étant une institution "fermée", ses buts et ses moyens sont fixés par l'extérieur³⁶².

³⁶² Par exemple, les personnels surveillants qui interviennent en prison ne sont pas des travailleurs des métiers de la relation comme les autres ; ainsi, pour Vatin et al. (2010), *"Les gardiens de prison ne sont pas au service des prisonniers, mais au service d'une fonction étatique de défense de la société"*.

Ainsi, nous retenons de ces éléments le caractère presque insaisissable de la prison qui impose pour l'appréhender, dans sa complexité, une approche pluridisciplinaire. L'univers carcéral ouvre justement par sa fermeture à bien des représentations dont le chercheur doit également se départir. Elle constitue ici pour nous une illustration exemplaire des MMS car elle concentre, tant pour l'intérieur que pour ses liens avec l'extérieur, l'ensemble des enjeux que nous avons soulevés tout au long de ce travail³⁶³.

1.2. Nouvelle gestion de l'univers carcéral et intrusion du privé

Les réformes de l'administration pénitentiaire dans les années 1980³⁶⁴ constituent un tournant majeur pour l'univers carcéral, en ouvrant l'institution à une gestion mixte. Depuis la mise en place du "programme 15 000" cohabitent, au sein de l'univers carcéral, des professionnels aux statuts divers.

Du point de vue administratif, depuis 1911, les prisons sont gérées par la Direction de l'administration pénitentiaire rattachée au ministère de la Justice³⁶⁵. Une administration moins

³⁶³ Des enjeux que nous rappelons en synthèse : le sens du travail, l'identité du métier, la coopération des acteurs, l'influence des modalités de management.

³⁶⁴ En cela, les réformes que nous présentons ci-après s'inscrivent dans la logique présentée (voire en sont annonciatrices) dans notre chapitre 1 de cette partie.

³⁶⁵ L'administration pénitentiaire qui dépend du Ministère de la Justice rassemble : L'Inspection des services pénitentiaires ; le Service de la communication et des relations internationales ; l'Ecole nationale de l'administration pénitentiaire (ENAP) ; le service de l'emploi pénitentiaire (SEP) ; quatre sous-directions (Etat-major, personnes placées sous main de Justice, organisation et fonctionnement des services déconcentrés, ressources humaines et relations sociales ; il faut y ajouter neuf directions régionales et une mission d'Outre-Mer desquelles dépendent 188 établissements pénitentiaires + 1 établissement public de santé national et 101 services pénitentiaires d'insertion et de probation. Les neuf directions régionales sont les suivantes : Bordeaux, Dijon, Lille, Lyon, Marseille, Paris, Rennes, Strasbourg et Toulouse. La mission des services pénitentiaires d'Outre-mer englobe la Guadeloupe, la Guyanne, la Martinique, la Nouvelle Calédonie, la Polynésie Française, la Réunion. Selon les chiffres clés de l'administration pénitentiaire de décembre 2005, on comptait au **1^{er} juin 2005**: "**188 établissements pénitentiaires** soit a) 115 maisons d'arrêt (MA) et 29 quartier MA (situés dans des centres pénitentiaires), b) 60 établissements pour peine soit : 31 centre pénitentiaires (CP), 24 centres de détention et 31 quartiers (QCD), 5 maisons centrales et 8 quartiers c) 13 centres de semi-liberté et 4 quartiers CSL situés dans les CP. **27 établissements à gestion mixte sur les 188 établissements** ; 1 établissement de santé national, à Fresnes ; **51 312 places "opérationnelles"** (nombre de places disponibles dans les établissements pénitentiaires)". Au **1^{er} janvier 2011**, les chiffres clés de l'administration pénitentiaire recensent : "**189 établissements pénitentiaires, 56 358 places** ; 101 maisons d'arrêt [MA] et 39 quartiers MA situés dans des centres pénitentiaires, recevant les prévenus (détenus en attente de jugement) et les condamnés dont le reliquat de peine est inférieur ou égal à un an lors de leur condamnation définitive ; 82 établissements pour peines ; 25 centres de détention [CD] et 37 quartiers [QCD] accueillant des condamnés d'un an et plus considérés comme présentant les perspectives de réinsertion les meilleures. À ce titre, les CD ont un régime de détention principalement orienté vers la resocialisation des détenus ; 40 centres pénitentiaires [CP], établissements mixtes qui comprennent au moins deux quartiers à régime de détention différent [maison d'arrêt, centre de

attractive au regard de ce qui y est traité (des détenus – du bas peuple - socialement prédestinés), moins noble et moins prestigieuse que la Direction des affaires civiles et des Sceaux (Le Caisne, 2000, p. 335).

Nous ne reprendrons pas ici l'histoire de l'administration pénitentiaire française qui nous déporterait de l'objet que nous développons. Elle est ancienne et comme nous l'avons souligné, renvoie directement à la manière dont la société traite la déviance et gère la peine (voir encadré ci-après). L'histoire récente est largement liée aux phases qui se sont succédées tantôt "répressives", "sécuritaires" ou plus "humanisantes". Ces périodes d'alternance dans les discours se sont traduites par la mise en œuvre de lois et de dispositifs au sein du système carcéral qui ont eu pour conséquence d'affecter tant les personnels que les détenus³⁶⁶.

Encadré 17 – Quelques dates clés de l'administration pénitentiaire (sélection à partir de divers documents officiels)

Code pénal de 1791 : La prison est un lieu de punition mais aussi celui de l'amendement du condamné, par le travail et l'éducation ;

1810 : le Code pénal privilégie le principe de prison châtiment ;

1911 : L'administration pénitentiaire est rattachée par décret au ministère de la Justice ;

1945 : La réforme Amor institue la politique d'amendement et de reclassement social du condamné. Parmi les 14 points de cette réforme, on trouve le principe de la modulation des peines et le principe du travail comme obligation et comme droit ;

1975 : Création des centres de détention orientés vers la réinsertion et le développement des peines de substitution ;

1981 : Abolition de la peine de mort. ;

1983 : Création de la peine de travail d'intérêt général. Réforme des droits des détenus ;

1987 : Les missions du service public pénitentiaire sont précisées. Certaines d'entre elles peuvent être concédées à des groupes privés. ;

1999 : Création des services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP) regroupant dans une structure unique les activités liées à la réinsertion. ;

2002 : Loi d'orientation et de programmation pour la Justice : sécurisation et humanisation renforcées des établissements pénitentiaires, 13 200 places de prison vont être construites ;

2006-07 : Nouvelles règles pénitentiaires européennes, qui deviennent la charte d'action de l'administration pénitentiaire".

détention et/ou maison centrale] ; 6 maisons centrales [MC] et 5 quartiers [QMC] recevant les condamnés les plus difficiles. Leur régime de détention est essentiellement axé sur la sécurité ; 11 centres de semi-liberté autonomes [CSL], recevant les condamnés admis au régime de la semi-liberté, ou du placement à l'extérieur sans surveillance et 4 centres pour peines aménagées [QCPA] ; 6 Établissements pénitentiaires pour mineurs [EPM] ; 1 établissement public de santé national à Fresnes [relevant du ministère de la Santé]"

³⁶⁶ Voir Carlier (2009). En 1974, sont recensés plus de 152 "incidents collectifs" parmi les détenus pendant l'été et un grand nombre de mouvements sont portés par les agents. Pour répondre à cet embrasement, la réforme Lecanuet de 1975 met en place les centres de détention (à régime libéral) et les quartiers de sécurité renforcée (QSR) et les quartiers de plus grande sécurité (QPGS). En 1981, l'arrivée au pouvoir de la gauche, malgré sa politique d'humanisation des prisons, ne règle pas le problème de la surpopulation carcérale : "près de 43 000 détenus pour 32 500 places fin 1984 ni la vague des mutineries et mouvements des personnels (en 1983 et 1985)".

Au milieu des années 1980, un tournant majeur s'opère dans l'institution. En effet, en 1986, le gouvernement de la première cohabitation et le nouveau garde des Sceaux, Albin Chalandon, introduisent le "système des prisons privées". Un audit révèle, en effet, que la situation dans les prisons est problématique : *"51 000 prisonniers se serrent dans des prisons prévues pour 32 500 personnes"* et le ministre se trouve ainsi devant un dilemme, *"soit maintenir le cap sécuritaire au mépris des droits élémentaires de la personne humaine – c'est-à-dire entasser toujours plus de détenus dans des installations vétustes avec le risque d'une situation explosive et la certitude que tout effort de réinsertion demeure vain -, soit lâcher du mou sur la politique sécuritaire et user largement, comme ses prédécesseurs, des grâces et autres remises de peine pour permettre la survie du système pénitentiaire"* (Akrich et Callon, 2004, p. 297).

Ce dilemme conduit finalement le ministre à proposer la mise en place d'un vaste programme de construction, le "programme 15 000" qui en faisant appel à l'initiative du secteur privé permettra la construction et la gestion de 15 000 nouvelles places de prison.

Présentée comme *"vecteur possible de modernisation à l'intérieur de l'administration pénitentiaire"*, l'introduction de ce nouvel acteur du privé va pourtant nourrir une série d'oppositions politiques au sein du Parlement qui doit examiner ce projet de "privatisation" de la prison : la logique de "service public" s'oppose à celle de *"l'entreprise mue par la recherche du profit"* (Akrich et Callon, 2004, p. 298).

L'enjeu du débat porte ainsi sur la conciliation de *"la logique économique/managériale avec la logique juridique/institutionnelle"* (Salle, 2006). En l'occurrence, il faut également se souvenir qu'au départ, le projet portait sur la privatisation totale de la prison mais l'issue du débat limitera cette *"privatisation intégrale"* pourtant souhaitée par le ministre Chalandon³⁶⁷.

Revenue au pouvoir en 1988, la gauche poursuivra cette politique mais le nouveau garde des Sceaux, Pierre Arpaillange, en revoit le nombre et fixe l'objectif à 13 000 places.

Cette politique publique n'intéresse pas exclusivement l'univers carcéral et c'est peut-être une des raisons qui explique la vivacité des débats qu'elle a soulevés. L'enjeu de la gestion mixte va bien au-delà de la construction de bâtiments : *"les prisons mixtes n'ont pas vocation à créer une norme parallèle, mais à fixer un standard sur lequel tous les établissements devront s'ajuster"* (Salle, 2006).

³⁶⁷ Assemblée nationale, 2000, I, 432.

L'objectif de la modernisation à travers la mise en concurrence des établissements concerne désormais explicitement le service public.

C'est d'ailleurs en ce sens que le document de la Direction de l'administration pénitentiaire (2007), qui fait le bilan de 20 ans de gestion déléguée, présente la genèse de "*l'inévitable révolution du monde pénitentiaire*" : "*Le recours au secteur public est jugé «trop cher, trop long». Le ministre de la Justice mise sur l'émulation entre le secteur privé et l'administration publique afin d'introduire une dynamique concurrentielle dans la gestion des prisons. Il attend des opérateurs privés qu'ils fassent preuve des qualités qu'on leur prête habituellement : efficacité, rapidité, diminution des coûts et capacité d'innovation*" (p. 1).

En ce sens, l'univers carcéral peut constituer un modèle à suivre et à étendre à l'ensemble de la fonction publique³⁶⁸.

La gestion mixte, appellation officielle de ce nouveau mode de fonctionnement ne concerne pas les missions régaliennes (à savoir la direction, la surveillance et la réinsertion) dévolues à l'AP. Ainsi, l'introduction du privé ne concerne pas directement la gestion du personnel pénitentiaire même si elle l'affecte.

Un secrétariat d'Etat aux programmes immobiliers est chargé d'assurer le suivi des projets et ainsi de nombreuses prisons vétustes sont fermées tandis que de nouvelles constructions dessinent un autre "paysage carcéral" où les prisons s'éloignent des centres urbains, et des regards.

Entre-temps, une nouvelle loi sur le "service public pénitentiaire" est adoptée le 22 juin 1987 et légalise³⁶⁹ la concession de six missions à des acteurs privés : hôtellerie, restauration,

³⁶⁸ Cette logique se prolonge à travers l'extension de l'usage de la terminologie de "nouvelle gouvernance" qui pour certains constitue ni plus ni moins une montée en puissance de l'action publique en réseaux (Gaudin, 2002) ou pour d'autres veut tendre à nier le gouvernement de l'action publique (Ogien, 2007). Le terme de gouvernance a connu un certain succès dans les années 1990 et 2000; sans remonter à l'histoire politique et parlementaire britannique, ce terme dans une période plus contemporaine a été emprunté aux sciences de gestion ; la bonne gouvernance de l'entreprise s'est ensuite déployée à l'échelle des territoires (tant international que local). Le Galès est un des chercheurs en science politique à avoir introduit la notion en France dans cette discipline, largement discutée et critiquée depuis.

³⁶⁹ Loi n° 87-432 du 22 juin 1987 : "*L'Etat peut confier à une personne ou à un groupement de personnes, de droit public ou de droit privé, une mission portant à la fois sur la conception, la construction et l'aménagement d'établissements pénitentiaires. L'exécution de cette mission résulte d'un marché passé entre l'Etat et la personne ou le groupement de personnes selon les procédures prévues par le Code des marchés public. (...) Dans les établissements pénitentiaires, les fonctions autres que celles de direction, de greffe et de surveillance peuvent être confiées à des personnes de droit public ou de droit privé habilitées, dans des conditions définies par un décret en Conseil d'Etat.*"

transport, santé, travail, formation³⁷⁰. En 1995, sept fonctions seront concernées - maintenance, restauration, cantine, santé, travail, formation professionnelle transports. Vingt-et-un des vingt-cinq établissements de 250 à 600 places (maisons d'arrêt, centres de détention et maison centrales) construits sont concernés (Beauquier, 1996).

Quatre groupes d'entreprises se répartissent le territoire carcéral (la plupart des établissements sont construits sur des terrains cédés à l'Etat par des petites municipalités pour un franc symbolique) et assurent cette gestion mixte : à l'Est, Dumez, au Nord, la filiale de la Lyonnaise, GEPSA, au Sud, la filiale de GTM (CEGEP) et à l'Ouest, la filiale de Sodexho (SIGES). L'Etat règle aux groupes d'entreprise les coûts de fonctionnement (électricité, chauffage, etc.) ainsi qu'une part variable selon le nombre de détenus. L'exécution des prestations est contrôlée par les personnels pénitentiaires.

Les quatre autres établissements construits ont un fonctionnement confié en régie directe à l'Etat afin d'établir une comparaison des coûts entre le système de gestion classique et celui de gestion mixte.

Depuis, les programmes immobiliers appliquent les principes de ce mode de fonctionnement de gestion mixte. Le 1^{er} janvier 2003, après l'évaluation des coûts comparés entre gestion directe et gestion mixte, un nouveau marché de gestion mixte a été conclu jusqu'en décembre 2009 et a concerné cinq zones géographiques : les zones Ouest, Est et Ile de France ont été attribuées à GEPSA, la zone Sud à Idex et Cie, la zone Nord à Siges³⁷¹.

Et depuis, le personnel des prisons est constitué de fonctionnaires de l'AP, d'autres personnels du secteur public (Rectorat ou hôpitaux par exemple) et de personnels du secteur privé (entreprises ou associations).

Encadré 18 – La gestion déléguée des prisons en dates

1988 : le garde des Sceaux décide que 21 nouveaux établissements à construire dans le cadre du “programme 13 000” (plus exactement 12 824 places) relèveront du mode de gestion déléguée.

1989 : les marchés sont attribués à quatre groupements.

Mai 1990 : l'ouverture des établissements Saint-Mihiel et Joux-la-Ville inaugure la gestion mixte.

³⁷⁰ Les missions des prestataires concernant le travail pénitentiaires consistent à proposer un travail aux détenus qui en font la demande, soit dans les services généraux (par exemple restauration, blanchisserie, nettoyage) soit dans les ateliers de production. La formation professionnelle est conçue comme devant permettre aux détenus d'accéder à des formations validées par l'administration pénitentiaire.

³⁷¹ Pour rappel, nous avons réalisé notre recherche au sein d'établissements dont la gestion a été déléguée au groupe GEPSA.

Octobre 1992 : le centre pénitentiaire d'Aiton, le dernier du programme 13 000, ouvre ses portes.
1997 : la garde des Sceaux décide de reconduire le système de gestion mixte dans les 21 établissements où il existe déjà, et de l'étendre aux six nouveaux en construction.
Mai 2001 : la fonction "santé", qui était assurée par le secteur privé, est reprise par le service public hospitalier.
Juillet 2001 : après examen des candidatures pour chacune des cinq zones des futurs marchés, trois groupements sont désignés par la DAP.
2002-2009 : second marché portant sur 27 établissements.
2007 : mise en service des 4 établissements pénitentiaires pour mineurs du 1er volet du programme 13 200. Désormais, 30 % du parc pénitentiaire est en gestion déléguée, soit 15 500 places sur 50 500.
2011 : 43% des places du parc pénitentiaire seront en gestion déléguée, soit 26 000 places sur 60000.

Source : Administration pénitentiaire, 2007, p. 4.

Cette rencontre entre personnels de cultures professionnelles diverses n'est pas sans poser problème. L'adaptation à ce nouveau contexte a concerné l'ensemble d'entre eux. Elle témoigne de logiques professionnelles (socialisation et identités) qui peuvent paraître antagoniques. Elle témoigne en tous cas de l'absence d'une "culture organisationnelle" homogène.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Maurice est surveillant, chef de détention (surveillant M). Il a vécu la mise en œuvre du programme 13 000 et le recrutement massif des surveillants de prison au début des années 90 : <i>"on a pas recruté le haut du panier ; moi j'ai bac moins deux mais je suis quand même devenu chef"</i> .
Jeff (Personnel (II) – GEPSA - atelier) a été recruté il y a six à GEPSA. Il a un CAP de boulangerie et dans la prison il est en charge d'un atelier de production "l'atelier bonbons". Dans sa mission, il a <i>"tout en main"</i> . <i>L'objectif, c'est faire travailler le maximum de détenus et le plus rentable possible. Le plus de marge possible c'est-à-dire que le détenu puisse gagner le minimum et que GEPSA puisse avoir une marge. Faut pas qu'on soit perdants, y'a le salaire du contremaître, du contrôleur,..., la marge, c'est le prix de vente ; y'a le prix du détenu, (le salaire Smic pénitentiaire - SMAP). Le prix négocié avec l'entreprise c'est Monsieur M. qui le négocie. Ici on a plus de pression que quelqu'un qui travaille dans une entreprise normale."</i>
Hugues (Surveillant U) : <i>"Y'a beaucoup de problème avec le privé. Là, je connais leur problème. Ils travaillent dans la prison mais ils n'ont aucun pouvoir donc aucun pouvoir de sanction ; globalement ça marche assez bien mais l'institution est aussi devenue un peu l'enfer. Ici, une réparation peut prendre 15 jours, 1 mois à cause du circuit officiel ; le système Gide (un logiciel qui permet de saisir la situation des détenus) n'est pas connecté avec les services du privé. On l'utilise très peu ; on n'a pas d'information, personne ne sait s'en servir, on l'utilise pas ; y'a encore beaucoup d'anciens, allergiques à l'informatique."</i>

Les objectifs de rentabilité sont au cœur de l'action de l'entreprise privée – y compris au sein du système carcéral - les logiques de recrutement sont remises en cause et les outils de gestion mis en place sont inexploités. Ce constat illustre – du moins sur notre terrain - la faible

efficacité du modèle. Il met aussi l'accent sur le déficit de coopération et les limites de la socialisation organisationnelle, ce que nous allons développer ci-après.

En conclusion de ce point, nous retiendrons comment la gestion mixte constitue un modèle précurseur pour l'ensemble de la fonction publique. La cohabitation de logiques professionnelles différentes n'est pas simple. Au-delà du bilan qui a permis la reconduction des marchés à gestion mixte, le volontarisme des instances de direction ne peut masquer sur le terrain les points de friction ou d'interrogation quant à la pertinence et l'efficacité de ce nouveau modèle.

2. Déficit de coopération et frontières carcérales : les deux mondes du milieu carcéral

Les réformes de l'administration pénitentiaire et l'arrivée de nouveaux acteurs ont imposé de nouvelles modalités de gestion de l'institution. Au-delà, elles ont également redéfini les modalités de la coopération entre acteurs professionnels ainsi que le cadre de la relation aux détenus. La prison n'est pas un monde homogène, les relations et interactions sont d'ailleurs plutôt marquées par la dualité et l'opposition (point 2.1). Un déficit de formalisation et d'élaboration collective hypothèque, de fait, la coopération et interroge la question du sens du travail et la création collective du sens (point 2.2).

2.1. La dualité du monde carcéral

Chaque jour, les personnels franchissent les grilles. Pour y entrer. Pour en sortir. Ils passent chaque jour des frontières : depuis l'extérieur jusqu'à l'intérieur, les grilles sont multiples et constituent des frontières à franchir entre deux espaces distincts de la prison. Le passage de la prison vers l'extérieur constitue une frontière de l'espace clos vers l'espace ouvert. Mais il y a d'autres frontières moins visibles, des cloisonnements internes qui rendent difficiles les coopérations. Ce passage franchi illustre ce dont nous avons traité sur les interactions entre la société et la prison.

Le monde carcéral est un monde contraignant où le poids de l'institution pèse particulièrement. Il est aussi un lieu de relations et d'interactions. Chanlat (1990) identifie trois types d'interaction : la relation *soi – autrui*, la relation *soi - masse*, et la relation *nous-nous*.

Ces trois types d'interaction "*contribuent à édifier un certain ordre*" : l'ordre qui relève de l'interaction telle que définie par Goffman, l'*ordre de la fusion*, et enfin l'ordre qui **renvoie à la sphère des identités collectives qui délimitent l'appartenance sociale des individus**. Ce dernier ordre fonde les nombreux rapports et clivages nous-eux/elles qui recoupent des univers sociaux distincts..." (p. 16-17).

L'hétérogénéité du monde carcéral frappe le chercheur en immersion mais plus encore, la permanence de la dualité est manifeste partout : dans l'espace, dans les discours ; c'est pourquoi nous parlons des deux mondes du milieu carcéral où s'opposent toujours deux réalités (quelques phrases à chaque fois sont extraites ci-après des entretiens pour illustrer cette dualité) :

Compte rendu et extraits d'entretiens
Le dedans et le dehors : - "<i>Il y a beaucoup de gens du milieu ouvert qui ne veulent plus aller en prison</i>" (CIP, Christiane).
Les détenus et les autres : - "<i>Les détenus sont toujours les mêmes... c'est l'attitude de l'administration qui a changé, c'est la tolérance 0,... surtout pour le personnel !</i>" (surveillant U). - "<i>Les détenus sont plus les mêmes, il y a de plus en plus de problèmes de toxico doublés par des problèmes psy ; on a du mal à travailler avec ces gens-là ; les affaires de mœurs aussi ont explosé</i>" (CIP, Eric).
Le secteur public et le secteur privé : - "<i>On a pas tellement d'importance pour eux, nous on est du privé, ... Je serai incapable de vous dire un nom, les seules personnes qui s'occupent du social, ils sont à GEPSA...</i>" (responsable d'atelier GEPSA). - "<i>Avant les anciens chefs pénitentiaires avaient tout le pouvoir, maintenant il y a un regard extérieur. Pour les surveillants, être psychologue c'est être forcément du côté des détenus</i>" (Psychologue - service formation professionnelle - GEPSA). - "<i>Je maîtrise pas vraiment sur l'intervention avec le groupement privé... on travaille de façon ponctuelle avec eux</i>" (CIP, Christiane). - "<i>Avec GEPSA, on essaie d'améliorer les relations de travail, de faire des évaluations de formations (...) mais la formation professionnelle ne me paraît être que dans l'occupationnel</i>" (Sofia, CIP).
L'administration pénitentiaire des surveillants et celle des CIP du SPIP : - "<i>Très souvent je téléphone aux travailleurs sociaux, je peux téléphoner pour donner des infos. Mais il y a un conflit entre les services, beaucoup s'imaginent qu'ils peuvent travailler seuls et qu'ils n'ont pas besoin des autres</i>" (Surveillant U). - "<i>Les surveillants, ils me calculent pas...</i>" (pour dire, ils ne font pas attention à moi) (CIP, Suzanne). - "<i>Avec les surveillants, les gradés, on a pas d'espace d'échange. Tout dépend des affinités des uns et des autres</i>" (CIP, Sofia)
La Maison d'Arrêt et les intervenants extérieurs : - "<i>On pourrait faire beaucoup plus ici avec les partenaires.</i>" (CIP, Marc).

La direction de l'institution et les autres membres du personnel : - <i>"Souvent on s'oppose à la direction, institutionnellement on n'est pas reconnu, ... on ne facilite pas notre place dans la prison. Ici on le ressent beaucoup... et tout le monde a un peu lâché prise"</i> (CIP, Eve). - <i>"Je suis très, très claire par rapport aux possibilités institutionnelles, je ne veux plus m'épuiser à des trucs parce que je sais que, de toutes façons, voilà, c'est pas la peine de se fatiguer, y'a des choses qui ne bougeront jamais..."</i> (CIP, Suzanne).
Les hommes et les femmes : - <i>"Il y a des tâches que les femmes ne peuvent pas faire... mais les femmes elles ont moins de problèmes"</i> (surveillant U). - <i>"Les hommes sont moins demandeurs que les femmes : ça se passe mieux chez les hommes"</i> (surveillante D). - La MAP <i>"fonctionne comme une prison dans la prison"</i>; peu d'hommes, seul un surveillant homme est affecté à la MAP, occupent cet espace ; c'est <i>"un univers de femmes"</i>, (Fabienne, CIP à la MAP). - <i>"Nos collègues femmes sont beaucoup plus sollicitées que nous. Ils (les détenus) trouvent toujours un moyen de les rencontrer. Les hommes ont moins de courrier. On est aussi plus rigoureux sur le fait qu'on répond quand il y a un motif. Les collègues femmes elles perdent un temps fou pour rien. Y'en a qui commencent à revoir leur fonctionnement"</i> (Eric, CIP).
Les anciens et les jeunes : - <i>"Ici on est dans un établissement de vieux, d'anciens à 3 chevrons ; un jeune surveillant c'est celui qui a moins de 15 ans de métier"</i> (surveillant T). - <i>"...parce que c'est des jeunes qui croient encore aux possibilités de changement et qui croient encore à ce qu'ils font dans leur travail"</i> (CIP, Suzanne).
Les coupables et les victimes : - <i>"... ils ont commis des délits... c'est-à-dire que je suis pas pour qu'on libère tous les détenus... et je ne suis pas pour qu'on supprime les prisons"</i> (CIP, Marc). - <i>"Là on a des gens qui n'ont pas vraiment eu le choix"</i> (CIP, Eve).

Et ainsi, les oppositions binaires peuvent se construire sans fin où s'illustrent et s'entrecroisent les trois structures d'interactions identifiées par Osty et Uhalde (2007) et où en particulier les **structures d'opposition (antagonisme)** et **de consensus** s'hybrident.

En effet, Osty et Uhalde présentent trois grands types de **systèmes de relations** qui correspondent à **trois logiques de coopération** : des structures d'opposition, des structures de négociation, des structures de consensus. Les structures d'opposition sont déclinées en trois dimensions : la domination, le contre-pouvoir, l'antagonisme. Ce que nous avons repéré au sein du système carcéral correspond plutôt à une logique **d'antagonisme qui oppose les logiques de métiers**. Les auteurs relèvent aussi que cette configuration est particulièrement éprouvée dans un contexte de changement institutionnel, ce qui caractérise justement le système carcéral. Dans la logique du consensus, le partage des rôles est intériorisé, de même qu'il y a un consensus global sur la finalité de l'organisation ; ainsi *"les interactions au travail sont encadrées par de fortes normes collectives"* (p. 93). Les professionnels intervenant en

milieu carcéral participent pleinement de cette logique, même si, nous allons le voir, la question des normes et des règles adoptées est sujet à interprétations.

Cette dualité, ces oppositions et antagonismes peuvent ainsi constituer un frein à une logique coopérative entre les acteurs qui voudraient promouvoir un projet plus global et transversal à l'ensemble de l'établissement.

La logique binaire tend à renforcer les crispations, les replis et parfois même, les amertumes au sein de chaque service quand, dans les services eux-mêmes, les cloisonnements ne sont pas déjà fortement structurés, révélant par ailleurs le poids des représentations.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Personnel (I) service formation - GEPSA : <i>"L'objectif de l'AP, c'est moins les gens bougent, mieux c'est. Le fait que les détenus doivent aller travailler ou aller en formation ou à l'école ça veut dire des déplacements à organiser, la gestion du temps, des emplois du temps, du coup ça les arrange pas trop s'il y a beaucoup de déplacements"</i> .
Psychologue - service formation professionnelle – GEPSA : <i>"Au début, j'arrivais pas à faire ce qu'on me demandait. J'étais pas relayée par la hiérarchie. J'étais pas très à l'aise ; c'était dur avec les équipes, avec les contremaîtres d'ateliers. Pour eux, y'a ceux qui bossent en haut et ceux qui bossent en bas"</i> (les bureaux du service formation de GEPSA sont situés à l'étage tandis que les ateliers sont situés au rez-de-chaussée).
Surveillante B : <i>"Je travaille à la MAP depuis 7ans, j'ai toujours été dans un quartier femmes sauf pendant 4 mois que j'ai fait dans une prison pour hommes ; ça a été dur parce que les surveillants estimaient que c'était pas la place d'une femme. Ils pensaient que les femmes surveillantes devaient aller chez femmes. Du coup, je me suis arrêtée pendant un an et j'ai demandé ma mutation"</i> .

Au final d'ailleurs, c'est plus la coopération entre les différents acteurs professionnels qui est problématique que l'intervention auprès de la population carcérale détenue elle-même. Pour beaucoup, la relation avec les détenus constitue l'essence même des métiers du milieu carcéral.

Compte rendu et extraits d'entretiens
CIP, Natacha : <i>"c'est l'institution qui est lourde, c'est pas le public... Ici, je les trouve braves (les détenus)"</i> .
Surveillant M : <i>"Les détenus sont toujours les mêmes, on a juste un peu plus de toxicos et de malades mentaux. C'est pas ça qui a changé"</i> .

Au sein de la prison et pour ce qui l'environne, comme nous l'avons écrit, les positions et relations hiérarchiques, celles de pouvoir, sont, bien sûr, loin d'être neutres. Elles ont des conséquences majeures sur le positionnement des agents et renforcent la dualité observée.

À VLM comme à la MAP ou au CDP, les relations de pouvoir hiérarchique sont bien sûr prégnantes ; la (dé)considération peut porter sur tel ou tel métier, telle ou telle fonction ; pour autant, nous le verrons, les freins observés ne sont pas contradictoires avec l'acceptation des méthodes de travail de chacun. Ainsi, l'opposition mobilise en même temps d'autres perceptions et valeurs.

"La frontière" de la relation hiérarchique marque aussi cette dualité du monde carcéral et participe du positionnement spécifique des agents. Elle peut conduire à des tensions ou conflits de rôle (Royal, 2008³⁷² ; Royal et Brassard, 2010) qui eux-mêmes peuvent engendrer des conséquences négatives tant sur l'implication dans l'organisation que sur la satisfaction au travail (Grima, 2004)³⁷³.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Surveillant U : <i>"les directeurs actuels ont moins de 30 ans, ils n'ont pas ou peu d'expérience ; ils connaissent pas le milieu carcéral, ils ne connaissent pas les détenus"</i> .
Surveillante E : <i>"Dans la relation avec la hiérarchie, on trouve que des fois on est pas suivi et ça pose problème. C'est pas vraiment avec le chef direct mais plus haut . On a un manque de soutien de la direction"</i> .

Ainsi nous avons illustré comment la relation de service peut être le théâtre d'acteurs divers dans ce monde marqué par la dualité. Le poids du contexte et des situations déterminent à travers de longs cheminements, des stratégies d'ajustement variées (Brunel et Grima, 2010).

C'est donc l'ensemble de ces constats de dualité prégnante du monde carcéral qui nous a conduit à l'hypothèse d'un déplacement des rôles professionnels, et en particulier pour ceux de

³⁷² Royal (2008) établit une typologie des conflits de rôle, décrits par quatre dimensions : "a) entre émetteurs (la personne doit satisfaire d'autres individus ou groupes qui expriment des attentes incompatibles entre elles) ; b) chez l'émetteur (la personne doit satisfaire des attentes incompatibles qui lui sont communiquées par une personne) c) entre individu et ses rôles (la personne constate que les attentes à son égard sont en contradiction avec ses valeurs et sa propre conception de ses rôles) d) entre les sphères de la vie (la personne éprouve des difficultés à concilier des attentes liées aux rôles dans les différentes sphères de sa vie (vie familiale, vie professionnelle, vie personnelle, études, etc.)"

³⁷³ D'autres travaux ou perspectives s'attachent à discuter les effets relatifs des conflits de rôles sur la performance (Loubes, 1997 ; Grima, 2004).

l'administration pénitentiaire, au franchissement de la frontière. Séparés par les frontières visibles ou invisibles, mais en même temps mus par l'intérêt collectif que constitue la prison, les professionnels sont ainsi tentés de jouer d'autres rôles professionnels que le leur.

2.2. Déficit de formalisation et élaboration collective relative

Les frontières symboliques que nous avons décrites reposent, dans ce contexte, sur la difficulté à organiser des pratiques collectives de formalisation des règles et laissent libre cours aux routines du métier et surtout aux interprétations subjectives (point 2.2.1.). La coopération mise en œuvre relève de dynamiques inter-personnelles, ou bien encore illustre un repli sur le métier et le rôle (point 2.2.2.). Pourtant les attentes en termes de coopération sont fortes, en particulier, ce qui est signifiant, à l'extérieur de la prison ; l'exemple des opérateurs locaux peut en témoigner (point 2.2.3.).

2.2.1. Règles et subjectivité

Tandis que Pesqueux (2009) défend un modèle organisationnel en "confiance-coopération", (la confiance dans les relations entre les individus constituant le fondement de la coopération), Boyer et Orléan (in Reynaud, 2007) à partir de la théorie des jeux, montrent que les relations interindividuelles ne suffisent pas à construire de la coopération. Selon les auteurs, la coopération nécessite la présence de règles. Or, l'univers carcéral constitue une organisation qui, par "excellence" et *a priori*, fonde le respect des règles en doctrine. Pourtant, au sein du monde carcéral, cette logique de coopération peine à s'organiser et cela, même lorsque des projets communs ont émergé.

La question qui est posée est bien celle des logiques d'interprétation des règles³⁷⁴ car il ressort le plus souvent qu'un décalage peut exister et des interprétations diverses de la règle peuvent donner lieu à des mises en œuvre diverses. Les métiers peuvent contribuer à la régulation sociale des ensembles organisés (Caron et Gaglio, 2007).

³⁷⁴ Rappelons que la conception de la règle (et sa définition) ouvre divers point de vue. Nous nous en tiendrons ici à la définition qu'en donne Reynaud (1997), "*la règle pose une relation permanente (ou durable) entre une hypothèse et sa conséquence*" (p. 237).

Extrait d'entretien

Surveillant U : <i>"Il y a une différence entre le dire et le faire. On a pas le droit de montrer sa faiblesse. Il faut pas reculer parce que ça signifie qu'on a peur mais il faut pas non plus avancer, parce que ça peut être pris comme une agression. Il faut pas bouger. Y'a beaucoup de collègues qui sont obligés de montrer leur force." (...) "Ici un jeune surveillant, c'est celui qui a moins de 15 ans de métier. Il faut au moins 10 ans pour être compétent. Il faut être philosophe, psychologue, être sourd, savoir faire le vide" (...) "dans cette carrière, on est obligé d'admettre que chacun va travailler à sa manière mais ici on peut pas se fâcher, on a besoin d'être solidaire,..., on peut pas se permettre d'avoir des surveillants ennemis (...) même si je ne suis pas d'accord avec les méthodes de certains, le détenu a toujours tort, le surveillant a toujours raison".</i>

Le **contexte** joue un rôle décisif dans l'interprétation de la règle (Lot, in Caron et Gaglio, 2007³⁷⁵) et il peut exister des situations de déficit de régulation (Alter, 2000). La "*régulation autonome*" (Reynaud, 1989) permet l'appropriation des règles en fonction des situations et des personnes sans forcément remettre en question les fins de l'organisation. Les professionnels peuvent ainsi être amenés à se "*débrouiller*" (Roblain, in Caron et Gaglio, 2007³⁷⁶). Le **transgression des règles** dans l'organisation peut ainsi être analysée dans sa **dimension positive** car elle permet le fonctionnement organisationnel (Babeau et Chanlat, 2008).

Extraits entretiens

Surveillant M : <i>"La majorité des détenus ne veulent pas travailler. Nous on a besoin des "auxi". La majorité des détenus qui sont sur ces postes c'est soit pour faire des trafics soit pour éviter l'enfermement. On est pas chasseurs mais on sait qu'il y a des trafics graves. Il y a de l'argent qui circule, qui sert à payer des choses, comme des téléphones portables. Globalement, on chasse pas, même les cachets. Faire une fouille dans une cellule c'est pas évident. On a pas le droit d'ouvrir et démonter les appareils, du type les télé, la porte du frigo..."</i>

Surveillante B : <i>"La drogue, ça circule. On essaie d'empêcher la circulation mais ça doit circuler. Mais y'a aussi tous ces médicaments qu'ils donnent (les médecins). On devrait les soigner autrement parce que c'est des gens malades. On aurait moins de problèmes si on donnait les doses pour qu'ils les prennent devant nous. Là, y'a un trafic de médicaments. On le sait".</i>

³⁷⁵ Dans ce chapitre, l'auteur présente l'apprentissage collectif de nouvelles règles dans une organisation "à risque". Le management peut tolérer les écarts, ou du moins ne les pénalise pas et il ressort une ambiguïté autour du risque et de la règle.

³⁷⁶ L'auteur montre les difficultés à produire des règles de coopération pérennes et l'invention d'une régulation adaptée au contexte (qui passe notamment par "*l'injonction à se débrouiller*").

Surveillante F : *"Si on appliquait le règlement intérieur à la lettre on serait des robots, on travaillerait avec des œillères. On devrait juste passer d'une cellule à l'autre ; ici il y a du trafic et des fois elles nous narguent (les détenues) quand on a pas la preuve, c'est le gendarme et le voleur, je le prends comme un jeu. J'ai des collègues qui sont remontées quand elles nous disent ça mais bon, j'en fais pas des tonnes, je prends les choses à la rigolade."*

Ainsi tel surveillant admet que le respect du règlement n'est pas appliqué "à la lettre" pour des raisons qui tiennent justement aussi au règlement. Alors que, par exemple, l'usage des téléphones portables est interdit, la plupart des surveillants savent que beaucoup de détenus en utilisent. Pour ce qui concerne l'usage des drogues, l'ensemble des surveillants (quartiers hommes ou femmes) connaissent l'existence de trafics mais le démantèlement semble impossible quand certaines interprétations, recueillies par ailleurs auprès d'autres professionnels, vont jusqu'à dire que les personnels de surveillance s'en accommodent.

Le déficit de coopération que nous observons sur notre terrain tient à plusieurs facteurs : le déficit de relations interpersonnelles entre les diverses catégories de personnels (contraintes par les identités professionnelles spécifiques) ainsi qu'un déficit de socialisation organisationnelle (illustrée par la dualité ci-dessus présentée) ; cette situation conduit à un déficit d'élaboration et de formalisation, si ce n'est de règles, du moins de pratiques communes. Certes, l'activité s'organise, l'institution "fonctionne", les mécanismes "de débrouille" ou encore les routines (March, 1991) ou le "*braconnage*" (De Certeau, 1990) le permettent³⁷⁷. Cependant ce déficit de coopération est énoncé dans les entretiens comme producteur de malaise et d'interrogation sur le sens. Il a des effets déstabilisants.

Ainsi, l'ensemble des personnels rencontrés dans le cadre de cette recherche avoue en savoir assez peu sur leurs collègues et sur les pratiques ou projets qui les animent (quel que soit l'établissement).

³⁷⁷ March (1991) montre comment les routines ne constituent pas forcément un frein mais au contraire permettent le fonctionnement de l'organisation. Lorino (2005) sur la base des travaux de Nelson et Winter, quant à lui problématise le fait que les routines sont à la fois répétitions à l'identique mais aussi par l'effet d'expérience se modifient continuellement. Dès lors, il pose aussi la question du caractère invariant des routines. Il discute ainsi le modèle de Nelson et Winter qui doivent avoir recours à "*plusieurs déplacements successifs du concept de routine (routine de l'agir, routine du raisonnement sur l'agir...) qui ne font que reposer les mêmes problèmes à un niveau différent, dans une fuite en avant sans fin*" (p. 64). Nous analysons pour notre part la routine en tant qu'elle illustre une façon "d'habiter son métier". L'expression du "*tour de main de l'ouvrier*" en est une des illustrations. Ainsi, nous n'opposons pas *a priori* routine et création car de la première peut naître la seconde. Nous sommes ici inspirée par De Certeau (1990) qui montre comment le quotidien est le fruit de *combinaisons d'opérations*.

Les derniers arrivés (quel que soit le statut) n'ont d'ailleurs jamais été présentés dans le cadre de réunions d'établissement, ce qui aurait pu permettre une intégration non seulement plus aisée, mais aurait peut-être également pu avoir quelques effets en matière de logique de projets inter-services dans l'intérêt des détenus.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Marc, CIP : <i>"Il devait être organisée une visite pour les nouveaux qui n'a jamais eu lieu... du coup, je suis peu informé sur ce que font les autres et ce qui est proposé aux détenus".</i>
Suzanne, CIP : <i>"Depuis que je suis revenue en milieu fermé, en fait je connais le greffe mais bon je le connaissais avant en milieu ouvert, là, je connais la comptable, le vaguemestre, le secrétariat de direction. GEPSA, je les rencontre incidemment. J'ai pas eu de rencontre formelle".</i>
Surveillant chef – CDP : <i>"Ici, y'a un cloisonnement entre les services ; au plan professionnel, il y a pas eu plus de trois réunions dans le service".</i>

A VLM, les réunions régulières, qui associent les responsables ou chefs de services ne suffisent pas à créer du lien entre les personnels. Ceux-ci témoignent d'une certaine distance à l'égard de la hiérarchie dont ils comprennent, en définitive, mal les objectifs car les comptes-rendus de ces réunions ne sont pas exploités ; tout juste, y-a-t-il une information *"sur ce qui s'est dit"* (**Christiane, CIP**). De plus, à l'époque où nous menions notre recherche, la représentation du SPIP n'était pas assurée lors de ces réunions de chefs de services (il n'y participait pas, et cela, sans que la plupart des CIP n'en connaissent vraiment la raison).

Des malentendus sur les fonctions se sédimentent ainsi. L'intérêt des détenus peut en subir des conséquences quand ceux-ci ne jouent pas justement de stratégies qui disqualifient l'organisation à partir de ses failles. Plusieurs anecdotes nous ont été racontées qui parlaient de la façon dont les détenus pouvaient dire aux professionnels plusieurs choses contradictoires.

L'exemple de la commission de classement qui sélectionne les détenus qui auront "le droit"³⁷⁸ d'aller travailler dans un atelier ou de suivre une formation peut l'illustrer. L'absence de formalisation d'élaboration collective des critères et des règles donne lieu à des ambiguïtés d'interprétations subjectives. De même, les prestataires partenaires (autres que GEPSA) ne sont pas associés.

³⁷⁸ Avec la loi du 22 juin 1987, l'obligation pour le détenu de se soumettre au travail a été abrogée. La loi précise que le service public pénitentiaire a notamment pour mission de favoriser *"la réinsertion sociale des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire"*. Cette réinsertion est envisagée à partir de la santé, du travail, le développement des activités socio-éducatives. Depuis le décret du 13 avril 1999, cette mission relève tout particulièrement des **Services pénitentiaires d'insertion et de probation** (SPIP).

Compte rendu de la commission de classement VLM – affectation aux postes de travail La commission de classement réunit 2 CIP (Michel et Eve), 1 chef surveillant (surveillant G) et la directrice adjointe de l'établissement (Mme S.). Cette commission est la première à laquelle nous sommes invitée. Mme S. introduit la réunion en rappelant les critères qui président au classement qui sont de trois ordres : le type de poste, l'indigence, et le comportement (adaptation au poste). Ces critères sont ceux fixés par le code de procédure pénale³⁷⁹. Le travail pénitentiaire se réalise dans les divers ateliers de production. Il y a en plus 84 postes au service général (entretien et maintenance) : ce sont "<i>des postes de confiance, il doit y avoir une grosse sélection</i>". Pour la formation professionnelle, "<i>on favorise les jeunes</i>" mais le profil du détenu intervient. Ceux qui sont en détention dans le cadre de procédures criminelles ne sont pas classés. Par ailleurs, à notre question posée, il est répondu que le "<i>volet école</i>" n'est pas classé. Le classement se fait sur la base des déclarations des détenus qui en ont fait la demande. La liste des noms est égrainée. L'un d'eux a d'ailleurs noté sur sa fiche qu'il avait "<i>un doctorat en mécanique bâtiment</i>". L'objectif des membres de la commission est de "<i>privilégier ceux qui en ont besoin</i>". Le nombre de places est insuffisant, le surveillant G souligne qu'il "<i>en faudrait au moins 10 de plus</i>". Il est également indiqué qu'il y a "<i>des détenus dont les patrons réservent le job en CDI</i>". Sur chaque nom, un commentaire est porté. Les avis des CIP sur la base de leur connaissance des personnes sont entendus : "<i>c'est quelqu'un qu'il faudrait mettre au travail; son projet c'est la post cure, etc...</i>" mais ceux-ci témoignent de leur doute sur les choix à privilégier, plutôt l'un ou l'autre : "<i>bon, on verra bien !</i>". Le chef de détention intervient également régulièrement, là pour signaler un problème de surdité d'un détenu qui "<i>du coup aura un problème pour travailler en atelier</i>" ou encore pour signaler un problème de comportement d'un autre. La commission répartit ainsi les détenus selon les places disponibles. Il n'y a pas de déclinaison de critères plus précis qui soit affichée. Aucun document n'est transmis. Seule la directrice adjointe enregistre les candidatures et affectations. M. O. est responsable de la société en charge de la maintenance (entretien + travaux) au sein de VLM et d��ploire le manque de coordination : "<i>en fait, les détenus, il faut aussi les former. Ils doivent faire deux semaines ou un mois d'essai. La plupart n'ont jamais travaillé, la plupart sont des récidivistes. Mais y'en a qui ont des doigts d'or. Les gens qui viennent travailler pour nous sont motivés, c'est valorisé. Il y a vraiment un manque de coordination entre la commission de classement et les professionnels ici</i>". La question de l'investissement en temps de formation et la pérennisation sur le poste du détenu n'est pas forcément pris en compte par la commission de classement.

³⁷⁹ Article D. 99 du Code de procédure pénale : "*Les détenus, quelle que soit leur catégorie pénale, peuvent demander qu'il leur soit proposé un travail*". Article D. 100 du CPP : "*Les dispositions nécessaires doivent être prises pour qu'un travail productif et suffisant pour occuper la durée normale d'une journée de travail soit fourni aux détenus*". Article D. 101 du CPP : "*Le travail est procuré aux détenus compte tenu du régime pénitentiaire auquel ceux-ci sont soumis, des nécessités de bon fonctionnement des établissements ainsi que des possibilités locales d'emploi. Dans la mesure du possible, le travail de chaque détenu est choisi en fonction non seulement de ses capacités physiques et intellectuelles, mais encore de l'influence que ce travail peut exercer sur les perspectives de sa réinsertion. Il est aussi tenu compte de sa situation familiale et de l'existence de parties civiles à indemniser*".

Extrait entretien MAP

Surveillant chef – CDP: <i>"Je vais à la commission de classement de temps en temps. Les réunions ne sont pas satisfaisantes du point de vue du fonctionnement ; des fois on est injustes avec le gars. Je suis toujours dans la discussion. Il ne faut pas interdire à quelqu'un et autoriser un autre, sans être juste. C'est important de formaliser. Et puis il faut réfléchir aussi que pendant que quelqu'un est sur une machine, il peut pas avoir trop de parler".</i>

Il ressort ainsi, que les professionnels "gèrent" la répartition des places en fonction des critères de raison ou de bon sens dans un contexte où chacun ne pourra obtenir satisfaction. S'il y a des critères et des règles plus précises, celles-ci ne sont pas rappelées, nous laissant penser, soit qu'étant connues par les participants réguliers à cette commission il était inutile de le rappeler, soit alors, que les règles existantes font l'objet d'ajustements divers. Cette seconde hypothèse nous sera confirmée par la suite, lors de plusieurs autres échanges informels. La formalisation des règles d'accès au travail, si elle est attendue, n'est, en tout cas, pas présente et pas plus au sein du centre de détention dans lequel la MAP se trouve insérée.

2.2.2. "Coopération contrainte" et "repli" sur le métier

La coopération ne renvoie donc pas seulement aux formes organisationnelles qui vont la favoriser. Elle renvoie également à un niveau plus "micro" aux situations de travail que vont affronter en commun les acteurs.

Dans les mondes du social, Beaucourt (2003, p. 1388-1389) repère **trois types de logiques de coopération** :

- *"La **coopération spontanée** qui correspond à l'engagement volontaire de la personne, (...)*
- *La **coopération impliquée** qui désigne une façon d'agir dans le travail, (...)*
- *La **coopération contrainte** qui traduit l'activité qu'on exerce en réponse à des obligations ou pressions imposées par l'organisation. Cela relève autant de la moralité que des "besoins de fonctionnement" ou des contraintes légales. (...)"*

Elle met l'accent sur l'hybridation de ces trois logiques sur le terrain mais en particulier elle relève que c'est bien *"le sens qui stabilise et pas une quelconque objectivité"* (p. 1389). Cette typologie appliquée par Beaucourt au secteur associatif social, nous semble également opératoire pour le monde carcéral en tant qu'y coexistent des métiers de la relation.

La montée en puissance de la logique de projet au sein des organisations a mis à jour plusieurs questions dont celle de la transversalité, de la coopération et parfois même celle du partenariat. La logique de développement par projet constitue un outil qui doit répondre à la recherche de transversalité en associant et mobilisant les acteurs de l'organisation. Mais comme nous l'avons vu aussi, **l'explicitation du sens conditionne aussi l'engagement des individus dans l'action** même s'il faut prendre garde et déconstruire ce qui est de l'ordre de l'intention, de la raison et de l'action (Weick, 1979).

Ainsi, nous avons observé, malgré le déficit de coopération et la dualité prégnante, que des relations plus coopératives, sur certains aspects ou projets spécifiques sont mises en œuvre. Elles tiennent le plus souvent à des dynamiques inter-personnelles, au-delà des tensions, et en raison des fins de l'organisation (par exemple l'objectif de réinsertion sociale).

Compte rendu et extraits d'entretiens
Personnel (I) service formation – GEPSA : <i>"Les choses ont évolué avec le SPIP. On a mis en place les bilans-formations. C'est une collaboration qui s'améliore... Je trouve que ça évolue bien ; avec les surveillants, c'est autre chose, il faut être diplomate..."</i>.
Le forum des métiers : Au moment de notre recherche-action, un forum des métiers s'est organisé à l'initiative de la jeune chambre économique et du groupe GEPSA en charge de la formation professionnelle des détenus. Une première édition avait déjà eu lieu et sur la base des limites identifiées lors de cette précédente édition (en particulier le constat que les détenus n'avaient été prévenus <i>"qu'à la dernière minute"</i> et qu'ils avaient été <i>"peu nombreux"</i> à participer à l'initiative), l'organisation de cette manifestation a été revue. Celle-ci a donc associé la responsable et les formateurs du secteur formation professionnelle du groupe GEPSA et quelques CIP du SPIP. L'information auprès des détenus a mieux circulé. Les entreprises présentes lors de ce forum (en lien avec les formations professionnelles dispensées) ont pu rencontrer quelques-uns d'entre eux, la présence étant tout de même importante puisque qu'une petite centaine de détenus sont passés. L'évaluation de cette initiative a probablement été discutée au sein de VLM lors de réunion du service formation de GEPSA. Nous n'en avons pas obtenu de compte rendu, seulement qu'il ressort <i>"la satisfaction d'avoir mené en commun un projet"</i>. Par contre, nous avons assisté à la réunion de l'association régionale de criminologie dont le point à l'ordre du jour concernait l'organisation de cette initiative. Le bilan est nuancé <i>"beaucoup de temps perdu à la présentation de la prison", "l'intérêt de ce forum c'est la circulation des détenus. Les entreprises ont dit que c'était intéressant parce que c'est des gens qui ne vont que vers des métiers qu'ils connaissent" (...)</i> <i>"mais le problème c'est que les détenus sont arrivés sans CV, en fait les entreprises venaient pour recruter, réellement, ils ont pris conscience qu'il y avait des gens employables"</i>.
Au sein de la MAP, la coopération affichée, revendiquée est explicite dans tous les entretiens conduits dans le cadre de cette recherche. Cette coopération porte notamment sur le respect des règles : Le <i>"passage des consignes"</i> constitue <i>"une fierté"</i> dans ce petit quartier où une trentaine de femmes sont incarcérées pour une dizaine de personnels de surveillance. Un cahier, <i>"journal de bord"</i>, est mis à jour et retranscrit l'ensemble des événements pour la relève.

La "*coopération contrainte*" ou d'une autre manière selon Osty et Uhalde le "*repli sur le rôle*"³⁸⁰ peut aussi produire de la coopération comme c'est le cas pour les surveillants. C'est aussi le cas pour les enseignants intervenants dans le centre scolaire à VLM (voir ci-après).

- Une stratégie défensive du métier de surveillant

La majorité des surveillants, que nous avons interrogés ou rencontrés de manière plus informelle, est arrivée "*dans le sud*" suite à une mutation et la comparaison avec les autres établissements se fait de façon systématique : généralement pour dire qu'ailleurs "*c'est plus difficile que par ici*" (**surveillant U**). L'entrée dans le métier de surveillant tient pour beaucoup à des contacts ou des relations (amicales, professionnelles, familiales) qui les ont plus ou moins informés sur le métier.

Dans les établissements sur lesquels nous avons effectué notre enquête de terrain, les surveillants, et c'est particulièrement le cas pour les surveillantes à la maison d'arrêt des femmes, organisent leur rôle social et professionnel et y valorisent plusieurs logiques qui illustrent symboliquement un "passage de frontière professionnelle" ou une transgression (Beaucourt et Laude, 2010³⁸¹) du rôle.

La blouse blanche que les surveillantes de la MAP continuaient de vouloir porter, est bien un des marqueurs de ce dépassement de frontière.

Extrait d'entretien

Surveillante F : "<i>la blouse, c'est une façon d'être plus proche d'elles (c'est-à-dire des détenues). Je la mets pour pas faire une barrière trop sèche avec les détenues. Avec la blouse on discute ; à Fleury, j'étais en uniforme, normalement, là, on va être obligées de le mettre d'ici quelques mois mais avec la blouse on a le contact plus facile</i>".

³⁸⁰ Osty et Uhalde (2007) décrivent les problématiques liées aux dynamiques de changement dans les organisations qui affectent les identités collectives. Ils repèrent au sein du service public les effets et "*les tensions de la reconnaissance*". Il apparaît que le déficit de reconnaissance professionnelle (liée à la gestion statutaire comme nous l'avons présenté dans le chapitre 1 de cette partie) conduit à plusieurs types d'attitude dont celle pour les agents "*par lassitude*" d'adopter "*un repli sur le rôle*" (p. 329-330).

³⁸¹ Pour les auteurs, la transgression peut aussi être analysée comme moyen d'enrichir la règle. Elle peut permettre de sortir de l'enfermement produit par une règle mal vécue.

Cette proximité souhaitée, renvoie-t-elle pour autant à ce que l'approche par le *care* valorise ? D'une certaine façon oui, si l'on prend en compte le face à face auquel sont confrontées surveillantes et détenues :

Aussi dans leur relation aux détenues, les surveillantes se voient "*confidentes*", ou encore "*on fait AS, infirmière*" (**surveillante E**) pour insister et dire qu'elles ne sont "*pas que des porte-clefs*" (**surveillante F**). Cette expression ne souligne pas selon nous seulement l'appréhension du métier : il met en lumière le déplacement de rôle qui joue également pour les travailleurs sociaux.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Une surveillante de la MAP (surveillante E) insistera ainsi plus particulièrement sur le fait qu'elle conçoit moins son métier comme de la " <i>répression pure</i> " mais plus comme " <i>un métier d'écoute, où on va parler, où on devient la confidente de tous leurs problèmes, des problèmes familiaux... et c'est ce côté-là qui est intéressant. D'ailleurs ce qu'on trouve dans le quartier femmes, chez les hommes on le retrouve pas</i> ".
Surveillante A : " <i>la garde, la surveillance, c'est le métier mais on écoute pas mal. On regarde pas qui est condamné. On fait la première écoute. On essaie de travailler avec les services sociaux mais le souci c'est qu'on les assiste beaucoup (les services sociaux). Le moindre problème, il faut le régler et ici il faut tout faire tout de suite</i> ".
Surveillante B : " <i>Je sais que je suis pas là pour les aider mais dès que je peux... ce que je demande c'est qu'elles me respectent. Il faut pas trahir ma parole... ce qui se passe à l'extérieur, on le voit ici. On voit que certaines ont eu aucune éducation. Des fois, on fait infirmière, assistante sociale,... on est pas là que pour interdire. On sent qu'elles ont besoin de nous. Y'en a qui nous rejettent. Ce qui me plaît dans ce travail, c'est le contact humain. Malheureusement, y'en a qu'on voit régulièrement, y'en a qu'on tutoie, c'est une minorité, la plupart, on vouvoie. Mais on essaie de tenir la distance</i> ".
De même, le surveillant F , parlant de ses pratiques et conditions de travail, affirme qu'il " <i>préfère de loin être avec les détenus ; je les connais mieux ; c'est toujours les mêmes qui reviennent ; j'ai des bons contacts ; j'envoie pas promener ; y'a des surveillants qui sont fous, qui sentent la puissance de l'uniforme, pour mettre la pression ; mais il faut aussi des surveillants plus social...</i> ".
Surveillant M : " <i>Jusqu'en 85, il y avait des parloirs hygiaphones, les relations c'était dur pour eux. Pour qu'ils se retrouvent il y a les Unités de vie familiale (...) moi ce que je dis, c'est qu'on peut tout donner à un détenu dans tous les cas il aura jamais la liberté, c'est normal qu'un mec veuille se barrer. Les barreaux aux fenêtres, ça leur coupe leur horizon. A Muret, il y avait pas de barreaux. Si on arrive à comprendre le gars, alors ça se passe bien</i> ".

Ces témoignages illustrent l'**ambivalence du rôle** de surveillant(e)s³⁸² qui les pousse même parfois à faire à la place des services sociaux.

³⁸² Rostaing l'analyse à travers deux logiques, celle missionnaire et celle plus statutaire.

Les récits des surveillantes témoignent d'une relation singulière aux détenues (au-delà des raisons qui les ont conduites à entrer dans la carrière). Ils illustrent aussi ce qui va présider à une forme de coopération entre les professionnels qui, en appréhendant le métier de la sorte, établissent des règles tacites de fonctionnement. Ainsi, le premier diagnostic est apparemment simple :

Extraits d'entretiens
Surveillante A : <i>"ça se passe bien ici !"</i> ,
Surveillante B : <i>"on tient bien la maison"</i> ,
Surveillante C : <i>"maintenant y'a plus de barrière entre les filles et les surveillantes"</i>
Surveillante D : <i>"Ici, c'est un petit quartier, on se connaît toutes, dans l'équipe on a la même façon de travailler, on arrive bien à s'arranger, on a pas d'embrouille. Les détenues elles nous connaissent mieux qu'on les connaît. Elles ont le temps de nos observer. Elles sont à l'affut de tout et elles nous connaissent bien. Elles savent tout. Nous on les connaît mais elles aussi"</i> .

Les conditions d'exercice du métier, si elles sont peu comparables entre les deux établissements, jouent sur l'appréhension du rôle et sur la coopération entre professionnels. Le nombre de détenu(e)s, l'effectif des personnels, les conditions de travail sont autant d'éléments déterminants et peuvent se ressentir d'autant plus péniblement que leur rôle sera plus ou moins reconnu. Le sentiment de déni de reconnaissance s'exprime :

Extraits d'entretiens
Surveillante E : <i>"rien n'a été fait pour la surveillante ; on aimerait être un peu plus considérée ; on s'en aperçoit quand il y a des problèmes... c'est ce que je vous disais, on a pas vraiment le soutien de la direction"</i> .
Surveillante F : <i>"avec la direction, il vaut mieux se couvrir. J'essaie toujours de me couvrir alors je fais des notes de services. Ils prennent pas (la direction) beaucoup d'initiatives pour nous ou pour qu'on fasse autre chose"</i> .

Les attentes en matière de formation continue sont plus spontanément évoquées par les surveillantes qui soulignent l'importance de la prévention pour laquelle elles souhaiteraient être mieux formées.

Extrait d'entretien
Surveillante F : <i>"On aurait besoin de formation en particulier sur la prévention des suicides des détenus. Il y a eu un suicide à Noël, ça nous perturbe toutes. Faudrait aussi une formation sur la réinsertion. A l'ENAP, ça sert à rien, ça a rien à voir avec la réalité. On nous parle du code de procédure pénale mais c'est pas ça le métier"</i> .

L'ensemble de ces témoignages vient donc conforter les mécanismes d'adaptation des professionnels malgré les déficits de coopération, le sentiment de déni de reconnaissance, les oppositions parfois aussi qui permettent à l'organisation de fonctionner.

- Les groupes d'échanges de pratiques des intervenants du centre scolaire

Des réunions trimestrielles sont organisées à l'initiative du directeur du centre scolaire³⁸³ et associent à la fois les enseignants permanents et les enseignants vacataires. Au total, en dehors de nous-même et du directeur, 10 enseignants participent à cette réunion (sur les 38 qui sont recensés).

Notre présence permet un retour d'expérience sur le dispositif par le directeur du centre scolaire : *"il s'est créé petit à petit et s'est densifié. On fait le balayage des problèmes et cette réunion complète la réunion hebdomadaire avec les enseignants titulaires à temps complet. On essaie de s'informer de ce qui se passe. Là, on va parler de l'année prochaine"*.

La suite de la réunion concerne les pratiques pédagogiques mises en œuvre et la relation **aux élèves**. Comme nos observations à d'autres reprises nous l'ont confirmé, au sein du centre scolaire, la terminologie utilisée est celle d'élève et non de détenu. Le contexte spécifique les conduit à échanger autour *"des rapports de séduction que les élèves entretiennent avec les enseignants"*.

La question de la distance professionnelle est ainsi débattue, de même que la prise en compte de la position spécifique de l'élève (détenu).

Le directeur de l'école précise, pour nous, la conception de l'école : *"un homme est toujours plus grand que son délit ; donc on en parle pas mais il y a d'autres lieux pour le faire"*³⁸⁴.

Cette observation combinée à celles que nous avons effectuées au sein même du centre scolaire vient confirmer que l'enseignement en prison tient aussi pour beaucoup à ce que Milly

³⁸³ L'enseignement en prison (Milly, 2004) est assuré principalement par des professionnels de l'Education nationale. Il recouvre également l'enseignement à distance (CNED) et l'enseignement bénévole (Genepi). Depuis la mise en place du dispositif de remise de peine supplémentaire (RPS), tout comme pour la formation professionnelle, les demandes des détenus ont afflué au centre scolaire. La réussite à des examens ou la bonne conduite du détenu activent le dispositif de RPS.

³⁸⁴ Les psychologues de la maison d'arrêt doivent normalement recevoir les détenus qui en font la demande. Un groupe de paroles, animé par un psychologue, auquel les détenus peuvent participer, est organisé chaque mois. Un groupe d'échanges de pratiques et associant des psychologues est également ouvert. Quelques intervenants du centre scolaire y participent.

(2004) constate, à savoir qu'il dépend de ceux qui le prennent en charge³⁸⁵. L'enjeu autour de la production d'un journal réalisé au sein du centre scolaire par les détenus anime fortement les échanges entre l'équipe enseignante et la direction et de même avec certains personnels de l'administration pénitentiaire (voir entretien CIP section 2).

L'autonomie professionnelle des enseignants est ici contrainte par le poids de l'institution carcérale. Cependant, la logique qui préside est celle de l'exercice du métier qui veut transcender (ou tente de le faire) ces contraintes dans cet univers où la légitimité professionnelle des enseignants n'est pas évidente, tant pour eux-mêmes que pour les autres professionnels.

2.2.3. Des attentes de coopération formulées par l'extérieur

La recherche portait, nous le rappelons, sur les dispositifs à mettre en œuvre au sein de la prison pour favoriser une meilleure réintégration sociale et nous a conduite à interroger des acteurs potentiels de cette réintégration³⁸⁶. Ce fut là aussi l'occasion de vérifier l'hypothèse des frontières de l'univers carcéral comme frein à la coopération.

En effet, tous les acteurs interrogés insistent sur l'accompagnement individuel et sur **le lien à faire entre l'intérieur et l'extérieur**. La nécessité de construire des partenariats locaux, si elle est soulignée, interroge alors la question de l'accompagnement et des médiations d'une part et celle encore ici aussi de l'intermédiation sociale et territoriale d'autre part³⁸⁷. La place du travail *sur* et *avec* autrui se pose donc là aussi. La nécessité d'un référent autour d'un projet personnalisé d'accompagnement est fortement soulignée par les opérateurs qui dénoncent la faiblesse des moyens accordés à ce type de dispositifs. Ainsi se **dessinent des postures de tiers accompagnant, de "passeurs de frontières"** (le dedans et le dehors de l'institution que ce soit la prison ou l'entreprise), de référent interne ou externe. L'articulation entre l'intérieur et l'extérieur de la prison, ces frontières et ce dualisme que la recherche met en évidence ne sont pas suffisamment travaillés. La nécessité de prendre en compte l'interaction intérieur/extérieur apparaît. Coordonner les actions entreprises dans l'univers carcéral avec les

³⁸⁵ Milly identifie pour les enseignants trois logiques professionnelles : la gestion des motivations des détenus, la certification des acquis, le contenu des enseignements.

³⁸⁶ Nous rappelons que les aspects plus strictement liés aux co-constructions des représentations du travail des détenus font l'objet d'une synthèse en annexes. Une série de préconisations avait été proposée à la suite de notre analyse.

³⁸⁷ L'intermédiation se déploie donc au-delà du champ de l'animation que nous avons présenté ci-avant. Ici aussi, l'intermédiation sociale s'origine dans les recompositions territoriales (Marchand, 2007).

opérateurs, publics (SPIP, ANPE) et privés (associations, entreprises) assurant la sortie et la réinsertion est un impératif réciproque. Ce constat n'est pas une nouveauté lorsqu'il s'agit d'observer les dispositifs liés au retour à l'emploi car ils mobilisent bien souvent une diversité d'intervenants, d'associations, d'entreprises "intermédiaires". En l'occurrence, lorsqu'il s'agit de favoriser la réinsertion sociale des détenus, les employeurs ont parfaitement conscience que le quotidien du travail ne peut plus à lui seul "normer" les comportements et qu'un accompagnement s'impose. Pour autant, la multiplication d'intervenants, "la segmentation" de l'individu à insérer selon ses diverses pathologies n'est pas sans poser problème. Le "découpage" de l'individu, et sa réduction à une série de symptômes à traiter par des procédures spécifiques et particulières à chaque discipline est une interrogation classique dans l'action sociale (et dont nous avons présenté les enjeux dans notre première partie). La réponse en termes de pluridisciplinarité semble d'évidence mais difficile à mettre en œuvre. Tous les acteurs d'insertion reconnaissent cette *"volonté de travailler de façon collégiale"* (agent ANPE N°1) mais passer du partenariat au "travail ensemble", c'est-à-dire à la coopération, est complexe.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Educateur spécialisé CHRS : <i>" il faut faire un travail plus en amont de l'insertion avant d'aborder la question du travail elle-même (...) La centralité du travail, ça n'existe plus. C'est en amont que tout se joue aujourd'hui ". "On est plusieurs professionnels à travailler autour d'un détenu sans jamais nous rencontrer (...) Avec le système actuel, où on travaille tous autour du même gars sans jamais se rencontrer, on ne fait que continuer le parcours de cloisonnement du mec. Il faut de la continuité. Il faut travailler dans la pluridisciplinarité car la problématique du gars, elle est globale. Il faut jeter des ponts entre les savoirs. Il faut de la transversalité. Ce cloisonnement pour moi, c'est l'ennemi n°1 de l'accès à l'emploi du sortant de prison".</i>
Agent d'insertion N° 1 : <i>"L'accès à l'emploi ou à des formations dépend aussi beaucoup du fonctionnement du système carcéral".</i>
Employeur 1 : Il faudrait <i>"renforcer l'accompagnement et le suivi des détenus en entreprise. Renforcer les situations de mise en pratique du travail, par exemple par des stages en entreprise avant de les envoyer directement dans la tête du loup".</i> Cet employeur d'ex-détenus déplore l'absence de retour, l'accompagnement ne concernant que le détenu : <i>"Moi, je n'ai pas eu affaire à eux et j'aurais aimé. Le fait juste de me tenir au courant de l'évolution de l'insertion de la personne, de l'évolution de son comportement, ça m'aurait rassuré et permis de le faire travailler autrement (...) ça m'aurait aussi permis de défendre ses intérêts, sa bonne foi, face à mes clients. Oui, le retour de leur suivi m'a manqué".</i>
Agent d'insertion 2 : <i>"Encadrés, ils le sont suffisamment. Trop peut-être et c'est ce qui pose problème. Il y a trop d'intervenants autour d'eux. Chacun a un dialogue différent, des objectifs différents et chacun tire sur sa corde pour réussir à faire son travail".</i>

En matière de retour à l'emploi, les postures de tuteur, de "passeur", de personnes-ressources deviennent ainsi nécessaires, pour produire des "médiations" non seulement dans l'accès au travail, mais aussi entre les divers intervenants et moments d'une insertion qui ne saurait être que socioprofessionnelle.

Nous rejoignons ainsi les questions qui, dans l'ordre de l'intervention sociale, touchent à la nécessité d'un "guichet unique", ou du moins de plates-formes cohérentes pour l'accompagnement des personnes en difficulté sociale. Tous les opérateurs interrogés notent l'importance de cette coopération nécessaire mais pourtant peu mise en œuvre.

Compte rendu et extraits d'entretiens

Educateur spécialisé CHRS : <i>"L'idée c'est d'avoir une plate-forme formant le lien entre l'intérieur et l'extérieur. Une plate-forme où tout le monde travaillerait en partenariat, où tous les acteurs de l'insertion pourraient se rencontrer et travailler ensemble. Avoir ne serait-ce qu'un coordinateur du SPIP qui a un listing des gars et qui les met en contact avec nous. On fait des pas en arrière parce qu'on est dans des logiques d'optimisation de ce qui existe".</i>

La prégnance des contextes locaux oblige ainsi à penser des configurations d'acteurs ancrés localement (Elias, 1997). La coopération, alliant l'intérieur et l'extérieur, l'amont et l'aval de la sortie de prison, l'accompagnement et le travail en entreprise, mettant en dynamique l'approche pluridisciplinaire, devrait pouvoir s'inscrire dans des réseaux formalisés et efficaces (voire des plates-formes, telles que les ont évoquées certains acteurs).

Pour conclure sur ce point, ces passages de frontières ne sont pas sans conséquence tant sur la relation aux détenus que sur celles qui concernent les autres acteurs professionnels. Nous voulons poser à cet endroit que les contraintes et difficultés identifiées par les professionnels, hypothèquent la coopération ; cette difficulté participe également de la dilution du sens et conduit à des stratégies plus individuelles.

CONCLUSION SYNTHÈSE DE LA SECTION 1.

Cette section nous a permis de présenter le contexte de changement dont l'univers carcéral est également témoin et acteur. L'intrusion du secteur privé dans cette Institution est exemplaire et annonciatrice du changement à l'œuvre dans les organisations publiques. Elle a modifié les pratiques gestionnaires et introduit une nouvelle culture dans cette Institution (point 1). Les mécanismes de socialisation tant individuelle qu'organisationnelle mettent à jour des cloisonnements forts. Ceux-ci hypothèquent la coopération et l'élaboration collective de pratiques de travail. Les relations entre les acteurs sont marquées par de la distance, de la méconnaissance. Les professionnels, atteints par une forme de lassitude, se replient sur leur métier en inventant parfois de nouveaux rôles (ce qui constitue également un dépassement, une transgression des frontières) (point 2).

C'est, selon nous, dans cet interstice que constitue la frontière et dans ce déficit de collaboration, vécu comme un déni de reconnaissance, que de nouvelles logiques de métier s'organisent (voir ci-après section 2).

SECTION 2. ENTRE QUÊTE DE SENS ET STRATÉGIE DE RECONNAISSANCE : L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE CONSEILLER D'INSERTION ET DE PROBATION

Le cadre théorique que nous avons présenté dans notre première partie tant pour l'élucidation du sens que pour celui de la reconnaissance permettra d'éclairer, à partir du déficit de coopération que nous venons de présenter, les stratégies des personnels qui recomposent leur rôle et font évoluer les métiers. Cette attitude participe d'une stratégie de "reconquête" du métier qui aboutit à une redéfinition plus individuelle. Le métier de conseiller d'insertion et de probation concentre l'ensemble de ces problématiques. Nous reprendrons donc des éléments qui viennent faire écho à ce dont nous avons traité pour les animateurs depuis l'entrée dans le métier (point 1) jusqu'à la façon dont il évolue dans le contexte de changement (changements institutionnel et statutaire) et pour lequel les professionnels participent de son évolution/redéfinition (point 2).

1. Un métier social en transformation : le conseiller d'insertion et de probation

Il n'y a pas une prison, avons-nous écrit dès les premières lignes de ce chapitre ; de l'extérieur comme de l'intérieur chacun en a sa représentation. Nous présenterons ici un métier, celui de Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (désormais CIP³⁸⁸), afin de montrer comment celui-ci vient illustrer la dynamique des métiers. En quête de reconnaissance, et en reconstruction du sens de leur action, ils participent à son évolution et redéfinition.

Le CIP est né lors de la réforme de 1993³⁸⁹ et fait figure de travailleur social au sein du système carcéral. La réforme du statut par décret (2010) a cependant supprimé quelques-uns des aspects structurants de cette valence sociale du métier (point 2.1.). Cette réforme participe aussi d'une évolution tant des conceptions du travail du social que des logiques professionnelles qui animent les nouveaux entrants dans le métier (point 2.2.). Dans un

³⁸⁸ L'appellation de conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation est récente. Elle intervient après modification du statut en 2010. Nous parlerons cependant ici des CIP (conseillers d'insertion et de probation) car notre recherche s'est déroulée alors que le statut n'était pas encore modifié.

³⁸⁹ Décret n° 93-1114 du 21 septembre 1993 relatif au statut particulier du personnel d'insertion et de probation.

contexte de changement, les CIP ont développé des stratégies de reconquête du métier ; un besoin de reconnaissance qui a contribué à redéfinir le métier et qui illustre cette nouvelle conception plus individuelle du métier (point 2.3.).

1.1. De l'éducateur de l'administration pénitentiaire au Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

En 1993, les professionnels de l'éducation spécialisée laissent la place aux conseillers d'insertion et de probation (CIP). En effet, c'est une nouvelle appellation pour ces professionnels qui, dans le même temps, intègrent l'administration pénitentiaire. L'entrée en formation de la première promotion de CIP a lieu en 1995. En 2010, un nouveau décret (décret 2010-1639 du 23 décembre 2010) modifie les missions (voir ci-après) mais aussi le nom des professionnels qui deviennent les conseillers pénitentiaires de probation et d'insertion (CPIP) qui exercent leur activité au sein des Services Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP).

Jusqu'en 1999, deux services sont en charge de l'insertion et coexistent au sein de l'administration pénitentiaire : les services intervenants en **milieu ouvert**, en direction des personnes condamnées libres, le Comité de Probation et d'Assistance aux Libérés (CPAL), et ceux qui, en **milieu fermé** prennent en charge les détenus, le Service Socio-Éducatif des établissements pénitentiaires (SSE). Le 13 avril 1999, le décret n° 99-276 modifie le code de procédure pénale et crée le **Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP)** qui se substitue en les fusionnant aux SSE et CPAL³⁹⁰. Le SPIP³⁹¹ intervient désormais tant en milieu fermé qu'ouvert, et quelle que soit la situation pénale des personnes³⁹².

³⁹⁰ Depuis 1958, en effet, le code de procédure pénale avait institué un dispositif composé d'un triptyque judiciaire : le sursis avec mise à l'épreuve, le juge d'application des peines et le comité de probation et d'assistance aux libérés. Au fur et à mesure que les attributions du JAP se développent, les services socio-éducatifs vont également se structurer jusqu'à aboutir à la réforme de 1999, traduisant ainsi la dimension sociale de la démarche judiciaire (Jovelin et Bouquet, 2005).

³⁹¹ www.justice.gouv.fr ; les métiers de l'administration pénitentiaire – les personnels d'insertion et de probation.

³⁹² Ses missions présentées par le ministère de la justice relèvent de : "*- l'accueil des personnes placées sous main de justice, incarcérées ou non, le suivi de leur situation, le contrôle des obligations auxquelles elles doivent se soumettre, l'information des autorités judiciaires sur le déroulement des mesures. - l'aide à la décision judiciaire de façon à permettre de mieux individualiser la peine et de prononcer des aménagements adaptés à la personne. - le développement et la coordination d'un réseau de partenaires institutionnels, associatifs et privés afin de donner aux personnes placées sous main de justice toutes les opportunités d'insertion en les orientant vers les dispositifs de droit commun*".

Prenant en charge les personnes confiées par les autorités judiciaires, les personnels d'insertion et de probation interviennent donc en prison et à l'extérieur³⁹³. Ils sont affectés principalement au sein des 101 services pénitentiaires d'insertion et de probation ou de l'une de leurs antennes. Ils peuvent être également affectés en direction régionale, à l'Ecole nationale de l'administration pénitentiaire ou à l'administration centrale.

L'article D-460 du code de procédure pénale pose également que "*le service pénitentiaire d'insertion et de probation a pour mission de participer à la prévention des effets désocialisants de l'emprisonnement sur les détenus*".

Pour mener cette mission, on comptait au **1^{er} janvier 2000**³⁹⁴, sur un effectif budgétaire global de 25700 emplois dans l'administration pénitentiaire, **20 250 personnels de surveillance et 2100 personnels socio-éducatifs**, hors vacances de postes. Plus précisément encore, 63 conseillers techniques de service social, 477 assistants de service social, 1 330 conseillers d'insertion et de probation, soit 2 100 personnels socio-éducatif qui devaient prendre en charge 135 000 personnes en milieu ouvert (ce qui représente près de 150 000 mesures) sachant qu'ils interviennent également dans les établissements pénitentiaires, c'est à dire, en principe, auprès de 50 000 détenus. Au 1^{er} janvier **2005**, les personnels d'insertion et de probation étaient au nombre de **2 322**.

Ainsi, depuis la réforme de 1999, l'augmentation des personnels recrutés au sein du SPIP est notable³⁹⁵. Les chiffres clés du Ministère de la Justice de 2012, indiquent pour l'administration pénitentiaire les effectifs suivants : 35 420 agents au 1er janvier 2012, comprenant : 503 personnels de direction, 26 094 personnels de surveillance, **4 080 personnels des SPIP**, 2 811 personnels administratifs, 602 personnels techniques, 1 330 autres (contractuels, aumôniers...).

³⁹³ Le service est composé de trois corps de personnels et un statut d'emploi, celui des conseillers d'insertion et de probation, celui des chefs de service d'insertion et de probation, celui des directeurs d'insertion et de probation et enfin le statut d'emploi de directeurs des services pénitentiaires d'insertion et de probation.

³⁹⁴ *Rapport fait au nom de la commission d'enquête de l'Assemblée Nationale sur la situation dans les prisons françaises*, documents d'information de l'Assemblée Nationale n° 2521, 2000.

³⁹⁵ Le dossier de presse du Ministère de la Justice affiche en mars 2011 les chiffres suivants pour les **effectifs pénitentiaires et montre l'évolution entre 2002 et 2011** : - Les effectifs de l'administration pénitentiaire passent de 25 703 en 2002 à **34 174 au 1^{er} janvier 2011(+33%)**. - Les personnels de surveillance ont augmenté de 20 225 en 2002 à **25 873 au 1er janvier 2011 (+28%)**. - Le nombre de conseillers d'insertion et de probation s'est accru de 1 882 en 2002 à **2 919 au 1er janvier 2011 (+55%)**. En outre, d'ici septembre 2011, **204 nouveaux conseillers d'insertion et de probation**, actuellement en formation à l'ENAP, seront affectés dans les SPIP".

- Les conditions d'accès dans le métier : concours et formation professionnelle

L'entrée et la titularisation dans le métier se fait à la suite d'un concours³⁹⁶ puis d'une formation rémunérée sur 24 mois en alternance à l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP) à Agen et sur le terrain sous forme de stages pratiques. La titularisation, comme fonctionnaire de catégorie B, intervient à l'issue de la seconde année après avoir satisfait aux épreuves du certificat d'aptitude aux fonctions de conseiller d'insertion et de probation.

Les chiffres clés de l'administration pénitentiaire indiquent également que l'ENAP avait recruté pour l'année 2005, 350 élèves CIP dont 99 hommes et 251 femmes, soit 71,71% de femmes, ce qui témoigne d'une féminisation importante de ce corps professionnel (voir tableau ci-après).

Tableau 33 – Répartition hommes / femmes des élèves CIP

	Hommes	Femmes	Moyenne d'âge
16 ^{ème} promotion 2011-2013	24%	76%	31,9 ans
15 ^{ème} promotion 2010-2012	26%	74%	29,9 ans
14 ^{ème} promotion 2009-2011	24%	76%	27,7 ans
13 ^{ème} promotion	25%	75%	28,8 ans
12 ^{ème} promotion	23%	77%	27,3 ans
11 ^{ème} promotion	30%	70%	27 ans
10 ^{ème} promotion	26%	74%	Nr
9 ^{ème} promotion	Nr	Nr	Nr
8 ^{ème} promotion	24%	76%	Nr

Sources : ENAP, http://www.enap.justice.fr/eleves/conseillers_insertion_probation_donnees.php

L'exposé et la présentation des acteurs de l'administration pénitentiaire témoignent tout d'abord des divers changements statutaires auxquels ont dû s'adapter les professionnels.

Ensuite, cela a aussi permis de rendre compte du débat qui s'ouvre sur la place du *travail du social* au sein du milieu carcéral. La modification par décret du statut constitue un signe qui participe, selon nos observations, d'une logique attendue.

³⁹⁶ L'accès au corps de CIP est possible par concours externe ouvert aux personnes titulaires soit d'un DEUG ou équivalent, soit d'un diplôme d'assistant de service social ou d'éducateur spécialisé. Le concours interne est proposé aux fonctionnaires ou agents de l'Etat ou des collectivités territoriales ayant au moins 4 ans de service effectifs.

- Les missions statutaires (en évolution) des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation

Exerçant au sein du SPIP, les CIP occupent une place singulière dans le champ de l'intervention sociale. Une part de leur travail renvoie bien aux "canons" du travail social tandis que l'autre part au cadre dans lequel il s'exerce, à savoir l'institution judiciaire. La réforme de 2010 (comme nous l'écrivions dans l'introduction de ce paragraphe, a modifié statutairement leurs missions) les définit d'une manière sensiblement différente en même temps qu'elle modifie l'intitulé du métier³⁹⁷. Le rattachement du corps (et identification) à l'administration pénitentiaire est signifié puisque désormais les personnels sont nommés *conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation* (CPIP).

Encadré 19 – L'évolution de l'appellation et des missions : du CIP au CPIP

Les missions du CIP avant la réforme de 2010, telles qu'énoncées dans le rapport de 2000, étaient ainsi définies : ils *"ont pour missions d'aider à la prise de décision judiciaire et de mettre à exécution les décisions pénales, restrictives ou privatives de liberté"*. En milieu fermé, c'est à dire en maison d'arrêt, en centres de détention ou en centrales, *"ils facilitent l'accès des personnes incarcérées aux dispositifs sociaux, de soin, de formation ou de travail..."*

Au dehors, ils interviennent aussi sous le mandat d'un magistrat et apportent à l'autorité judiciaire tous les éléments d'évaluation utiles à sa décision... Pour mener à bien ces missions, ils travaillent avec les personnels pénitentiaires et s'appuient sur un réseau de partenaires institutionnels".

Décret n° 2010-1639 du 23 décembre 2010 portant statut particulier des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation, article 1 : *"Les conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation sont placés sous l'autorité hiérarchique des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation dans les services pénitentiaires d'insertion et de probation. Ils peuvent par ailleurs être affectés, en direction interrégionale, à l'Ecole nationale d'administration pénitentiaire, au centre national d'évaluation ou à l'administration centrale. Les conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation exercent les attributions qui leur sont conférées par les lois et règlements pour l'application des régimes d'exécution des décisions de justice et sentences pénales. Ils interviennent dans le cadre des mesures alternatives aux poursuites pénales, restrictives ou privatives de liberté. Sur saisine des autorités judiciaires, ils concourent à la préparation des décisions de justice à caractère pénal. Ils assurent le suivi de l'exécution des peines et veillent au respect des obligations judiciaires dans un objectif de prévention de la récidive et de réinsertion. Compte tenu de leur expertise en matière d'exécution de peine et d'accompagnement socio-éducatif, de leurs connaissances en criminologie et selon les besoins particuliers des personnes confiées, ils concourent à la préparation et à la mise en œuvre des mesures d'insertion et des dispositifs de prévention de la récidive prévus par les lois et règlements. Ils participent à la politique d'individualisation des peines par le développement des alternatives à l'incarcération et des aménagements de peine dans les*

³⁹⁷ L'ensemble de la filière est modifiée car les directeurs des SPIP sont également concernés par la création des "directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation" (DPIP).

conditions prévues par le code de procédure pénale. Ils œuvrent plus particulièrement au travail sur le sens de la peine, afin de concourir au maintien ou à la restauration de l'autonomie et à la responsabilisation des personnes suivies".

La mise en place de ce décret a suscité une forte mobilisation syndicale³⁹⁸ et professionnelle qui avant d'aboutir à une rédaction finale a donné lieu à de multiples négociations. La CGT pénitentiaire voit dans la formulation finale le *"maintien dans le champ du travail social, avec une méthodologie et des valeurs propres à notre identité professionnelle"*³⁹⁹. De son côté le SNEPAP⁴⁰⁰-FSU relève qu'une *"série de modifications du Code de Procédure Pénale, par voie de décret, ont été publiées dans le cadre de l'application de la loi pénitentiaire, tendant à substituer l'expression de « personnel d'insertion et de probation » à celle de «travailleur social»"*.

Ainsi, certains aspects n'ont pas été intégrés et ont disparu dans la nouvelle formulation du décret, telle par exemple la notion de prévention *"des effets désocialisants de l'incarcération"* et *"de maintien des liens familiaux"* auxquels étaient attachés les CIP (du moins la génération ancienne).

Nous sommes allée à la rencontre en 2010, (après la mobilisation des CIP de l'année 2008 et au moment où le protocole se négociait), d'un représentant syndical de la FSU qui présentait le débat de cette façon :

Extrait d'entretien

CIP- syndicat FSU : *"Aujourd'hui, le clivage est identitaire et il y a sur cette question une ligne de fracture syndicale entre la CGT et la FSU. On brandit le travail social comme un totem mais on a aussi des difficultés à donner un contenu à ça. On a besoin de réinjecter du contenu, d'étoffer notre champ revendicatif mais on ne sait pas quel modèle proposer. Il ne faudrait pas proposer un modèle anachronique" (...) "Il y a eu une forte mobilisation en 2008, puis le mouvement s'est essoufflé ; les collègues sont résignés ; notre stratégie de résistance c'est la pédagogie"*

³⁹⁸ Trois syndicats de salariés sont majoritaires parmi les CIP ; les taux de syndicalisation affichés par chacun sur un effectif de 2200 CIP donne la répartition suivante : CGT : environ 530 syndiqués, FSU environ 250 syndiqués, CFDT, environ 50. Soit un taux de syndicalisation assez fort dans ce corps de métier. Le taux de syndicalisation selon la Dares (2008) est de 15, 2% dans la fonction publique.

³⁹⁹ Documents d'analyse de la CGT pénitentiaire, Le nouveau statut des personnels pénitentiaires d'insertion et de probation, 2010.

⁴⁰⁰ Syndicat National de l'Ensemble des Personnels de l'Administration Pénitentiaire. Document sur la réforme statutaire, 1^{er} septembre 2011.

Il ressort de cette présentation que la modification du statut s'accompagne d'une évolution certaine du profil des professionnels (féminisation, niveau de qualification). Désormais cohabitent des profils pour lesquels la valence sociale du métier est mise en question dans le contexte des réformes plus large de l'administration publique.

1.2. L'entrée dans le métier : l'ambivalence vocationnelle

Le métier de CIP est un des métiers sociaux de l'univers carcéral, il participe en ce sens aux MMS. Les transformations de la dénomination, d'abord d'éducateur de l'administration pénitentiaire en conseiller d'insertion et de probation, conduisent à l'entrée dans le métier de profils différents.

Deux profils cohabitent qui correspondent, tout d'abord, à **deux générations** qui ne vivent pas l'entrée dans le métier pour les mêmes raisons.

La première génération est celle des premiers éducateurs et son profil identitaire correspond à un profil assez classique des éducateurs spécialisés, nous l'appellerons la "génération missionnaire". La seconde génération apparaît à partir de la réforme de 1999 et ses motivations sont fortement liées au contexte de la crise économique, elle est aussi plus qualifiée ; nous l'appellerons la "génération rationnelle".

- Les aspirations de la génération missionnaire

La première génération, la plus ancienne, est entrée dans le métier avant le changement de terminologie et avant la réforme du SPIP ; pour beaucoup, ce sont les valeurs, et en particulier, un certain rapport au monde, qui ont inspiré l'entrée dans le métier.

Extraits d'entretiens
Par exemple: - Suzanne est "<i>entrée en prison</i>" pour satisfaire une démarche personnelle, un "<i>rapport singulier au monde</i>", - Georgette "<i>voulait le changer</i>" (le monde), - Fabienne voulait participer à la "<i>réhabilitation sociale</i>" des exclus de la société, - une certaine idée aussi du service public et des missions de l'Etat ont pu guider certains professionnels comme Natacha par exemple : "<i>on a choisi de venir travailler pour une mission de service public ; avec le recul, je me dis qu'on arrive jamais par hasard... je voulais porter ma pierre à l'édifice</i>".

Le modèle identitaire correspond à la combinaison de ce qu'Osty et Uhalde (2007) décrivent comme "*modèle de l'identité de métier*" et "*le modèle professionnel de service public*". Comme nous l'avons résumé, dans le premier modèle, l'intérêt pour l'activité est fort et de même, le métier engage le sentiment de responsabilité du professionnel, dans le second modèle, l'attachement à la mission d'utilité sociale et à l'usager est prégnant. Dans une certaine mesure, le "*modèle communautaire*" influence aussi ces professionnels qui n'hésitent pas à retracer la place de leur métier dans le cadre d'une histoire plus collective et plus ancienne.

Extraits d'entretiens
Avant de passer et réussir le concours, Fabienne a effectué des études en langues slaves et elle a ensuite fait un IEP en province. Elle a passé plusieurs concours afin d'intégrer la fonction publique, "<i>celui de la Poste, par tradition familiale</i>", "<i>celui de la police, pour ne pas aller aux impôts</i>" et enfin celui de la pénitenciaire. Par le discours familial, elle était encouragée à passer un concours de la fonction publique "<i>pour la garantie de l'emploi</i>". Le "<i>côté social de la pénitenciaire</i>" répondait à son "<i>idéal était de servir, d'être dans l'humain</i>". Elle est en poste depuis 1984.
Suzanne a passé le concours en 1980 après deux ans d'études supérieures en psychologie. Elle a "<i>découvert ce milieu</i>" quand elle était étudiante : "<i>je fréquentais des copains mal famés</i>". Sa volonté d'être indépendante de sa famille l'a conduite à "<i>passer un concours dans le social</i>". (et à l'époque donc comme éducatrice de l'administration pénitenciaire)
Georgette a passé le concours d'éducateur de l'administration pénitenciaire en 1980, après une licence de droit et une année passée en maîtrise : "<i>éducateur, ça voulait dire quelques chose à l'époque !</i>", et puis après "<i>on a été noyés dans une masse, les travailleurs sociaux ; CIP, c'est une dénomination différente et y'a une confusion par rapport aux fonctions, délégué de probation...</i>"
Sandrine : "<i>Au départ, j'ai un bac littéraire. J'ai fait deux années de bac et un an de psycho... et puis par mon histoire personnelle j'ai eu une amie qui a eu de gros problèmes... j'ai acheté une revue "Que faire avec ou sans le bac". Je pouvais passer le concours tout de suite. C'était une formation rémunérée. Ma mère était infirmière, je viens d'une famille ouvrière et j'ai eu une éducation protestante très active. A l'époque j'étais dans le côté "je vais t'aider", j'y croyais</i>".

L'entrée dans le métier "par hasard" se justifie également pour cette génération, même si l'extrait ci-après témoigne que la relation constitue une fibre qui oriente professionnellement.

Extrait d'entretien
Eric : "<i>Quand je suis entré dans la profession, on parlait d'éducateur, le diplôme requis c'était le bac + 2 ans de formation. On entrait sur concours. Mon premier poste</i>

c'était en 83 dans un CD". "Je suis rentrée dans le métier, en fait, un peu par hasard,... ma mère avait un commerce et j'aimais bien le contact avec le client. Et puis il y a eu ce film "deux hommes dans la ville"... et je suis tombé sur une affiche qui recrutait dans l'administration,... c'était en 1981. Je savais que les surveillants ça existe par mon père (maçon),... il m'avait parlé du crucifix que voyaient les condamnés à mort..."

- Les raisons de la génération rationnelle

La seconde génération est largement marquée par l'environnement socio-économique, l'inquiétude à l'égard du chômage et l'entrée dans le métier ne prend plus les mêmes dimensions. En effet, la dimension "militante" de leurs aînés s'est quelque peu évanouie pour laisser place à des professionnels plus soucieux, de prime abord, de régler leur propre situation que celle du monde social.

Pour beaucoup d'entre eux, c'est souvent après avoir passé plusieurs concours de la fonction publique – laquelle garantit la sécurité de l'emploi – qu'ils se sont parfois résolus à intégrer l'administration pénitentiaire.

Compte rendu et extraits d'entretiens

Après une maîtrise de droit et une inscription à l'IPAG, **Rob** a "passé le concours par hasard. J'ai pas de vocation ni d'ambition spécifique". Il était "conscient de la nécessité d'avoir un travail" et il a cherché des concours à passer dans la culture, l'éducation. Il a cherché sur internet et pour ce concours "y'avait rien à réviser, je trouvais ça plutôt sympathique ; mais en fait ça pas été évident ! j'étais pas sur de m'engager ; entre l'écrit et l'oral, je me suis demandé si j'avais les épaules pour ce travail"(...) "A la base, ma réalisation personnelle, je l'entrevois pas par le travail. Le travail, c'est pour avoir la paie. Mais quand je bossais comme gardien (c'est-à-dire concierge lorsqu'il était étudiant)... en fait, c'est le boulot le plus intéressant que j'ai fait. Si j'ai repris l'IPAG, c'est pour avoir un truc sur, parce que la précarité j'en ai un peu soupé, mais après j'avais une vision alimentaire du travail mais la précarité, c'est pénible, impossibilité de faire un projet à plus de deux mois ; la fonction publique, j'envisageais même de mettre des tampons sur l'Etat civil".

Noémie a réussi le concours en 2001. Elle nous dira au cours de l'entretien qu'elle est une "fille adoptée". Elle a une licence de droit et un niveau maîtrise. Elle a "passé le concours en même temps que ses exams". Pour dire que c'est la raison qui explique qu'elle n'ait pas réussi sa maîtrise (que de plus elle suivait par correspondance). "Au départ, je voulais faire du droit international. Je n'aimais pas le pénal. Je voulais être juriste international et travailler aux nations-unies pour les enfants à l'UNICEF. Après le décès de mon père (dont elle précise qu'il était militaire), j'ai opté pour passer des concours. J'ai acheté le guide "devenir fonctionnaire". Je voulais être conseiller de quelque chose ! J'ai passé plusieurs concours. Celui de CIP, j'ai échoué la première fois. Pendant mon année de maîtrise j'étais emploi-jeune dans un lycée et ça m'a permis

d'affirmer ma personnalité". Au départ, elle pensait plutôt que "CIP, vu qu'il y avait Insertion, que c'était un peu comme dans une MLI. Probation, j'ai su ce que c'était quand j'ai eu le concours. J'ai toujours été attirée par le milieu carcéral même si le pénal me passionnait pas".

Marc : *"Moi j'ai tout d'abord une formation d'histoire, j'ai eu un DEA ; j'ai dû rentrer dans l'administration pénitentiaire en 2000. Dans un premier temps j'étais plutôt orienté vers le capes, le capes d'histoire que j'ai échoué ; donc ensuite, j'ai réfléchi à mon orientation, entre temps j'étais surveillant d'externat, maître d'internat, donc je pouvais réfléchir, prendre un petit peu de temps pour réfléchir et c'est là que je me suis intéressé aux métiers de l'administration pénitentiaire et en l'occurrence à celui de conseiller d'insertion et de probation".*

Le plus souvent, ils sont bien plus diplômés que les anciens ; l'échec pour certains à des concours plus prestigieux (tel que celui par exemple de l'Ecole Nationale de la Magistrature (ENM)) peut nourrir l'intériorisation d'un sentiment de déclassement social (Bourdieu, 1978)⁴⁰¹ qui rend plus délicate, au départ, l'intégration au collectif de travail : *"On a bac + 5 et on est que catégorie B !" ⁴⁰²*.

Cette évolution est notable à travers les statistiques publiées par l'ENAP chaque année sur le niveau d'étude des diplômés (voir tableau ci-après).

Tableau 34 – Le niveau de qualification des élèves CIP

Niveau d'étude Promotion	Base Nombre d'élèves	BAC	BAC + 2	BAC + 3	BAC + 4	Bac + 5		
						Total Bac + 5	dont droit et science politique	dont SHS
16 ^{ème} promotion 2011-2013	42							
15 ^{ème} promotion 2010-2012	194	10%	13%	19%	22%	35%	50%	20%
14 ^{ème} promotion 2009-2011	240	6%	10%	17%	27%	39%	66	17
13 ^{ème} promotion	149	13%	12%	17%	23%	30%	63	14
12 ^{ème} promotion	286	1%	4%	22%	40%	33%	61	24
11 ^{ème} promotion	271	1%	6%	21%	43%	28%	64	23
10 ^{ème} promotion	195	-	-	-	76%		-	-
9 ^{ème} promotion	-	-	-	21%	46%	17%	-	-

Source : ENAP, 2012

⁴⁰¹ Dans cet article, Bourdieu y évoque le cas des bacheliers qui se retrouvent ouvriers spécialisés ou facteurs et qui nourrissent un certain malaise au travail.

⁴⁰² Cette citation est extraite de conversations informelles avec des CIP de la jeune génération.

La formation du point de vue du contenu est appréciée de façon nuancée tantôt trop axée sur la formation théorique "*inutile sur certains aspects*" (propos recueilli) tantôt sur les conditions mêmes de la formation. Ce cadre préside néanmoins à préparer les futurs professionnels à leur futur métier et à "*son enfermement*".

Extraits d'entretiens
Rob : "<i>J'avais une appréhension du retour aux études. La formation est longue, sur deux ans. La rentrée se fait en septembre. On est en promo. Et c'est l'administration pénitentiaire qui forme ses propres éducateurs au même endroit. C'est un endroit fermé et recentré sur lui-même. C'est un campus à l'américaine. Y'a tout. Tout se trouve à l'extérieur d'Agen (le site de l'ENAP) ; ça crée une sorte de no man's land où tout est normalisé. Y'a une impossibilité d'avoir des lieux de vie autres que ceux que l'ENAP propose. Y'a aucune rugosité. Tout est lissé. C'est un peu comme s'il y avait une velléité de gommer toute individualité. (...) Le premier stage, c'est un mois comme surveillant, au bout de trois semaines de cours. Les buts officiels c'est pour découvrir le milieu carcéral, découvrir le métier de surveillant. Du coup, on rentre dans notre métier par le biais de la surveillance, du sécuritaire. Pendant un mois en uniforme. (...) c'est une épreuve à passer... Pour moi avant, surveillant, c'était maton imbibé d'alcool. Le gros con qui martyrisait les détenus. Mais ça passe... Et puis il y a la promo. A l'ENAP, tous les rapports humains sont accélérés. On est tous ensemble. A l'ENAP, t'arrives en laissant une partie de ton identité. Au début c'est assez superficiel et puis ça s'accélère. Lorsque je suis arrivé à l'ENAP ce qui m'a surpris aussi c'est que 80/85% des collègues sont juristes de formation et la plupart sortent des études. Le regard qu'ils ont parfois ça fait un peu peur (...) Finalement, après le stage de surveillant, il y a encore 3 semaines d'école et il y a le stage de découverte au SPIP. C'est là, fin novembre que tu vas voir ce que va être ton futur métier".</i>
Noémie : "<i>La formation à l'Enap, je l'ai trouvée un peu inutile parce que je travaillais déjà. Pour moi c'était un retour en arrière de faire une formation. La première année ça a été un petit peu dur. Ce qui m'a intéressé c'est les sciences sociales, la psycho, la socio. La deuxième année c'était très très intéressant parce que je rentrais dans les dossiers par rapport aux détenus".</i>
Patricia : "<i>La formation théorique ne m'a servi à rien. C'est le stage professionnel qui m'a tirée vers le haut ; la formation, c'est très superficiel. Tu t'interroges pas vraiment sur le sens du métier vers lequel tu vas". J'avais pas beaucoup de lien dans la promo sauf avec quelques collègues".</i>

Le modèle identitaire de référence correspond également au "*modèle professionnel de service public*" mais il se combine pour partie avec le "*modèle de la mobilité*" car les nouveaux entrants dans le métier envisagent pour la plupart la construction d'un projet professionnel d'avenir qui devrait les conduire, à terme, à une promotion.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Sofia a réussi le concours de CIP en 1997. Après une maîtrise en droit pénal obtenue en 1995, elle s'est inscrite à l'institut d'études juridiques à la faculté de droit pour préparer l'ENM. Elle a aussi préparé le concours d'avocat mais a échoué lors des épreuves orales. Dans le cadre du DU de criminologie qu'elle préparait, elle a <i>"visité la prison"</i>, et a été <i>"intéressée par le milieu"</i> : <i>"je trouvais curieux ce milieu"</i> ; elle a <i>"fait des rencontres avec le personnel de direction et les surveillants"</i>. Elle s'est renseignée ensuite au centre d'information et de documentation et elle a <i>"vu que ce concours était accessible à bac +2"</i>.
Eve : <i>"J'ai découvert cette profession en travaillant sur mon mémoire de DEA de droit pénal. Il portait sur "le droit et le devoir du détenu, c'était un mémoire théorique. J'ai passé le concours de la magistrature en parallèle et celui de CIP où j'ai été admissible en 1998"</i>.
Lors d'un entretien informel, Christiane raconte sa trajectoire. Elle a un DEA de droit pénal et elle a passé le concours de CIP après avoir échoué à l'ENM. Lors de sa formation à l'ENAP, elle avait une collègue qui <i>"elle a réussi le concours et bien sur elle a quitté l'ENAP et la formation de CIP !"</i> ; elle aussi <i>"aspire à la magistrature"</i> et repassera <i>"sûrement le concours : les CIP sont catégories B alors que la plupart ont au moins une maîtrise ou un DEA"</i>

Pour conclure sur ce point, ces extraits illustrent, selon nous, les deux types de discours qui "justifient" l'entrée dans le métier. Les modifications statutaires altèrent la référence identitaire sur la valence sociale. L'arrivée de nouveaux professionnels, plus diplômés et en particulier dans le champ pénal, met à jour les enjeux de la socialisation organisationnelle et la capacité intégratrice (ou pas) de l'organisation et ici de l'administration pénitentiaire (partie 1).

2. Sens, quête de reconnaissance et redéfinition du métier dans un contexte de changement

Les réformes de l'administration pénitentiaire, tout comme les réorganisations internes (locales⁴⁰³) du SPIP conduisent les professionnels à développer des pratiques qui témoignent de la transformation du métier. En creux, les professionnels s'interrogent sur le sens du métier, sur son utilité sociale (point 2.1). Le déficit de coopération que nous avons identifié dans l'ensemble de l'institution traverse également le SPIP ; même si la relation aux détenus est altérée, du fait des évolutions institutionnelles et de la sociologie de la population carcérale,

⁴⁰³ Lors de la 2^{ème} année de notre recherche, une réorganisation du SPIP a conduit l'ensemble des CIP à partager les missions en milieu ouvert et milieu fermé. Pour ce faire, des réunions de travail ont été organisées afin de répartir les permanences et le suivi des mesures pour l'ensemble des personnes (sous main de justice et détenus).

elle demeure l'essence du métier (point 2.2.). Plusieurs discours cohabitent et illustrent diverses stratégies dont celle de vouloir peser à travers l'affirmation de l'expertise professionnelle. Elles nous conduisent au constat d'une individualisation des pratiques de travail (point 2.3).

2.1. L'ambivalence du métier et l'interrogation sur l'utilité sociale du métier

La définition du métier par les professionnels est fortement marquée par le contexte organisationnel et interroge sur l'utilité sociale du métier. Les professionnels vont favoriser dans ce contexte et parfois en fonction de leur génération l'une ou l'autre des valences du métier qui peut les placer dans des ambiguïtés quant au rôle professionnel à adopter.

Les motivations qui ont présidé à l'entrée dans le métier génèrent des définitions différentes de celui-ci. Les professionnels témoignent de définitions du métier qui tiennent aussi, pour partie, aux raisons qui les ont conduits à y entrer.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Fabienne : <i>"On a basculé dans un système répressif, on est là dans la garde, la repression, on travaille mal. Là, on est les empêcheurs de tourner en rond, le verrou de sécurité. On est des éléments qui permettent de stabiliser, on limite les frictions entre les détenus entre eux (elle évoque l'évolution du public) et le reste du personnel pénitentiaire. Les objectifs de réinsertion ne sont plus la priorité ; ça se voit sur les budgets".</i>
Georgette : <i>"on est plus dans le contrôle que dans la sanction".</i>
Sofia n'a <i>"pas réalisé en passant le concours que c'était un concours du travail social. Je voyais plus d'aspects juridiques que sociaux".</i> Pour moi, c'était "assistant du magistrat pour l'éclairer dans sa décision" ; <i>"le décalage est arrivé plus tard". "Avant c'était des éducateurs, la fonction de CIP existe depuis 1993, et c'est une fonction complètement batarde ; il y a une contradiction entre le I et le P (...) une illusion que la réinsertion est possible. On contrôle et en même temps, on doit aider ; c'est l'ambivalence de l'institution mais en tous cas, la réinsertion c'est le parent pauvre du point de vue du budget ou de l'information."</i>

Les deux générations de professionnels que nous avons identifiées cohabitent mais elles identifient toutes les deux un rapport à l'activité en transformation. Constatée par l'ensemble, elle n'est cependant pas décrite de la même façon, et selon généralement, la génération des professionnels.

Extraits d'entretiens
Suzanne : <i>"Moi, je crois encore à une partie du métier, je crois pas à d'énormes possibilités, je suis très très claire par rapport aux possibilités institutionnelles, je veux plus m'épuiser à des trucs parce que je sais que de toutes façons, voilà, c'est pas la peine de se fatiguer, y'a des choses qui ne bougeront jamais... par des stratégies de confort des professionnels... plus que par l'institution d'ailleurs ; y'a des équipes qui ont fait en sorte d'être dans le confort pour soi... on fait pas en sorte de faire que le travail évolue, donc partant de là , chacun a ses choses".</i>
Noémie : <i>"Concrètement au SPIP il nous manque des moyens pour mener à bien nos missions. Je suis à 80% (temps de travail) et j'ai trop de dossiers en charge (soit 90). Y'a des personnes que j'ai jamais vues ; sur les 90, j'en connais bien 20, pour 30 c'est moyen et les autres je les connais pas. Il y a des choses qui m'échappent. Mon travail c'est d'être près des détenus pour les assister dans leurs demandes. Il faut que le détenu soit acteur de sa réinsertion. Mais je suis un peu désabusée".</i>

Un sentiment de "décalage" entre les compétences acquises par le passé et les pratiques du travail au quotidien est énoncé. De même, le sentiment d'une urgence qui s'intensifie combinée à la complexification des dispositifs, affecte l'exercice du métier. Si le référentiel métier renvoie encore aux deux valences, insertion et probation, elles leur semblent, parfois, de plus en plus difficiles à combiner. Les ambiguïtés du modèle de l'intervention sociale s'expriment là aussi.

Compte rendu et extraits d'entretiens
Fabienne a une expérience professionnelle diversifiée puisqu'elle a exercé en milieu fermé et ouvert, dans des établissements pour hommes ou pour femmes. Depuis 2001, son intervention est réalisée auprès de femmes dans une maison d'arrêt. Au début de sa carrière, régnait <i>"un esprit d'équipe solidaire, on était dans le socio-éducatif"</i> mais elle n'envisage plus le métier de la même façon ; il y a <i>"une évolution de la profession, du public, et de la politique pénitentiaire. On est partis dans un système répressif, on est dans la garde, la répression. On travaille mal"</i> .
Georgette : <i>"Il faut aller très vite. On a peu de temps". "Il y a une palette énorme dans les mesures et on doit rendre des comptes du suivi des obligations. Mais on est dans l'urgence. Le rapport à la personne a évolué, il y a une prépondérance de l'écrit maintenant. On évoluera. J'ai encore 15 ans à faire"</i> .
Eric : <i>"Ici ça va très vite, on peut pas connaître les détenus ; en centrale c'est différent. Ici on connaît le détenu à travers le dossier et les courriers. C'est frustrant... je me demande ce qu'on fait ici à la limite... en dehors de prévenir la famille. L'idéal ce serait de voir le gars, faire le point mais c'est infaisable."</i>
Sofia : <i>"Il y a eu une évolution des pratiques ; on nous sollicite sur des tâches en décalage avec nos compétences" (...) "On a des interventions dans le domaine social, mais nous on doit coordonner et piloter. Le terme générique du travail social ne correspond pas à ce qu'on fait ; ça pose de gros problèmes. On en parle entre CIP de la dernière génération "</i> .

Rob : <i>"On sert pas forcément à grand-chose. Pour 10%, on va avoir une utilité dans la réinsertion. On va servir à quelque chose. Mais c'est pas forcément le réinsérer, c'est surtout faire en sorte qu'il (le détenu) garde un lien avec la famille, qu'il pète pas les plombs, mais plus ça va et plus c'est pire. Il faut être modeste (...)"</i>

La question de l'utilité sociale de l'intervention est posée dans ce contexte d'urgence. C'est précisément ce sentiment qui va conduire à adopter des types de stratégies plus individuelles.

Les clivages générationnels, le type d'études supérieures effectuées, les mutations du métier, conduisent les professionnels dans l'ambiguïté parfois et les poussent à valoriser l'une ou l'autre des valences (pôle judiciaire ou pôle social) mais le sentiment d'impuissance conduit parfois au retrait.

Compte rendu et extraits d'entretiens –
Noémie : <i>" Je voulais sauver le monde ; c'est pas parce que la personne est détenue que c'est pas une personne. J'ai en face une personne qui a eu une déviance et on est des garants, investis par la justice pour faire respecter la loi et le règlement, on doit faire appliquer l'ordre. On protège un petit peu les lois."</i>
Eric : <i>"On est juste là pour aiguiller et orienter les détenus"</i>
Natacha : <i>"Des fois ici, ça me gonfle, mon boulot devient alimentaire. Ici on sait pas qui est justiciable ou professionnel (...) il y a une trop grosse lourdeur de l'établissement ici ; j'ai eu 3, 4 mois dur mais là je viens c'est alimentaire ; on est toujours sur la forme et jamais sur le fond ; ça me manque de réfléchir sur notre utilité (...) on a toujours la tête dans le guidon. Je trouve difficile de mener une réflexion, ça prend une énergie phénoménale de mener une action à terme"</i>
Sandrine : <i>"Les CIP d'aujourd'hui, ils sont beaucoup plus intellectualisés, ils ont une formation juridique plus profonde, ils sont allés plus loin, ils prennent les choses avec plus de recul, ils sont pénalistes. La majorité disent qu'ils veulent pas rester ici et ils envisagent d'autres métiers"</i>

Cependant, la sur-détermination du pôle social dans la définition du métier ne conduit pas nécessairement à se "revendiquer" du monde du travail social au sens du travail social historique (du noyau dur). Il est question seulement de "social" en termes de relations à autrui (relation de service, comme activité de co-production).

Compte rendu et extraits d'entretiens
Rob : <i>"c'est forcément enrichissant ; ça peut être épanouissant ; je suis plutôt content d'avoir trouvé ce job. Y'a toute une partie plutôt du côté social avec les entretiens avec"</i>

<i>les détenus. Et y'a une partie juridique, tout ce qui est aménagement de peines, travailler avec le JAP (juge d'application des peines). La base du métier, c'est l'entretien avec les détenus, les liens familiaux, préparer la sortie".</i>

Cette revendication identitaire d'appartenance au travail social est rare et d'ailleurs, lorsqu'il s'agit d'en parler, c'est le plus souvent pour s'en démarquer. La prégnance de l'administration pénitentiaire (et du processus de formation) s'exprime ici. En d'autres mots, le processus de professionnalisation ne conduit pas à se revendiquer de la professionnalité classique du travail social.

Compte rendu et extraits d'entretiens

Suzanne : <i>"On est pas dans le travail social propre, on a les mains dans la merde quand même et on collabore vachement avec la justice donc on a aussi cette étiquette là avec , bon les éléments qui vont nous apporter, est-ce qu'on va pas à un moment donné, faire en sorte que ça aille au détriment du mec... donc on est aussi là dedans même par rapport aux autres travailleurs sociaux ... on est des travailleurs sociaux un peu particuliers."</i>

Rob : <i>"Notre rôle c'est ambivalent, on est CIP mais on est aussi dans la contrainte et le sécuritaire. Il y a une multitude de positionnements professionnels".</i>

Cette position peut aussi être interprétée comme position pragmatique de la part des professionnels qui dans ce contexte ne pensent pas avoir les clés ou le pouvoir d'impulser une autre dynamique. Une forme de fatalisme et de résignation combinée au réalisme de la situation carcérale règne.

Extrait d'entretien

Michel : <i>"Parfois, je fais des opérations "coups de poing" et je vais voir les gars dans les cellules qui demandent rien. Mais bon, y'en a aussi pour qui le fait de rester dans la cellule, c'est une protection. On va pas changer la prison ; on va pas régler les problèmes entre le scolaire et le SPIP ou avec le groupe privé, mais en discutant avec les gars on peut voir si on peut faire un chouïa".</i>

Pour conclure, ce paragraphe montre ainsi la cohabitation de professionnels pour lesquels la définition du métier est différente **et** évolutive. Cette manière "d'habiter" le métier est le fruit d'une socialisation distincte. Ce n'est pas tant qu'ils ne soient pas porteurs de valeurs mais plutôt que ces valeurs s'incarnent d'une autre manière. En particulier, le choix d'entrée dans le métier qui est déterminé par le contexte socio-économique conduit de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur à s'engager dans la carrière pour des motivations qui sont différentes

de celles des anciens. La définition du métier s'en trouve modifiée (la pratique également, voir ci-après).

2.2. La relation aux détenus qui transcende les effets générationnels

Les éléments que nous avons présentés ci-avant donnent à voir des différences mais ils doivent être complétés par la dimension unificatrice des professionnels : pour chacun, la relation aux détenus reste centrale et ici l'effet génération n'est plus aussi tranché. Cette relation illustre la spécificité des métiers de la relation même si elle n'est pas appréhendée de la même manière par ces professionnels. Le cadre d'une maison d'arrêt ou d'un centre pour peine détermine aussi la relation que les professionnels peuvent nouer avec les détenus et prévenus⁴⁰⁴.

Au-delà des raisons qui président à l'entrée dans le métier ou les définitions qui en sont données, la question des valeurs demeure et donne du sens.

L'échange, autour de la réinsertion possible si le lien avec les familles est maintenu et le sens de la peine sont structurants et font partie des enjeux du métier.

Extrait d'entretien
Fabienne : <i>"A la MAP avec ma collègue, on travaille en binôme et on a un discours identique sur ce qui est possible ou pas. Dire les choses, les poser par écrit, on fait lire nos écrits à la personne détenue, c'est relativement sain. Dans les relations avec les détenues, les choses se disent en face".</i>
Marc : <i>"C'est certainement un des plus beaux métiers que de pouvoir permettre à des gens de sortir de ... de la misère de derrière les barreaux et puis aussi de leur donner des pistes pour pouvoir,... qu'ils puissent être libres... pour pouvoir s'en sortir... en leur donnant différentes adresses... en les orientant... sachant que ce que je vous disais au départ, aujourd'hui c'est très facile de se retrouver derrière les barreaux ça peut arriver à tout le monde...donc c'est aussi un temps, peut être aussi un temps pour réfléchir sur soi-même, permettre à la personne de savoir pourquoi elle est arrivée là et comment elle doit rebondir et ... nous quelque part on est peut-être cet élément qui va lui permettre de rebondir".</i>
Noémie : <i>"Les détenus, ils ont besoin de moi, je suis pas dupe. Ce qui manque dans le travail c'est parler du sens de la peine avec les détenus. Il y a certains détenus à qui j'impose cette discussion. Mais on ne s'implique pas non plus complètement. Avec les détenus de nationalité étrangère, comme ils ont plus de difficultés, alors là je leur</i>

⁴⁰⁴ Dans une maison d'arrêt la pratique du métier est marquée par la gestion "des entrants" mais aussi par le fait que le travail au long court ne peut véritablement s'exercer.

explique mon parcours et je leur dis "si vous voulez vous en sortir, vous pouvez vous en sortir", là je fais un travail de réinsertion".

Suzanne : *"On arrive dans le parcours de gens fracassés, il faut être dans la rencontre, voir les personnes et aider à la vie quotidienne. En milieu fermé, j'ai en charge environ 50 personnes, je les vois à leur demande, en milieu ouvert, j'ai 130 dossiers, c'est moi qui crée le lien. A la maison d'arrêt, la priorité c'est de se taper les arrivants, les gens sont désinformés et il faut faire un travail sur l'accompagnement, un bilan de situation, voir les soins, repérer les situations pénales et dès l'entrée préparer la sortie".*

La question du **sens donné à leur métier, à travers la construction de la relation**, réside également en toile de fond de ces définitions du métier.

Les compétences en termes de savoir et savoir-faire leur donnent beaucoup de latitude pour peser fortement. Cette attitude au travail combine ainsi la volonté de répondre aux attentes de l'institution et celle d'agir dans l'intérêt des détenus. La prégnance de la relation dans le métier s'entend bien, ici aussi, dans les évolutions que nous avons notées dans notre première partie. Une certaine impuissance s'énonce également.

Compte rendu et extraits d'entretiens

Rob : *"la base du métier, c'est l'entretien avec les détenus, les liens familiaux, préparer la sortie. Mais j'ai été assez désabusé par le fait que même s'il y a l'ambition, dans la réalité, les structures sociales sont tellement pauvres qu'on est ramené à l'impuissance. Pour les gens qui sont pas passés par la case prison c'est dur de trouver un boulot alors pour un détenu c'est encore plus dur. Ici, du fait que ce soit une entreprise privée qui gère du coup, c'est pas le SPIP qui intervient directement. Je me rappelle de mes premières impressions : un esclavage assez singulier, le droit, la paie, la nature du boulot mais bon c'est pas tant l'esclavage que ça en fait. Le travail pour les détenus c'est assez important. (...) contrairement à pas mal de mes collègues, je me vois bien faire ça toute ma vie. Moi au contraire, je m'en fous... Mais je prends du plaisir et de l'intérêt même si je préférerais rester chez moi à regarder la télé et lire. Ce qui est pas mal, c'est que pour la première fois que je me dis que je pourrai être un bon CIP. Les qualités d'un CIP c'est une capacité d'écoute et de dialogue et une adaptation à différents publics. J'arrive à communiquer avec eux d'où qu'ils viennent. Je viens d'un milieu ouvrier mais mon père s'est légèrement embourgeoisé. J'ai vécu dans un HLM quand j'étais gamin donc je connais, même si c'est différent ici (il compare sa région d'origine et le lieu où il travaille). Le fait que j'ai une expérience professionnelle diverse que j'ai pris mon temps... j'ai des points d'accroche. C'est la part de moi que je mets là-dedans même si c'est dur. Y'a une telle urgence à ne pas s'investir. Tous les collègues disent qu'il faut pas s'investir, de faire attention à ne pas s'attacher, ni être dans le ressenti émotionnel. Il faut faire gaffe. Donc tu mets pas de toi. T'essaie de faire gaffe, mettre de soi, c'est pas approprié. Ce qui est important c'est la fonction. Faire les missions pour lesquelles on te paie, pour lesquelles tu es investi. C'est dangereux de se projeter face aux détenus".*

La "transmission du métier" (Hulin, 2010), s'organise cependant aussi entre les deux générations, justement sur les dimensions relationnelles.

Extraits d'entretiens
Marc : <i>"La meilleure des formations ce sont des collègues qui vous prennent un petit peu sous leurs épaules et qui vous accompagnent et qui vous expliquent comment il faut faire pour gérer certaines crises, je pense par exemple, si un décès survient dans la famille d'un individu, (...) enfin j'ai pas été préparé... pendant les périodes de stage j'ai jamais été confronté à ce problème là et lorsque je me suis retrouvé en fonction, ça été un des premiers problèmes que j'ai eu à gérer..."; "Mais en tous cas c'est vrai, c'est important quand on est sur le terrain de pouvoir compter sur les collègues... je vois les jeunes qui sont sortis de l'ENAP, je vois que c'est pareil, également, ils ont besoin d'être soutenus et appuyés par les anciens..."</i>
Natacha : <i>"je suis moins ancienne que Michel et Eric, je suis soucieuse de leur demander leur avis. Ils sont un peu coordinateurs, régulateurs, ils ont l'ancienneté et ils ont l'expérience. Il n'y a pas de relation paternelle, pas de paternalisme de leur part"</i>

Le poids de l'organisation, les conditions de détention, l'évolution perçue par les professionnels de la population carcérale altèrent cependant la relation.

Extraits d'entretiens
Sandrine qui exerce à VLM fait la comparaison entre les établissements dans lesquels elle a été en poste. Elle est particulièrement marquée par son dernier poste dans un centre de détention : <i>"là-bas, je voyais vivre les gens. Les relations étaient saines et claires, jamais dans la pression. J'ai pu travailler dans le calme. Ici, j'ai eu beaucoup de mal à mon arrivée ; je trouvais la population irrespectueuse, exigeante, agressive... c'est de la petite délinquance, très difficile à gérer, la problématique est difficile et en plus il y a une problématique addictive"</i> .
Viviane : <i>"Avec les détenus, maintenant je suis beaucoup plus mal parce que je peux pas les orienter ; avec les détenus il faut prendre le temps, l'entretien c'est un moment privilégié ; je tiens compte de ce qu'ils disent mais ça peut être aussi un moment où c'est agressif. Je tiens compte aussi de ce que disent les surveillants, j'ai des poussées d'adrénaline parfois quand je suis un peu agressée"</i> .
Natacha : <i>"Pour supporter le reste, il faut qu'il y ait un brin qui marche, alors on en arrive pour certains détenus au sacrifice des autres (...) les combinaisons sont infimes, il y a quelques élus et des sacrifiés ; on peut proposer à certains des moyens pour ici et dehors et puis il y a ceux qui devront avancer encore en maturité et en soins... et nous on devra accepter qu'on peut pas et qu'on doit pas les formater dans notre propre modèle ; j'entends quand quelqu'un me dit que ça le branche pas d'avoir une activité, là on a des personnes qui n'ont jamais eu le choix de rien, le plus souvent, ils n'ont fait que subir (...) Ici, il y a la reconnaissance, l'affection, une place... la solitude c'est le lot commun des gars qui sont là, mais ici, ils sont pas seuls, ils ne vont plus avoir à assumer tout seuls ce qu'ils doivent assumer, ici c'est un temps de repos, y'a pas à se demander où dormir, quoi manger,... l'errance est cadrée. Ici ça peut devenir un lieu accueillant"</i> .

Georgette : *"On a une population de plus en plus abimée, border line en termes de psychiatrie, les gens sont en prison et on a pas de réponse. Pour la réinsertion, le problème c'est celui des institutions intermédiaires, les foyers CHRS sont à blocs. Du coup, les gens sont en errance totale. L'incarcération, c'est un moment de répit".*

Suzanne : *"En fait, sur l'évolution des détenus, c'est moi qui ai changé. Pas eux. Mon écoute a changé. Maintenant, ils me la font plus (...) selon si c'est des hommes ou des femmes, ça change le rapport. Les femmes sont beaucoup plus socialisées, elles créent plus de lien. Avec les femmes je suis plus sensibilisée, elles sont touchantes, il y a beaucoup plus d'affect".*

Ce paragraphe a montré comment la relation constitue l'élément "unifiant" d'identification du métier. Cependant, les témoignages recueillis viennent aussi illustrer comment le contexte affecte les conditions de sa mise en œuvre et sa faible efficacité. L'interrogation sur l'utilité du métier, les failles de l'organisation, la difficulté à construire la relation nourrissent le sentiment de déni de reconnaissance. C'est précisément ce déni qui conduit à des pratiques plus individuelles, ce que nous allons montrer dans le point suivant.

2.3. Déni de reconnaissance et individualisation des pratiques

Nous illustrerons ici les modalités de l'éclatement du collectif de travail et, en l'occurrence ici, du métier. Nous avons présenté dans notre première partie les enjeux de la lutte pour la reconnaissance qui s'exprime dans les mobilisations sociales de ces dernières années. Impératif identitaire (Honneth, 2000), la reconnaissance renvoie aussi à l'échange mutuel, et à la coopération entre acteurs. Dans le contexte que nous avons décrit, celle-ci est défailante. Un sentiment de déni de reconnaissance s'exprime en toile de fond. Les motivations à l'entrée et la définition du métier, directement liée à ses conditions d'exercice, vont conduire les professionnels à adopter des stratégies spécifiques. Le sentiment d'un déni de reconnaissance conduit certains professionnels à promouvoir et adopter, en particulier les jeunes professionnels, des pratiques professionnelles qui vont valoriser leur expertise et l'utilité (sociale) de leur métier.

- Déficit d'échange, de coopération et opposition conflictuelle comme source du sentiment de déni de reconnaissance

Le sentiment de déni de reconnaissance s'illustre dans divers récits. Il met en lumière les décalages entre ce qui a présidé à l'entrée dans le métier, les premiers moments de

l'apprentissage professionnel et les conditions actuelles de l'exercice de celui-ci. Le déni de reconnaissance se fonde sur la relation (ou l'absence de relation avec les autres collègues) ou sur des oppositions plus institutionnelles. Il met en lumière les effets du déficit de coopération et l'impossibilité de construire un sens collectif (Partie 1, chapitre 2).

Ce sentiment de déni de reconnaissance repose encore la question du sens de l'intervention. Ces témoignages ci-après sont choisis parmi d'autres.

Extraits d'entretiens
Eve fait le récit de son début de carrière (1998) dans un centre de détention (prise en charge de la longue peine) et compare à la situation actuelle à la maison d'arrêt, soit 10 ans plus tard : <i>"En début de carrière, on a la pêche, on avait une place et on avait un rôle à jouer pour la préparation à la sortie, on faisait de la prise en charge ; ici on fait de la merdouille ; là-bas, y'avait un bon contact inter-service, ici on a aucune reconnaissance peut-être que c'est justifié – c'est parti sur de mauvaises bases, ici personne ne sait pourquoi on travaille et comment cela tient... au niveau hiérarchique ici y'a pas d'échange ; là-bas, tous les services se réunissaient au rapport de détention, ici non."</i>
Noémie : <i>"Le métier de CIP est en train de tomber. Il y a 3 ans, le CIP pouvait aider les détenus. Aujourd'hui, on fait de la paperasserie. Il y a un manque de reconnaissance. Je me suis faite engueuler en détention par les surveillants. Ici, je sens même pas qu'on est collègues entre le SPIP et les surveillants. On est dans le tout sécuritaire, j'ai du mal avec ça".</i>
Sofia : <i>"Ce qui me manque aussi c'est la relation avec le service médical, on doit travailler avec lui mais on a des divergences de points de vue, sur le secret médical par exemple. Ils vivent très mal les incitations aux soins. C'est le point d'interrogation sur la prise en charge globale du détenu. Il n'y a pas de pluridisciplinarité. Il y a un clivage (...) Souvent, on s'oppose à la direction. Institutionnellement on est pas reconnus. On ne facilite pas notre place dans la prison. Ici on le ressent beaucoup. Et du coup tout le monde a un peu lâché prise (...) Ici, on te prend de haut. Y'a un mépris du SPIP qui peut aussi s'expliquer par le SPIP. On a perdu du crédit parce que le job a peut-être pas été fait. Le SPIP n'a pas de convention avec les partenaires. On est mauvais sur plein de choses. On a aussi des problèmes avec les magistrats, on a des problèmes d'intermédiaire et en fait de représentation par la direction du service. Du coup, je crois que j'en ai fait le tour. C'est très difficile de pas avoir de reconnaissance. Et surtout pour mener à bien nos missions. Elles sont pourtant très claires. Mais y'a un immobilisme dépressif ; ça pèse sur l'équipe. On a un manque de crédibilité, mais la contrepartie c'est que les gens font comme ils veulent, il y a une souplesse dans l'organisation du travail".</i>
Sandrine : <i>"Lorsque je suis arrivée ici, il a au moins fallu trois mois avant que les personnels de la pénitencière me disent bonjour (...) et même au sein du SPIP, on est 21 et y'en a à qui ont dit pas bonjour ; aujourd'hui, j'ai l'impression que c'est toujours aussi lourd et sale. Une maison d'arrêt qui essaie de trouver une structuration. On change les bureaux de place sans arrêt ; mais bon, j'arrive à travailler. Il y a de bonnes relations entre les personnels mais on a pas assez de réunions d'équipe et quand il y en a, elles sont mal préparées. Ça devient un moment de règlement de compte, de plainte... mais tout n'a pas été imposé aux collègues, on peut pas dire ça".</i>

Eric : *"Pendant très longtemps on a été un service fourre-tout du genre "voyez avec les socioculturels !"; il faudrait que chaque service assume ses charges, on sent qu'il y a ça encore (...) La commission de classement on a l'impression que c'est pour remplir les lieux ; ça joue pas pour l'orientation".*

Ces constats pointent les perceptions des professionnels quant à l'absence de reconnaissance dont ils pensent faire l'objet. Pourtant, eux-mêmes dans leurs propres discours (re)connaissent peu "le collègue", ce qui renvoie bien à la question de la reconnaissance mutuelle. Cette réflexion nous amène ainsi à ne pas considérer la reconnaissance comme une question exclusivement individuelle mais bien plus collective que ne la pose Honneth (2000). Elle renvoie dès lors plus à la notion d'échange (non pas en termes de don et contre-don) mais bien à ce qui est mis en œuvre dans la relation (relation mutuelle, relation de coproduction). Elle renvoie donc encore à la capacité en amont de pouvoir affirmer le sens du travail par (et pour) chacun et ensuite à la possibilité de construire le sens collectif.

- Individualisation des pratiques professionnelles

Depuis quelques années, l'expertise des professionnels est elle aussi réaffirmée, *"les organisations regorgent d'experts"* (Chaudat et Miralles, 2009). Les experts sont des *"gens reconnus"* dotés de caractéristiques personnelles qui fondent la relation entre la personne et son travail (Thévenet, 2006), ceux qui sont autorisés à statuer sur les règles de l'art et à apprécier leur respect ou leur non-respect et dont le jugement s'impose (Aballéa, Benjamin, Ménard, 1999). L'expert met en œuvre individuellement la compétence professionnelle qu'il tient de son appartenance à un groupe donné. L'expertise constitue ainsi une *"situation problématique..., requérant un savoir de spécialiste..., qui se traduira par un avis... donné à un mandant... afin qu'il puisse prendre une décision"* (Trépos, 1996).

En milieu carcéral, la valorisation de l'expertise des CIP passe notamment par la production de rapports précis sur lesquels le Juge d'Application des Peines (JAP) pourra s'appuyer pour prendre sa décision. La relation aux magistrats est ambivalente : quête de reconnaissance, représentation de l'intérêt de ceux-ci pour l'activité du CIP, intérêt du détenu en établissant des relations avec le juge.

Extraits d'entretiens
Suzanne fait le récit de son rapport avec les magistrats. Elle pense que certains la rendent responsable du fait qu'un détenu soit autorisé à sortir. Elle vit mal les remarques qu'elle juge "acerbes" de certains.
Michel : <i>"Y'a des dysfonctionnements avec le JAP. Pour l'essentiel c'est lié à la digestion des réformes successives qui ne sont pas digérées. En particulier par les vieux!"</i>

Cette relation aux magistrats s'exerce pour beaucoup à travers l'écrit, ce n'est pas facile pour tous (voir ci-après). Elle semble liée pour partie à un "effet génération" qui entraîne néanmoins les aînés dans une dynamique de redéfinition du métier.

Pour préciser, la question du rapport à rédiger (à destination du juge d'application des peines) est posée par tous les travailleurs sociaux, mais diversement vécue. Le rapport positif à l'écrit (l'exercice du rapport) et la reconnaissance de son utilité sont beaucoup plus exprimés chez les jeunes professionnels que parmi les plus anciens. Cette pratique illustre aussi la diversité des méthodes et pratiques de travail, traits caractéristiques du modèle de l'intervention sociale. En toile de fond, ici encore, la faible coopération des acteurs entre eux.

Extraits d'entretiens
Pour Sofia , <i>"Dans les réunions de service, les gens se respectent mais il y a beaucoup de divergences dans les pratiques. Il y a très peu de cohésion. La discussion est possible mais on fonctionne en autogestion même s'il y a de l'écoute. Il y a beaucoup de gens qui ne font pas de rapport ou alors mettent 3 lignes sur un dossier alors que c'est préjudiciable pour le détenu. Des collègues, comme Eric ou Michel, travaillent dans l'oralité."</i>
Noémie : <i>"Dans l'équipe on s'entend bien, on se parle tous mais on a chacun notre méthode de travail"</i> .
Eric , quant à lui, note que <i>"les magistrats demandent de plus en plus une aide à la décision comme si quelque part c'était une caution... autant avant on était dans une relation parlée avec les magistrats, là c'est une relation d'écrits donc ça demande plus de temps... on voit les jeunes (c'est-à-dire professionnels) qui arrivent, ils écrivent facilement. Par exemple pour la permission de sortir, les jeunes arrivent avec leurs rapports écrits alors que Michel ou moi en 4 – 5 mots on décrit la situation"... Il précisera juste après " je préfère aller dans les étages et voir les gars plutôt que de faire des listes". En moyenne il va quatre jours sur cinq en détention.</i>
Suzanne va également dans ce sens : <i>"On passe notre vie à faire des rapports, alors là, il faudrait que je calcule, je m'étais dit que je le ferai, j'ai pas eu le temps mais là ... calculer le nombre de rapports qu'on fait par jour... on passe notre vie à rendre compte, à justifier , aux uns aux autres, c'est constant, donc ça c'est une réalité qui est très, très, nouvelle ; moi c'est un truc que je n'ai jamais connu et on travaille en plus,</i>

de plus en plus avec des magistrats qui ne nous font pas confiance ; ça moi je n'ai jamais connu ça en 20 ans, j'ai toujours travaillé, je n'ai jamais eu d'emmerdes avec les magistrats, heu, j'ai travaillé avec des bargeots mais des gens qui suspectent que je ne leur dise pas la vérité, jamais, et là c'est le cas, c'est à dire là non seulement on est dans le rendu compte mais en plus on est dans le "il faut justifier" nécessairement tout ce qu'on dit parce que on est dans un climat de méfiance alors on sait pas sur quoi, ce que c'est , sur quoi ça se raccroche mais on est dans un climat de... et ça j'ai jamais connu... c'est nouveau... ça vient de sortir ...".

Natacha : *"vis-à-vis des rapports à rédiger, ça me coûterait de faire ce que certains font. Les jeunes m'emporteront pas dans leur tourbillon. Ils présentent bien, bon style mais y'a des infos qui doivent être dites, y'a des façons de l'expliquer. Il faudrait une formation sur ce qu'on dit, comment on le dit, à qui on le dit. Les CIP ils ont pas cette formation, ils sont moulés à "l'Administration veut savoir ça, elle le saura", enfin, les CIP nouvelle formule ! moi je suis pas flic !".*

L'évolution du métier qui conduit la nouvelle génération à adopter une stratégie de reconnaissance de son expertise provoque parfois des clivages au sein du SPIP. Elle constitue selon nous la mise en avant d'une des compétences spécifiques du métier (celle qui est d'ailleurs valorisée dans le nouveau statut) et qui illustre la capacité du travailleur à promouvoir dans son "portefeuille de compétences" celles qui lui semblent le plus "négociables".

Cette tendance à la valorisation de l'expertise est cependant objet de formulation critique. Voici en quels termes un CIP, représentant permanent syndical de la FSU, analysait la modification du statut du point de vue de la notion d'expertise :

Extrait d'entretien

CIP-FSU : *"les CIP seraient experts criminologues et devraient proposer des prises en charges déléguées à des partenaires. En fait, on est spécialistes en rien donc on s'adresse à des partenaires privés mais là il s'agit de rompre avec l'idée de la prise en charge globale de la personne. La prévention de la récidive c'est ce qui fonde l'ensemble des politiques publiques et c'est une notion pivot pour la définition du métier. C'est un objectif, mais ça dit rien sur les moyens. On peut enfermer tout le monde ! On est piégé par cette notion. Les choses sont diffuses, il y a un modèle élaboré, théorisé mais ils y vont par petits bouts, petit à petit. Le modèle de référence c'est le modèle nord-américain. La tendance de fond c'est faire évoluer le métier vers ce modèle".*

De fait, cet ensemble peu coordonné conduit chaque professionnel à poursuivre l'exercice de son métier à sa façon. Cela traduit ainsi l'individualisation des pratiques. Cela conduit aussi certains à envisager un changement de carrière ou du moins à une évolution dans le métier.

Extraits d'entretiens
Sandrine : <i>"je choisis ceux avec lesquels je discute dans le service. Avec les autres partenaires et les autres collègues de GEPSA, c'est pareil. Chacun est dans son truc et il n'y a pas de continuité de travail, il n'y a pas de réunion de concertation, pas de retour, et parfois on se contrarie. Ponctuellement je vais voir tel ou tel formateur de GEPSA, avec le centre scolaire, c'est un monde très fermé. C'est son domaine, j'ai vite compris. Sur les dispositifs de formation je suis pas très informée, j'ai jamais su quel était le projet. Ce qui me paraît important c'est de réunir l'ensemble des acteurs mais dans l'administration on arrive pas à déléguer".</i>
Eve : <i>"Ici, les choses se font dans l'informel, on est très seuls ; parfois il y a un peu de supervision, mais pour l'essentiel, il n'y a pas de travail sur les cas. J'ai des collègues qui arrivent à faire des rapports sans voir les gars. En CD, on passait 1 heure sur la situation du gars, on creusait. Ici, il n'y a pas de projet de service, on a pas d'échange, que des modes de fonctionnement différents. On a pas les mêmes critères sur les objectifs de l'aménagement des peines. Pourtant c'est important pour le gars la décision qu'on rédige pour le juge. D'ailleurs, je leur explique aux gars quels avis j'écris" (...) "je m'éclate pas trop professionnellement ici, j'ai demandé ma mutation. Dans trois ans, je sais pas où je serai!".</i>
Eric : <i>"J'ai envie de faire autre chose maintenant,... les murs commencent à peser... le directeur me confie quelques enquêtes sur les courtes peines... (...) "on peut pas faire de la prospection et faire le reste, tous les jours y'a des courriers, des entrants et des rapports à faire, petit à petit on a perdu le contact avec le monde du travail".</i>
Natacha : <i>"On est dans une ère économique maintenant, mais il faut se déculpabiliser ! J'ai d'autres projets maintenant. A moyen terme, je pense changer d'activité. Ce que je recherche maintenant c'est l'équilibre à l'extérieur avec ma petite famille et dans la vie associative".</i>
Sofia : <i>"Je ne pense pas faire plus de 10 ans. Je réfléchis, je suis allée aux séances de l'Association de recherche en criminologie pour voir".</i>
Noémie : <i>"Je pense pas rester CIP, je suis plus une bonne collaboratrice pour la construction que pour l'application. Soit je reste dans le milieu insertion et alors je passe le concours pour devenir DSPIP, soit alors je change de branche, comme l'éducation nationale pour enseigner par exemple, ou alors je redeviens militaire mais par rapport à la vie familiale c'est un risque".</i>
Suzanne : <i>"Ce que j'aimerais maintenant c'est faire autre chose. Je sens de l'usure, une difficulté à se renouveler. J'ai 45 ans maintenant !".</i>
Viviane : <i>"Je vais pas continuer comme CIP, pour la suite de ma carrière j'ai passé le concours de chef de service. Là, il y a des possibilités de passerelles avec la PJJ (Protection judiciaire de la jeunesse). J'attends les résultats".</i>

Le sentiment de déni de reconnaissance, le déficit de coopération identifié pour l'ensemble des personnels, mis à jour également pour les CIP, participent de cette interrogation que nous avons portée tout au long de notre travail sur la question du sens du travail. Les réformes contribuent à la redéfinition statutaire des métiers mais plus encore, les professionnels l'appréhendent de façon plus individuelle.

A l'issue de notre recherche, il apparaît qu'il n'y a pas d'identité professionnelle de métier unifiée mais plutôt des inquiétudes sur sa transformation.

CONCLUSION SYNTHÈSE DE LA SECTION 2.

Cette section a illustré l'évolution statutaire des métiers qui s'accompagne d'un changement de profils de professionnels. L'administration pénitentiaire imprime sa marque, et cela au-delà du changement de dénomination récente du métier, pour ce métier spécifique des MMS. Les professionnels qui entrent dans le métier se distinguent des plus anciens notamment à travers les raisons plus directement liées au contexte économique qui conduit à embrasser une carrière dans la fonction publique. Plus diplômés et le plus souvent en droit pénal, ils n'en sont pas moins porteurs de valeurs également. Les modèles identitaires changent et en particulier dans les perspectives de carrière (point 1).

Le changement organisationnel, les réformes successives, le contexte conduisent les professionnels à s'interroger sur l'utilité sociale et le sens du métier. Mais au-delà des différences générationnelles, la relation reste centrale même si celle-ci est altérée par le contexte organisationnel mais aussi par un mouvement sociétal plus profond. Les professionnels sont amenés à "organiser" la relation selon les deux pôles du métier qui ne sont pas toujours aisés à combiner. L'ensemble de leur perception les conduit à un sentiment de déni de reconnaissance, lequel produit des pratiques plus individuelles qui renforcent d'autant l'absence de coopération. Pour les uns, il s'agit d'une adaptation et d'une stratégie de réappropriation du métier pour en valoriser l'utilité, pour les autres, il s'agit davantage d'une attitude progressive de retrait qui peut conduire à envisager de quitter le métier ou à réfléchir à une stratégie individuelle de la carrière (point 2).

Combiné tant aux éléments que nous avons présentés dans la première section mais également à ceux que nous avons présentés pour l'animateur, l'ensemble de la matière qu'apporte le cas des CIP contribue à façonner l'image du travailleur entrepreneur de lui-même.

SYNTHESE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre s'articule aux deux précédents et vient nourrir les deux axes structurant de notre recherche : la dilution du sens du travail et l'émergence d'un travailleur entrepreneur de lui-même.

Envisagée comme laboratoire des mutations du travail, l'institution carcérale a connu ces dernières années de profonds changements institutionnels et organisationnels. L'introduction du secteur privé au sein de l'institution constitue non seulement un modèle à suivre en termes de gestion (dont pourtant l'efficacité n'a pas été totalement démontrée) mais elle a de fait affecté et modifié les pratiques de travail (section 1, point 1).

Les cloisonnements se renforcent et la dualité devient structurante dans l'institution. Le déficit de coopération hypothèque les possibilités de construction collective de sens. Le déficit de formalisation des règles conduit les professionnels à des stratégies de repli, parfois sur le métier. L'absence de coopération, pourtant attendue (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur) interroge le sens du travail et son utilité (section 1, point 2).

L'effet loupe sur le métier de CIP met en évidence à partir de ces premiers constats les effets du contexte et des modifications statutaires. Les profils des professionnels évoluent. Les motivations d'entrée dans le métier des professionnels après la réforme de 1999 se distinguent des plus anciens. Deux générations qui abordent le métier par vocation ou par raison. Il se confirme également que le cadre d'apprentissage du métier (le lieu de formation) est aussi celui dans lequel s'élabore l'identité professionnelle et pour laquelle l'administration pénitentiaire imprime sa marque (section 2, point 1).

Le déficit de coopération au sein de l'institution, mais également l'appréhension différente du métier, conduisent les professionnels à s'interroger sur l'utilité sociale du métier même si la relation aux détenus demeure centrale. Le sentiment de déni de reconnaissance ou à l'inverse une certaine "idée du métier" conduisent à l'individualisation des pratiques. Certains professionnels sont amenés à structurer leur activité pour reconquérir une légitimité d'intervention qui leur semble perdue. Le sens de l'intervention est alors défini par une approche très personnelle et mobilise des compétences spécifiques (rapport à l'écrit). Pour d'autres, le repli, le retrait constituent les marqueurs d'une évolution de la manière dont le

métier est appréhendé. Pour l'ensemble, ces constats témoignent parfois de frustration ou du moins d'impuissance à œuvrer et ils envisagent de poursuivre leur carrière professionnelle d'une autre manière.

CONCLUSION ET DISCUSSION DE LA PARTIE 2

A partir de trois terrains distincts, "encastrés" entre eux, cette partie a permis d'illustrer les logiques de construction professionnelle qui prévalent désormais dans un contexte de mutations du travail (les apports présentés dans notre partie 1). Au regard de la littérature traitée dans cette thèse, cette conclusion veut également présenter les principaux résultats que nous révèlent les terrains.

Le **chapitre 1** a présenté le contexte de la modernisation de l'Etat et en particulier ses effets dans l'administration déconcentrée. Outre les réformes organisationnelles, l'administration voit également ses missions évoluer. Les agents sont les premiers concernés par ces mutations. La logique de projet pourrait favoriser la mise en œuvre d'un management par le sens, mais la *radioscopie* d'un projet de service a montré les limites de la méthode. C'est le résultat que met en lumière cette analyse du point de vue théorique quant à la faible prise en compte du sens du travail par la GRH : loin d'explicitier le sens, le projet de service, tel qu'il est mis en œuvre dans ce contexte, participe de sa dilution. Les agents sont pourtant en attente, inquiets sur leur métier et ses transformations alors que les références identitaires sont bouleversées par l'introduction de nouveaux référentiels. Il apparaît aussi que loin du débat sur la résistance au changement, les agents sont en attente de dispositifs qui permettent leur expression et prennent en compte les valeurs qui guident leur action.

Le **chapitre 2** vient illustrer les effets de la logique des compétences au sein des MMS de plusieurs points de vue. Elle participe à la fois de l'individualisation des parcours mais contribue également à la redéfinition des métiers. Son influence au sein des MMS est à apprécier diversement car en contribuant de l'extension et banalisation du social, elle déstabilise les repères du champ fondés sur la logique des qualifications. Cependant, nous avons également montré à travers l'animation professionnelle comment cette logique fonde aussi la reconnaissance en légitimité du professionnel. Celui-ci, à travers le déploiement des compétences, met en œuvre une nouvelle forme d'entrepreneuriat de soi qui fait de lui sûrement un acteur contraint (dans le cadre de la commande publique le plus souvent) mais également le créateur de son profil professionnel et de son métier. C'est ici le principal

résultat, appliqué aux MMS, et qui vient compléter la littérature fournie sur la logique des compétences. Nous nous inscrivons ainsi dans la perspective à laquelle nous invitent finalement Bouteiller et Gilbert (2011) sans pour autant ignorer les effets de cette logique (Courpasson, 2000 ; Piotet, 2002).

Le **chapitre 3** met l'accent sur une autre des facettes du salarié entrepreneur de lui-même. Il met en lumière les effets du changement et des réformes (dont le contexte a été présenté dans le premier chapitre), en insistant sur le poids des cloisonnements et le déficit de coopération. Ce constat renforce les hypothèses sur la construction collective de sens (Lesca, 2002) mais il met également en évidence les interrogations des travailleurs sur le sens donné à leur travail. Cependant les stratégies sont diverses à l'égard de ce déficit de coopération. Il apparaît que le plus souvent les acteurs ont besoin de donner du sens et cela d'autant plus qu'ils ont le sentiment de déni de reconnaissance de leur métier. Dans cette perspective, et c'est ici un apport de notre recherche, ils déploient des stratégies – individuelles - de reconquête du métier.

En présentant une synthèse de chaque chapitre et les principaux résultats que chaque terrain permet de valoriser, l'articulation de l'ensemble de ceux-ci met en lumière le lien étroit entre le sens donné au travail, la façon dont les acteurs peuvent apprécier, de manière plus ou moins distanciée, la dimension collective du métier et les stratégies de résistance et de reconquête des rôles professionnels. C'est une des caractéristiques de l'entrepreneuriat de soi que de se déployer dans un contexte de fragilisation des professionnels ce qui dans le même mouvement leur donne du ressort pour être acteurs de leur destin professionnel.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Notre thèse repose sur des analyses théoriques qui viennent interpréter et expliciter les constats et résultats de recherche issus du terrain. Tout au long de son écriture, nous nous sommes attachée à présenter les dynamiques actuelles du travail et à tracer **le lien, trop souvent perdu de vue, entre le sens et le vécu du travail**. Le déplacement d'une conception collective à une appréhension très individuelle du métier nous a conduite à penser **l'émergence de ce nouveau modèle de l'entrepreneuriat de soi**. Le champ des MMS a été présenté comme exemplaire, sorte de laboratoire pour l'analyse de ces mutations. Notre cheminement intellectuel s'est accordé à une méthodologie essentiellement qualitative, largement inspirée de la théorie enracinée (*Grounded theory*, Glasser et Strauss, 2010) qui donne l'opportunité de retranscrire les paroles des acteurs, dans ce champ spécifique où la relation est primordiale.

Notre conclusion générale reviendra sur quatre dimensions, en reprenant tout d'abord une synthèse de la recherche, puis les principaux apports et enfin les limites et les perspectives de recherche.

1. Synthèse de la recherche

Nous avons procédé en deux étapes qui sont formalisées par les deux parties de cette thèse.

Nous avons présenté, dans **la première partie**, les dynamiques de la conception du travail, dont la centralité demeure, les enjeux qui relèvent des métiers et des collectifs particulièrement affectés par des transformations d'ordre économique, politique et social. Cette partie vient répondre principalement à **l'axe 1 de nos hypothèses sur la centralité et le sens du travail dans un contexte de changement**.

Il en ressort la présentation d'une mutation qui passe par l'individualisation des pratiques, la responsabilité individuelle dans la construction de son professionnalisme et la mise à distance du collectif de travail, dont le métier constitue pourtant un fédérateur ou du moins, un lieu de

socialisation majeur. La résurgence du métier dans les discours vient à cet égard en témoigner même si sa définition tend à évoluer (Piotet, 2002 ; Osty, 2003 ; Boyer et Scouarnec, 2005).

La quête de reconnaissance (Honneth, 2007 ; Ricoeur, 2004) fait écho et vient répondre à des manifestations de malaise, voire de souffrance au travail. Elle illustre également la réactivité des acteurs au travail déterminés à (re)construire du sens dans leur activité.

Si la GRH fournit des réponses sur la quête de reconnaissance (Brun et Dugas, 2005 ; Bourcier et Palobart, 1997), pour ce qui est du sens du travail, c'est le plus souvent dans une perspective d'efficacité organisationnelle ; il ne s'agit pas tant du sens donné au travail par chacun pour le collectif que plutôt la construction collective du sens dans une perspective d'action (Weick, 1979 ; 2001). Les outils de gestion qui sont déployés dans un contexte de changement, comme c'est le cas dans le champ des MMS, viennent heurter la culture des organisations et surtout reformulent les objectifs (et les définitions) des métiers et de la relation nouée entre les acteurs. En l'occurrence, ils affectent, en profondeur, la construction des identités professionnelles. En effet, dans le champ des MMS, les acteurs sont confrontés à une nécessaire rationalisation de la gestion pour asseoir la lisibilité et la reconnaissance de leurs activités alors que les questions des valeurs et de l'éthique de l'intervention sociale sont interrogées ; c'est en partie ce qui caractérise ce champ à gestion complexe (Beaucourt, 2011 ; 2006). Les objectifs de cette rationalisation gestionnaire n'apparaissent d'ailleurs pas toujours de manière évidente et font souvent l'objet de critiques par les acteurs professionnels eux-mêmes quant aux buts qu'elle poursuit. Ils viennent sédimenter la perception de dilution du sens du travail.

La deuxième partie a tracé les contours et a montré l'émergence du modèle du travailleur entrepreneur de lui-même qui procède de plusieurs logiques combinées dans le contexte que nous avons décrit (principalement **axe 2 de nos hypothèses**). Cette présentation constitue un ensemble fondé sur trois terrains distincts – notre étude de cas – à partir desquels des enseignements peuvent être tirés. Ce choix procède aussi d'une orientation qui veut articuler la réflexion sur l'organisation et celle centrée sur l'acteur.

Dans un premier temps (chapitre 1), nous avons présenté les écarts entre les objectifs et la réalisation de la modernisation d'un service à partir de la mise en œuvre d'un projet. L'aspiration des acteurs à un travail qui fait sens n'aboutit pas. Plusieurs raisons viennent éclairer ce constat que nous avons présentées dans le cours du chapitre lui-même mais que les deux suivants viennent aussi expliciter. En l'occurrence, dans cette administration publique, la mise en œuvre du projet de service correspond à une "commande" de la direction dont certains agents se saisissent sans pour autant que les objectifs et les moyens ne soient véritablement

assumés. Au fur et à mesure que la démarche se déploie, les agents mesurent d'autant plus la dilution du sens de leur activité. La radioscopie du projet telle que présentée conforte l'intérêt de l'explicitation du sens auprès des acteurs (Autissier et Moutot, 2007).

Le deuxième chapitre, sur le monde de l'animation, présente quelques effets de la mise en œuvre de la logique des compétences à partir de laquelle les professionnels structurent leur identité professionnelle propre mais ont plus de difficultés à définir une identité collective. En d'autres termes, la logique des compétences impose à chacun une définition plus individuelle du métier et rend, de fait, plus floue la définition des métiers et dès lors leur lisibilité. Il appartient ainsi à chacun de définir l'identité professionnelle liée à sa propre activité. De même que celle-ci doit répondre aux exigences de l'employabilité.

Le troisième chapitre, sur le monde carcéral, insiste, quant à lui, sur les effets du déficit de coopération entre acteurs. Outre les effets déstabilisants des réformes successives, les acteurs s'emparent des enjeux du métier pour en valoriser certaines dimensions. Par exemple, certains optent pour une rigueur plus formalisée à travers des écrits et des procédures, tandis que d'autres conçoivent leur rôle de manière plus extensive. Le déficit de coopération hypothèque non seulement la construction collective de sens mais participe, aussi, de la dilution du sens du travail pour chacun.

A l'issue de ce travail d'écriture, notre ancrage théorique et méthodologique nous porte à penser l'intérêt de ce détour par le sens pour concevoir de nouvelles pratiques de GRH qui ré-attestent la centralité et la valeur du travail tant pour l'individu que pour l'organisation.

2. Apports de la recherche

Nous voulons signaler ici la dimension transversale des trois terrains articulés en insistant sur trois principales dimensions (les apports théoriques, les apports méthodologiques, les apports managériaux).

✓ LE SENS DU TRAVAIL APPROCHE PAR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – APPORTS THEORIQUES

L'apport principal de cette recherche, selon nous, est qu'elle s'intéresse à un objet peu familier des sciences de gestion (Chanlat, 1998 ; 1990) et pourtant central : celui du **sens du travail**

pour l'individu et pour les collectifs et sa prise en compte dans les organisations, en particulier par le management des RH.

A partir de cette prise en compte, d'autres questions théoriques peuvent être déclinées dont celles de la transmission du métier (entre générations notamment), de la reconnaissance de l'utilité sociale (à travers par exemple la lisibilité et visibilité du métier), de l'influence de la socialisation professionnelle (individuelle et organisationnelle) et finalement celle des conditions de production de la coopération.

Du point de vue théorique, nous nous sommes située dans une dimension intégrative de la gestion aux sciences sociales. Nous n'avons pas cherché à opposer les diverses orientations ou courants de recherche mais plutôt à les articuler en montrant leurs complémentarités éventuelles. En cela, notre recherche s'envisage comme une contribution à l'analyse du changement et des dynamiques du travail, des identités et des métiers, à travers une revue de littérature détaillée.

Ainsi, avons-nous pu montrer comment le contexte socio-économique a pesé sur la définition des métiers en demandant à l'individu toujours plus d'adaptation, au prix parfois d'éclatement des collectifs. La littérature concernant la logique des compétences et ses effets est exemplaire de ce débat. Ce contexte a fortement agi sur la construction des identités professionnelles ce qui dès lors a influencé la définition des métiers. Ainsi, la prise en compte du contexte nous semble être un élément déterminant, au-delà de l'aspect méthodologique que nous avons établi dans le chapitre y afférent.

En montrant les effets de la dilution du sens combinés à la mise en œuvre de dispositifs de management, nous avons pu tracer à partir des trois terrains de notre recherche, distincts et articulés, les contours d'une **nouvelle figure du travailleur entrepreneur de lui-même**. Ce modèle en construction se déploie dans des organisations variées. En ce sens, le management et la gestion des ressources humaines, au regard de la place qu'ils ont pris dans les organisations, constituent une matrice de diffusion privilégiée. D'un point de vue théorique, ce modèle en construction ré-interroge la place (et le lien) de l'individu dans le collectif (métier et organisation).

✓ **LA PRISE EN COMPTE ET LA TRADUCTION DE LA PAROLE DES ACTEURS DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT – APPORTS METHODOLOGIQUES**

Notre approche méthodologique est fondée sur un travail au long cours, lors de travaux et recherches-actions menés sur une période de dix années desquelles nous avons pu tirer des

enseignements. Cette longue période permet de mettre en lumière des tendances de fond qui affectent l'organisation et le vécu du travail.

Les terrains sur lesquels notre recherche est fondée, le champ des mondes des métiers du social, sont divers mais concentrent une spécificité : celle de la relation que le professionnel entretient avec le public. Métiers de la relation, ils sont aussi des métiers qui sont une part des mondes du social fortement touchés par le contexte et les dispositifs de management des RH. Le profil des acteurs professionnels est largement marqué par la place accordée au sens et à l'utilité de leur action. L'articulation des problématiques qui se dégagent de chacun permet de montrer des logiques similaires dont nous pouvons penser qu'elles s'appliquent désormais à l'ensemble du monde du travail. Cette diversité des terrains constitue ici une spécificité et une richesse car elle nous permet une triangulation des données et ainsi de valider l'identification et la complexité des enjeux dans les MMS.

Fondée, essentiellement, sur une méthodologie qualitative de recueil de la parole des acteurs, il s'agit de restituer et traduire les diverses interactions entre eux tout en tenant compte du contexte dans lequel ils évoluent. La "confrontation" au terrain depuis de longues années nous a permis de penser l'intérêt d'une articulation étroite entre les savoirs théoriques et l'expérience pratique des acteurs et cela dans une perspective opérationnelle tant pour l'organisation (dimension collective) que pour les professionnels (dimensions individuelle et collective).

L'intérêt de la *Grounded theory* (Glaser et Strauss, 2010), mobilisée dans ce travail de recherche, permet précisément de valoriser la richesse du terrain, et ce que les acteurs portent en eux, sans qu'*a priori* ne soit imposé le cadre de pensée du chercheur.

✓ UN MANAGEMENT DES RH PORTEUR DE SENS – APPORTS MANAGERIAUX

Notre recherche veut répondre à des constats qui mettent l'accent sur les effets "désocialisants" et "individualisants" du travail et la part qu'y prend la GRH. En insistant sur la dimension centrale du sens du travail, elle met à jour les facteurs clés sur lesquels le management des RH peut jouer un rôle décisif. Ceux-ci sont repérables dans les trois cas étudiés et nous pouvons tout d'abord les lister avant d'en dégager des orientations managériales plus générales.

⇒ **Des facteurs clés décisifs dans la conduite des activités qui prennent en compte le sens du travail :**

- L'appropriation des enjeux et l'adhésion des acteurs et des équipes :

Dans notre chapitre consacré à la logique du projet de service (partie 2 chapitre 1), nous avons pu montrer comment ces deux aspects pouvaient être décisifs. Les buts des réformes des organisations n'apparaissent pas clairement aux acteurs. La clarification des enjeux constitue un élément clé qui peut favoriser l'adhésion puis l'engagement des acteurs dans les processus de changement.

- La reconnaissance des places et des positions, la construction de la coopération :

Nous avons établi le poids de la reconnaissance dans la conduite des activités qui participe de la construction de l'identité, en particulier de l'identité professionnelle (en particulier partie 1 chapitre 1). Le lien entre sens du travail et reconnaissance au travail doit être creusé de telle manière qu'une véritable coopération entre acteurs puisse s'exercer (partie 2).

- La prévention des risques psycho-sociaux par la valorisation du sens et de l'utilité sociale :

Nous n'avons pas développé spécifiquement cette dimension des risques psycho-sociaux, mais il nous apparaît que les témoignages de malaise au travail dont le cœur se trouve précisément dans l'interrogation sur le sens peuvent conforter notre analyse. Une prise en compte spécifique du sens dans la gestion des ressources humaines nous semble participer de la prévention des risques psycho-sociaux.

⇒ **Des préconisations organisées autour de deux grandes orientations managériales :**

- **Réintroduire du dialogue dans les collectifs de travail – explorer la méthode de la prospective des métiers**

Une des pistes qu'offre la GRH et sur laquelle notre propos veut insister réside notamment dans une conception de la prospective des métiers qui peut permettre d'articuler les intérêts des travailleurs et ceux de l'organisation. Plutôt que d'abonder une approche critique de la gestion par laquelle nous avons introduit notre propos, il nous semble, au contraire, que peut

résider là, une voie qui permette de restaurer le dialogue des collectifs et la prise en compte des spécificités.

La reconnaissance des métiers, compris comme des compétences (acquises et à développer) mais également portés par des acteurs porteurs de mémoire et d'expérience identitaire singulière, constitue un axe fort que cette recherche met en évidence.

La prise en compte par la GRH de la dimension collective du métier nous semble une voie à explorer. La méthodologie relevant de la prospective des métiers, proposée par Boyer et Scouarnec (2005), correspond à cet esprit, en rassemblant les acteurs-experts et en leur permettant de penser une/leur contribution au devenir des métiers. Cette méthode peut dans ce sens, selon nous, constituer une réponse au défi d'un management par le sens.

➤ **Penser un management par le sens : construire les coopérations au sein des métiers et au sein des organisations, là où se condense le sens du travail**

Tout au long de ce travail, et en particulier à partir de l'analyse empirique, nous avons montré les effets de la dilution du sens, tant sur l'individu que sur les collectifs, mais également au sein des organisations.

Elle hypothèque de fait les coopérations, voire renforce les cloisonnements et l'isolement des travailleurs. Nous avons voulu défendre ainsi un management par le sens (Trosa et Bartoli, 2011) qui retrouve ce que la nécessaire abstraction de la gestion peut lui faire perdre. En d'autres termes, nous plaçons pour la mise en œuvre d'une GRH qui articule la réalité des activités, les impératifs de gestion et la façon dont les professionnels habitent leur métier. La mise en œuvre d'une GRH en ce sens plus individualisée (Colle, 2006) peut, dans cette perspective, constituer une piste à creuser.

3. Limites de la recherche

Il est également nécessaire de souligner dans cette conclusion un certain nombre de limites repérées qui tiennent notamment aux choix que nous avons effectués. Elles seront ici exposées à partir de deux entrées, d'ordre conceptuel et d'ordre méthodologique.

➤ Des limites d'ordre conceptuel

Notre recherche s'appuie sur une littérature fournie et croisée de références en sciences sociales, et en particulier en sciences de gestion et sociologie des organisations mais nous conviendrons que des apports complémentaires en management et par exemple une réflexion plus approfondie autour des travaux relevant de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) pourraient étoffer cette recherche. En effet, si la RSE doit désormais intégrer une dimension éthique, alors se pose le lien entre l'éthique de l'entreprise et celle de l'ensemble des parties-prenantes. La mise en œuvre d'un "*management du dialogue*" (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) peut constituer un nouvel outil de pilotage des organisations qui prenne en compte la question du sens.

De même, nous n'avons pas creusé certaines analyses qui trouvent des prolongements en sciences de gestion, telle que l'analyse institutionnaliste ou bien encore la théorie de la structuration dont les travaux de Giddens (2005) pourraient fournir des éclairages intéressants sur les processus de construction de sens. Le courant néo-institutionnaliste, en particulier, s'inscrit dans des perspectives qui rejoignent nos orientations puisqu'il s'agit de montrer d'une part le poids des institutions dans le comportement des organisations et d'autre part comment celles-ci finissent par adopter des configurations similaires (Plane, 2013).

➤ Des limites d'ordre méthodologique

L'écueil de cette recherche tient au fait qu'elle est organisée à partir du terrain et que les travaux qui nous ont permis de construire notre problématique ont été réalisés dans la perspective de répondre à d'autres objectifs. Ce n'est pourtant pas *a posteriori* que nous avons reconstruit les logiques d'action à l'œuvre sur ces différents terrains ; elles sont venues au contraire alimenter notre réflexion. Les résultats que nous présentons sont liés au contexte de la réalisation des travaux empiriques mais dans le même temps ces résultats nous invitent à des perspectives mobilisatrices de recherches futures.

Un autre écueil méthodologique contenu dans cette recherche est directement lié à notre positionnement intellectuel qui privilégie la compréhension et l'exploration de la réalité organisationnelle à partir d'approches qualitatives qui nous semblent plus appropriées. Néanmoins, un prolongement de cette recherche pourrait viser la vérification des constats issus de cette thèse à partir d'approches plus quantitatives.

Du moins, nous pourrions explorer aussi la démarche d'analyse qualitative sur des éléments plus "objectivés" par le biais de logiciels de traitement d'analyse des données. Il en existe un certain nombre et leur utilisation peut être précieuse en termes de fiabilité de l'analyse (Fallery et Rodhain, 2007).

4. Perspectives de recherche

La ponctuation finale de cette thèse nous ouvre également des perspectives stimulantes en matière d'approfondissement de certaines thématiques, mais également en termes d'exploration de nouveaux objets en lien avec ce que nous avons travaillé.

- Un approfondissement de la revue de littérature quant à la place du sens du travail à l'échelle internationale :

Notre recensement des intitulés d'articles s'est limité à six revues de langue française et dès lors la perspective de confronter celui-ci à une revue de littérature au-delà des frontières nationales pourra venir étayer notre thèse. Nous pourrions dans cette perspective :

- mesurer le poids de la prise en compte du sens donné au travail dans les travaux de recherche en sciences de gestion plus largement à l'échelle internationale,
- identifier, à partir des comptes rendus de travaux, si le terrain de notre recherche est singulier ou bien si au contraire ces tendances identifiées se dégagent dans d'autres régions du monde,
- et enfin, discuter la question du sens du travail, son articulation au contexte de travail et les mesures mises en œuvre dans le cadre de la GRH. La question d'un management par le sens questionné à l'échelle internationale pourra ainsi être débattue.

- Le lien entre la prospective des métiers et le sens du travail :

Nous avons montré comment la méthode de la prospective des métiers constitue une voie originale de mobilisation des acteurs pour construire le devenir des métiers. Si le changement est continu, alors faut-il encore permettre aux travailleurs non seulement de construire leur place dans le processus de travail mais également de favoriser l'expression du sens. Nous

avons montré comment le champ des métiers de la relation invite au dialogue tant entre professionnels qu'avec d'autres parties prenantes. Ainsi, la mise en place de la prospective des métiers peut favoriser la construction d'un avenir collectif des métiers.

➤ L'extension à d'autres terrains et le resserrement sur quelques aspects

Notre recherche a voulu montrer la dynamique des métiers au sein des MMS. Nous l'avons examinée comme laboratoire d'analyse des mutations du travail. Notre réflexion sur les perspectives de recherche nous invite à vérifier la possible généralisation de nos hypothèses à d'autres terrains, dans des secteurs d'activités diversifiés. Nous pourrions ainsi analyser les modalités de ces dynamiques. Nous pourrions alors éprouver notre hypothèse sur l'intérêt d'un management par le sens dans un contexte de changement.

Par ailleurs, si notre objet a une amplitude large (le sens), nous avons également des points d'entrée divers dont nous souhaiterions pouvoir les approfondir. En particulier, "l'effet génération" repéré tant dans le champ de l'animation que dans le monde carcéral devrait être exploré.

Dans sa thèse, Hulin (2010) a montré l'intérêt théorique et managérial de la question de la transmission du métier et ainsi un prolongement de ses travaux sur d'autres métiers de la relation semble opportun. La cohabitation de plusieurs générations professionnelles dans un même métier, en particulier dans le métier de CIP, nous a permis de mettre en lumière les modalités de changement du métier. Cette question de l'intergénérationnel constitue aussi un défi pour le management de demain.

Ces quelques perspectives énoncées constituent des voies possibles d'approfondissement, elles nous permettent ici aussi de rappeler ce qui a fait l'objet de cette thèse et que la recherche scientifique permet de stimuler, à savoir mettre du sens dans l'activité, construire le lien entre l'environnement et notre propre action, part d'un collectif.

BIBLIOGRAPHIE

A – B

- Aballéa, F. (1996), "Crise du travail social, malaise des travailleurs sociaux", *Recherches et prévisions*, n° 44, 1996, p. 11-22.
- Aballéa, F., Benjamin, I., Ménard, F. (1999), *Le métier de conseiller(ère) en économie sociale et familiale. Professionnalité et enjeux*, Paris, La Découverte et Syros.
- Aballéa, F., De Rider G., Gadéa C. (2000), "Procès en reconnaissance et concurrences professionnelles", in Chopart, J-N. (s/dir) (2000), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, p. 207-214.
- Agrikoliansky, E., Sommier, I., Fillieule, O. (s/dir) (2010), *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestation dans les sociétés contemporaines*, Paris, La Découverte.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines de Paris.
- Alecian, S. et Foucher, D. (1994), *Guide du management dans le service public*, Paris, Les Editions d'organisations.
- Allard-Poesi, F. (2003), "Sens collectif et construction collective du sens", in Vidaillet, B. (s/dir) (2003), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, p. 91-114.
- Allouche, J. (s/dir) (2012), *Encyclopédie des Ressources Humaines. Théories, Instruments, Méthodes, Auteurs*, Paris, Vuibert, 3^{ème} édition.
- Alter, N. (2011), "Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail", *Revue française de gestion*, 2011/2, n° 211, p. 47-61.
- Alter, N. (s/dir) (2006), *Sociologie du monde du travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, Quadrige, Presses Universitaires de France.
- Alter, N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Arendt, H. (1983), *Condition de l'Homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1958.
- Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, (traduction française : *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions, 1995).
- Astier, I. (2007), *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2005), *Le management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.

- Audard, C. (2004), *John Rawls, Politique et métaphysique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Augustin, J.-P. (s/dir) (2006), *Vers les métiers de l'animation et du sport : la transition professionnelle*, Paris, La Documentation française.
- Augustin, J.-P. et Gillet J.-C. (2000), *L'animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux*, Paris, collection "Débats/jeunesse", L'Harmattan.
- Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T. et Tellier, A. (2008), "Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie", *Management et Avenir*, 2008/5, n° 19, p. 91-113.
- Aurégan P. et Joffre P. (2004), "Faire face à la profusion des projets dans les organisations", *Management et Avenir*, 2004/2, n° 2, p. 97-117.
- Autès, M. (2004), "Quand il n'y a plus de travail, l'ouvrier continue d'entretenir ses outils", in Chopart, J.-N. et Martin, C. (s/dir) (2004), *Que reste-t-il des classes sociales ?*, Rennes, collection Lien social et politiques, éditions ENSP, p. 139-150.
- Autès, M. (1999), *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod.
- Autissier, D. et Moutot, J.-M. (2007), *Méthode de conduite du changement. Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunod.
- Ayachi, H. (2007) "L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens", *Management et Avenir*, n° 12, 2007, p. 49-66
- Babeau, O. et Chanlat, J.-F. (2008), "La transgression, une dimension oubliée de l'organisation", *Revue française de gestion*, n° 183/2008, p. 201-219.
- Baillergeau, É. (2009), "Les enjeux contemporains du travail social en Europe", *Informations sociales*, 2009/2, n° 152, p. 40-48.
- Barak-Glantz, I. L. (1981), "Toward a conceptual schema of prison management styles", *The Prison Journal*, 1981, n° 61, p. 42-60.
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2010), "Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés, en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission", *Management et Avenir*, n° 33, 2010/3, p. 204- 222.
- Bargues-Bourlier, E. (2008), "Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques", manuscrit publié dans *A quoi sert la GRH ?*, Sénégal, 2008.
- Barth, I. (2009), "Regard prospectif sur les métiers commerciaux. Du vendeur ambassadeur au core seller", *Management et Avenir*, 2009/5, n° 25, p. 371-385.
- Bartoli, A. (2009), *Management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod.
- Bartoli, A. et Chomienne, H. (2007), "Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?", *Les cahiers français* n° 339, La Documentation française, juillet-août 2007 (réédité dans *Informations Sociales*, "Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?", n° 167-Sept-Oct 2011, p. 24-35).
- Bartoli, A. et Hermel, P. (2006), "Quelle compatibilité entre "orientation-client" et service public ?", *Politiques et management public*, vol. 24 n° 3, 2006. *L'action publique au risque du client? Client-centrisme et citoyenneté*. Actes du quinzième Colloque international - Lille, jeudi 16 mars et vendredi 17 mars 2006 organisé en collaboration avec Sciences-Po Lille, tome 1, p. 13-31.

- Baudelot, C. et Gollac, M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.
- Baudouï, R. et Cohen, Y. (1995), *Les Chantiers de la paix sociale, 1900-1940*, E.N.S., Editions Fontenay/Saint-Cloud.
- Beaucourt, C. (2011), "Le management des ressources humaines dans les entreprises du social et de la santé", *Management et Avenir*, 2011/9, n° 49, p. 102-113.
- Beaucourt, C. (2006), "Les sciences de gestion dans l'action sociale : modèles et sens", *XIIIèmes Journées Nationales des IAE, Les sciences de gestion, acquis et perspectives*, Montpellier, 3-4 avril 2006.
- Beaucourt, C. (2003), "La GRH dans le secteur social", in Allouche, J. (s/dir) (2003), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1385-1393.
- Beaucourt, C. et Laude L. (2010), "Diriger : entre compromis et transgression, une analyse de la relation dynamique", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2010/40, vol. XVI, p. 205-220.
- Beaucourt, C. et Louart, P. (2011), "Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif", *Management et Avenir*, 2011/9, n° 49, p. 114-132.
- Beauquier, A. (1996), "La mise en place par la loi du 22 juin 1987 d'établissements pénitentiaires à gestion mixte", *Archives de politique criminelle*, n° 16, p. 75-104.
- Bec, C. (1998), *L'assistance en démocratie*, Paris, coll. "Socio-histoires", Belin.
- Beck, U. (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Éditions Aubier.
- Becker H. (2009), *Comment parler de la société. Artistes, écrivains, chercheurs et représentations sociales*, Paris, La Découverte.
- Becker, H. (1988), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- Belorgey, N. (2010), *L'hôpital sous pression. Enquête sur le "nouveau management public"*, Paris, La Découverte.
- Benelli, N. et Modak, M. (2010), "Analyser un objet invisible : le travail de care", *Revue française de sociologie*, 2010/1, vol. 51, p. 39-60.
- Benghozi, P.-J. et Bergadaà, M. (2012), "Métier de chercheur en gestion et web. Risques et questionnements éthiques", *Revue française de gestion*, n° 220/2012, p. 51-69.
- Benjamin, I. et Aballéa, F. (1990), "Evolution de la professionnalité des architectes", in *FORS-Recherche Sociale*, 113, janvier – mars, 114, avril-juin 1990.
- Bergadaà, M. et Laaroussi, S. (2005), "La mutation des métiers de la vente en B to B : la praxis des vendeurs", *Management et Avenir*, 2005/2, n° 4, p. 87-104.
- Berger, G. (1959), "Le monde en devenir (histoire, évolution, prospective)", *L'Encyclopédie française*, tome XX, Paris, Société nouvelle de l'Encyclopédie française.
- Berger, G. (1957), "Sciences humaines et prévision", *La Revue des deux mondes*, 3, 1^{er} février, p. 417-426.
- Bernié-Boissard, C., Dreyfuss, L., Nicolas-Le Strat, P. (1998), *Ville et emploi culturel, le travail "créatif-intellectuel" dans les agglomérations de Nîmes et de Montpellier*, rapport de recherche, programme 1996 du Plan Urbain, *Ville et Emploi*.

- Bernoux, P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- Besson, D., Haddajd, S., O'Connor E.S. (2003), "Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles", *Revue française de gestion*, 2003/4, n° 145, p. 69-91.
- Beynier, D. et Tudoux, B. (2005), "Les métiers du travail social", DREES - *Etudes et résultats*, n° 441-novembre 2005.
- Beynier, D. et Chopart, J-N. (2000), "Déconstruction et reconstruction du champ de l'intervention sociale sur la base des tâches accomplies", in Chopart, J-N. (s/dir). (2000), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, p. 57-91.
- Bidet, A. (2006), "La sociologie du travail face au salariat. Les paradoxes d'une métrologie salariale" in Vatin F. (éd.) (2006), *Le salariat. Histoire, formes et perspectives*, Paris, La Dispute.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boots, J.-P. (2012), "La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique", *Management et Avenir*, 2012/3 n° 53, p. 34-53.
- Bordes, V. (2007), "La place des animateurs au sein de l'intervention sociale : quelle formation pour quelles missions ?", *Pensée plurielle*, 2007/2, n° 15, p. 101-109.
- Bouayad, A. (2000), *Stratégie et métier de l'entreprise. Pourquoi et comment définir le métier de votre entreprise*, Paris, Dunod.
- Bouget, D. et Noguès, H. (1996), "Le revenu d'existence", in Paugam, S. (s/dir) (1996), *L'exclusion, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 540-553.
- Boujut, S. (2005), "Le travail social comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle", *Déviance et Société* 2/2005, vol. 29, p. 141-153.
- Bouquet, B. (2006), "Management et travail social", *Revue française de gestion*, 2006/9, n° 168-169, p. 125-141.
- Bouquet, B. (2004), *Ethique et travail social, une recherche de sens*, Paris, Dunod.
- Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2011), "La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens", *Revue de Gestion des Ressources humaines*, Janv-Mars 2011, p. 56-71.
- Bourcier, C. et Palobart, Y. (1997), *La reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Bourdieu, P. (2003), *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997.
- Bourdieu, P. (1998), *La domination masculine*, Paris, Seuil.
- Bourdieu, P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1978), "Classement, déclassement, reclassement", *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 24, n° 1, 1978, p. 2-22.
- Bourdieu, P. et Passeron, J.-C. (1970), *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdoncle, R. (2000), "Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs", *Recherche et Formation*, n° 35, p. 117-132.

- Bourdoncle, R. (1991), "La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines", *Revue française de pédagogie*, notes de synthèse, n° 94 janvier-février-mars 1991, p. 73-92.
- Bournois, F. et Brabet, J. (1997), "Qu'est-ce que la GRH ?", in *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, deuxième édition, p. 2732-2752.
- Boussard, V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Boussard, V., Demazière, D., Milburn, P. (2010), *L'injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Boutinet, J.P. (1990), *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Boyer, L. (2006), *Management des hommes. L'historique, les auteurs et les acteurs, la pratique*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Boyer, L. (2004a), "Le salarié responsable de son métier ?", in Igalens, J. (s/dir) (2004), *Tous responsables*, Paris, Les Editions d'Organisation, chapitre 15, p. 305-320.
- Boyer, L. (2004), "Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier", *Management et Avenir*, 2004/1, n° 1, p. 7-21.
- Boyer, L. et Scouarnec, A. (s/dir). (2005), *L'observatoire des métiers. Concepts et pratiques*, Colombelles, Editions EMS-Management et société.
- Boyer, R. (2006a), "L'Etat social à la lumière des recherches régulationnistes récentes", Colloque international, *Etat et régulation sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique ?*, 11, 12, 13 septembre 2006, Paris.
- Brabet, J. (s/dir) (1996), *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 1993.
- Brégeon, J. et Joras, M. (2008), "Des métiers pour l'environnement... Une question récurrente en débat", *Management et Avenir*, 2008/6, n°20, p. 205 -215.
- Brennan, G. et Petit, P. (2004), *The Economy of esteem. An essay on civil and political society*, Oxford, Oxford University Press.
- Brillet, F. et Hulin, A. (2009), "La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir", *Management et Avenir*, 2009/5, n°25, p. 354-370.
- Briole, A. (1994), "La culture d'entreprise contre l'organisation ?", Actes du congrès des IAE, Montpellier, février 1994.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005), "La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens", *Revue Gestion - revue internationale de gestion*, vol. 30, n° 2, p. 79-88.
- Brunel, O. et Grima, F. (2010), "Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement.", *Management*, 2010/3, vol. 13, p. 172-204.
- Bruno, I. (2008), "La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement", *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 2008/5, n° 55-4bis, p. 28-45.
- Bruno, I. (2011), "La déroute du "benchmarking social". La coordination des luttes nationales contre l'exclusion et la pauvreté en Europe", *Revue Française de Socio-Economie*, 2010/1, n° 5, p. 41-61.
- Bureau, S. et Igalens, J. (2008), "La professionnalisation : une nouvelle approche de la GPEC.", in Dupuich-Rabasse, F. (ed.), *Le management des compétences*, Paris, L'Harmattan , p. 1-26.

Busson-Villa, F. et Gallopel-Morvan, K. (2012), "La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ?", *Management et Avenir*, 2012/4, n° 54, p. 168-190.

C – D

Caceres, B. (1964), *Histoire de l'éducation populaire, Peuple et culture*, Paris, Le Seuil.

Callon, M. et Akrich, M. (2004), "L'intrusion des entreprises privées dans le monde carcéral français : le programme 13 000", in Lascoumes P. et Artières P. (eds) (2004), *Gouverner, enfermer. La prison, un modèle indépassable ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 295-317.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte.

Carlier, C. (2009), "Histoire des prisons et de l'administration pénitentiaire française de l'Ancien Régime à nos jours", *Criminocorpus, revue hypermédia* [En ligne], *Varia*, mis en ligne le 14 février 2009, URL : <http://criminocorpus.revues.org/246>.

Caron, C. et Gaglio, G. (2007), *L'organisation à l'épreuve autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Casadamont, G. (1984), *La détention et ses surveillants. Représentations et champ carcéral*, thèse de doctorat, EHESS.

Castel, R. (2007a), "La cohésion sociale", in Castel et al. (2007), *Les mutations de la société française. Les grandes questions économiques et sociales, II*, Paris, collection Repères, La Découverte, p. 96-119.

Castel, R. (2007), "Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire", in Paugam, S. (s/dir) (2007), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 415-433.

Castel, R. (2003), *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, La République des idées, Seuil.

Castel, R. (1998a), "Centralité du travail et cohésion sociale", in Kergoat J. (s/dir) (1998), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, p. 50-60.

Castel, R. (1998), "Du travail social à la gestion sociale du non travail", in *Revue Esprit, A quoi sert le travail social ?*, n° 3-4, mars-avril 1998, p. 28-47.

Castel, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique de la question sociale*, Paris, Fayard.

Castells, M. (1998), *La société en réseau*, Paris, Fayard.

Castillo, M. (2011), "Du professionnalisme à l'éthique professionnelle", *Études*, 2011/7, tome 415, p. 55-64.

Cazes-Milano, P. et Mazars-Chapelon, A. (2000), "Techniques et outils de gestion : un même concept ?", Centre de recherche DMSP, Cahier n° 281, mars 2000, 15 p.

Chamoiseau, P. (s/dir) (2007), *La prison vue de l'intérieur. Regards et paroles de ceux qui travaillent derrière les murs*, Paris, Albin Michel.

Champy, F. (2011), *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Champy, F. (2009), *La sociologie des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Champy, F. (2006), "La sociologie française des «groupes professionnels». Ascendance interactionniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite", texte de travail, EHESS.
- Chandler, A.D. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1972.
- Chanlat, J.-F. (2005), "La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques", in Roussel, P. et Wacheux, F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Editions De Boeck, p. 59-175.
- Chanlat, J.-F. (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Paris, Presses de l'Université de Laval, Editions ESKA.
- Chanlat, J.-F. (1990) (s/dir), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, Editions ESKA.
- Chanut-Guieu, C. (2009), "La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement", *Management et Avenir*, 2009/7, n° 27, p. 13-30.
- Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, P. (s/dir) (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, collection Logiques sociales, L'Harmattan.
- Chaudat, P. et Mirralès, P. (2009), "L'évaluation des experts dans les organisations ", *Revue Interventions économiques*, n° 39, 2009, [En ligne : <http://interventionseconomiques.revues.org/195>].
- Chauvière, M. (2011), *L'intelligence sociale en danger. Chemins de résistance et propositions*, Paris, La Découverte.
- Chauvière, M. (2009), "Qu'est-ce que la « chalandisation » ?", *Informations sociales*, 2009/2 n° 152, p. 128-134.
- Chauvière, M. (2007), *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte.
- Chauvière, M. (2006), "Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'usager et le client ?", *Politiques et management public*, vol. 24 n° 3, 2006. *L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté*. Actes du quinzième Colloque international- Lille, jeudi 16 mars et vendredi 17 mars 2006 organisé en collaboration avec Sciences-Po Lille, tome 1. p. 93-108.
- Chauvière, M. (2004), *Le travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification controversée*, Paris, Dunod.
- Chauvière, M. (1997), "Le traitement social de la question sociale", in *Sociétés et Représentations, Le Social en questions*, CREDHESS, N°5, décembre 1997, p. 339-354.
- Chauvière, M. et Godbout, J. (1992), *Les usagers entre marché et citoyenneté*, Paris, collection Logiques sociales, l'Harmattan.
- Chauvière, M. et Ladsous, J. (2006), *Reconstruire l'action sociale*, Paris, Dunod.
- Chauvière, M. et Tronche, D. (s/dir) (2002), *Qualifier le travail social. Dynamique professionnelle et qualité de service*, Paris, Dunod.
- Chemin C. (2010), *La volonté de maîtrise à l'origine de l'isomorphisme. Le cas d'associations d'aide à domicile*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Paris I-Panthéon-Sorbonne.

- Chemin-Bouzir, C. (2011), "Le management de proximité des services relationnels : entre management par les résultats et place laissée au bricolage et à l'expression du désir", *Management et Avenir*, 2011/9, n° 49, p. 172-191.
- Chevandier, C. (2009), "Vocation professionnelle : un concept efficient pour le XXe siècle ? ", *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, 2009/3, n° 116-3, p. 95-108.
- Chiapello, E. (2008), "Étudier des actes de gestion en les reliant aux caractéristiques institutionnelles des systèmes économiques", in Metzger, J.-L. et Benedetto-Meyer, M. (s/dir.) (2008), *Gestion et sociétés*, Paris, L'Harmattan, p. 103-115.
- Chopart, J.-N. et Martin, C. (s/dir) (2004), *Que reste-t-il des classes sociales ?*, Rennes, collection Lien social et politiques, éditions ENSP.
- Chopart, J.-N. (s/dir). (2000), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Clot, Y. (2006), "Clinique du travail et clinique de l'activité", *Nouvelle Revue de psychologie*, 2006/1, p. 165-177.
- Clot, Y. (2001) "Clinique du travail, clinique du réel", *Journal des psychologues*, 185, p. 48-51.
- Clot, Y. (1998), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte/Poche, 1995.
- Clot, Y. et Faïta, D. (2000), "Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes", *Travailler*, 2000/4, p. 7-42.
- Clot, Y. et Litim, M. (2012), "Sens du travail", in Allouche, J. (s/dir) (2012), *Encyclopédie des Ressources Humaines. Théories, Instruments, Méthodes, Auteurs*, Paris, Vuibert, 3^{ème} édition, p. 1395-1403.
- Colle, R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélisation des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne, Aix Marseille III.
- Colin, T et Grasser, B. (2007) "La gestion des compétences en pratique : de la diffusion des pratiques et des outils au modèles ?", *Revue de GRH*, N°66, p.18-29.
- Combes, M. et Lethielleux, L. (2008), "Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels", *Revue française de gestion*, 2008/8, n° 188-189, p. 325-329.
- Combessie, P. (2004), *Sociologie de la prison*, Paris, Repères n° 318, La Découverte.
- Commaille, J. (1997), *Les nouveaux enjeux de la question sociale*, Paris, Hachette.
- Concialdi, P. et Delahaie, N. (2009), "Rigueur salariale, inégalités et pauvreté : le tournant des années 1980", in IRES, *La France du travail. Données, analyses, débats*, Ivry-sur-Seine, Les éditions de l'atelier, p. 59-96.
- Conseil Economique et Social (2006), Avis et rapports du CES, *Les conditions de la réinsertion socio professionnelle des détenus en France*, rapport présenté par M. Donat Décisier, Paris, Edition des Journaux Officiels, 1er mars 2006.
- Conseil d'Etat, rapport public, (2000), *Les associations et la loi de 1901, cent ans après*, Etudes et Documents n°51, La Documentation française.

- Cour des Comptes (2006), *Garde et réinsertion – la gestion des prisons*, Rapport public thématique, janvier 2006, Paris, La Documentation française.
- Courpasson, D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Courpasson, D. et Livian, Y-F. (1991), "Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ?", *Gestion des Ressources Humaines*, 1991, n° 1, p. 3-10.
- Crozier, M. (1991), *Etat modeste, Etat moderne. Stratégies pour un autre changement*, Paris, Seuil, 1987.
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Dang, A-T. et Letablier, M-T. (2009), "Citoyenneté sociale et reconnaissance du « care ». Nouveaux défis pour les politiques sociales", *Revue de l'OFCE*, 2009/2, n° 109, p. 5-31.
- Dartiguenave, J.-Y. (2010), *Pour une sociologie du travail social*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Dauphin, S. (2009), "Le travail social : de quoi parle-t-on ?", *Informations sociales* 2/2009, n° 152, p. 8-10.
- David, A. (2006), "Quelques enjeux contemporains de la relation de service public, *Politiques et management public*, vol. 24 n° 3, 2006. *L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté*. Actes du quinzième Colloque international-Lille, jeudi 16 mars et vendredi 17 mars 2006 organisé en collaboration avec Sciences-Po Lille, tome 1. p. 5-12.
- David, A. (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue française de gestion*, n° 120, sept-oct. 1998, p. 44-59.
- Davoine, L. et Méda., D. (2012), "Place et sens du travail en France et en Europe", in Allouche, J. (s/dir) (2012), *Encyclopédie des Ressources Humaines. Théories, Instruments, Méthodes, Auteurs*, Paris, Vuibert, 3^{ème} édition, p. 1545-1577.
- Davoine, L. et Méda, D. (2008), *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?*, Centre d'études de l'emploi, Document de travail, n° 96-1, février 2008.
- De Certeau, M. (1990), *L'invention du quotidien. T1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1980.
- De Coster, M. et alii. (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck Université, 1987.
- De Coster, M. et Pichault, F. (Eds). (1998), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles/Paris, De Boeck Université & Larcier, 1994.
- De Gaulejac, V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.
- De Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Paris, Seuil.
- De Gaulejac, V. (2004), "La société hypermoderne entre lutte des classes et lutte des places", in Chopart, J.-N. et Martin, C. (s/dir) (2004), *Que reste-t-il des classes sociales ?*, Rennes, collection Lien social et politiques, éditions ENSP, p. 151-166.
- De Gaulejac, V. et Taboada Léonedetti, I. (1994), *La lutte des places. Insertion et désinsertion*, Paris, Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V., Bonetti, M. et Fraisse, J. (1995), *L'ingénierie sociale*, Paris, Syros.

- De Montmorillon, B. (1986), *La croissance des groupes industriels. Analyse structurelle et stratégique*, Paris, Economica.
- De Ridder, G. (s/dir) (1997), *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale*, Paris, L'Harmattan.
- De Terssac, G. (s/dir) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.
- Debar, A. (2009), "La gestion des hommes dans l'administration territoriale de l'Etat : entre bricolage gestionnaire et travail sur le sens", *Revue française d'administration publique*, 2009/4, n°132, p. 757-770.
- Dejours, C. (2007), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Paris, Payot.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- Dejoux, C. et Thévenet, M. (2010), *La gestion des talents. La GRH d'après crise*, Paris, Dunod.
- Demazière, D. (2009), "Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation", *Formation emploi*, n° 108, octobre-décembre 2009, p. 83-90.
- Demazière, D. (2008), "L'ancien, l'établi, l'émergent et le nouveau : quelle dynamique des activités professionnelles ?", *Formation emploi*, n° 101, janvier-mars 2008, p. 41-54.
- Demazière, D. et Gadéa, C. (2009), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte.
- Descolanges, M. (1996), *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010), "Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance", *Revue française de gestion*, 2010/6, n°205, p. 71-88.
- Desrosières, A. et Thévenot, L. (1988), *Les catégories socio-professionnelles*, Paris, collection Repères, La Découverte.
- Dhume, F. (2001), *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*, Paris, Editions ASH.
- Dietrich, A. (2012), "Critiques de la gestion par les compétences", in Allouche, J., s/dir, (2012), *Encyclopédie des Ressources Humaines. Théories, Instruments, Méthodes, Auteurs*, Paris, Vuibert, 3^{ème} édition, p. 236-242.
- Dietrich, A. (2010), "Avatars, paradoxes et enjeux de la notion de métier", in Scouarnec, A. et al., *Management et métier : visions d'experts : Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Paris, Editions Management et Société, p. 544-564.
- Dietrich, A. (2009), "Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène", *Management et Avenir*, 2009/1 n° 21, p. 196-206.
- Direction de l'administration pénitentiaire (2007), *La gestion déléguée des établissements pénitentiaires, 20 ans de partenariat public-privé*, Paris, Ministère de la Justice.
- Donzelot, J. (1984), *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Fayard.
- Donzelot, J. (1977), *La police des familles*, Paris, Editions de Minuit.
- Douard, O. (s/dir) (2003), *Dire son métier. Les écrits des animateurs*, Paris, L'Harmattan.

- Dreyfus, F. (2000), *L'invention de la bureaucratie. Servir l'Etat en France, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis (XVIII^e-XX^e siècle)*, Paris, La Découverte.
- Dubar, C. (2000a), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dubar, C. (2000), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, collection U, Armand Colin, (3eme édition revue).
- Dubar, C. (1998), "Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel", in De Coster, M. et Pichault, F. (Eds). (1998), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles/Paris, De Boeck Université & Larcier, 1994, p. 385-401.
- Dubar, C. et Tripier, P. (1998), *La sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.
- Dubet, F. (2002), *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil.
- Dujarier, M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dumazedier, J. (s/dir) (1994), *La leçon de Condorcet (une conception oubliée de l'instruction pour tous nécessaire à une république)*, Paris, L'Harmattan.
- Dumazedier, J. (1974), *Sociologie empirique du loisir. Critique et contre-critique de la civilisation du loisir*, Paris, Seuil.
- Dumazedier, J. (1962), *Vers une civilisation du loisir ?*, Paris, Seuil.
- Dumazert, J.-P., Lemoine, L. et Drillon, D. (2010), "Prospective sectorielle appliquée aux mondes virtuels. De la fonction de chef de guilda au métier de manager. Quelle réflexion à partir des jeux massivement multi-joueurs ?", *Management et Avenir*, 2010/6, n° 36, p. 298-315
- Duport, C. et Peraldi, M. (1998), *Action culturelle, politiques de la ville et mobilité sociale : la longue marche des classes moyennes*, Rapport au Ministère de la culture, ministère de la Jeunesse et des Sports, FAS, DIV, Plan Urbain.
- Duport, M. (2010), *De l'usage de l'altérité dans le management des ressources humaines entre hétérologie et homologie dans les EIE en Chine*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier 3.
- Dupuy, F. et Thoenig, J.-C. (1983), *Sociologie de l'administration française*, Paris, Armand Colin.
- Duran, P. (2006), "Les pannes de la déconcentration : l'échec du rapprochement des directions départementales de l'équipement et des directions départementales de l'agriculture et de la forêt en 1993", *Revue française d'administration publique*, 2006, n° 120, p. 757-776.
- Durance, P. et Cordobes, S. (2007), *Attitudes prospectives. Eléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*, Paris, L'Harmattan.
- Durkheim, E. (2004), *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, 1893.
- Duvoux, N. (2007), "Le RMI et les dérives de la contractualisation", in Paugam, S. (s/dir) (2007), *Repenser la solidarité*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 451-472.

E – F

Ebersbold, S. (2004), "L'insertion ou la délégitimation du chômeur", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/4, n° 154, p. 92-102.

Ehrenberg, A. (2000), *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob.

Elias, N. (1997), *Logiques de l'exclusion. Enquête sociologique au cœur des problèmes d'une communauté*, Paris, Fayard, 1965.

Enjolras, B. (1996), "La marchandisation des services sociaux en France et aux Etats-Unis : le cas de l'aide à domicile", *Revue française des affaires sociales*, n° 4, octobre-décembre, 1996.

Espinasse, M.-T. et Sautory, O. (2008), "Les opinions des Français sur la pauvreté et le RMI", in Lelièvre, M. et Nauze-Fichet, E. (2008), *RMI, l'état des lieux, 1998-2008*, Paris, La Découverte, p. 251-270.

Ewald, F. (1986), *L'Etat providence*, Paris, Grasset.

Fablet, D. (2009), "Le travail social et la formation des travailleurs sociaux", in Vergnioux, A. (s/dir) (2009), *40 ans des sciences de l'éducation*, Caen, Presses Universitaires de Caen, p. 71-82.

Fabre, P. (2010), "L'affectation des ressources aux associations partenaires : la nécessaire politisation des outils de gestion", *Management et Avenir*, 2010/10, n° 40, p. 254-274.

Fallery, B. et Rhodain, F. (2007), "Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique", AIMS, *XVIème conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 27 p.

Fals-Borda, O. et Rahman, M.A. (1991), *Action and knowledge: breaking the monopoly with participatory action research*, New York, Apex Press.

Faugeron, C. (1996), "Une théorie de la prison est-elle possible ?", in Faugeron, C., Chauvenet, A. et Combessie, P. (1996), *Approches de la prison*, Bruxelles, Editions de Boeck, p. 15-41.

Faugeron C., Chauvenet, A. et Combessie, P. (1996), *Approches de la prison*, Bruxelles, Editions de Boeck.

Fayol, H. (1966), *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod.

Foli, O. (2007), "Les discours de plainte, un support de l'intégration et de la sociabilité", in Caron, C. et Gaglio, G. (2007), *L'organisation à l'épreuve autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 103-126.

Fombonne, J. (2001), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert.

Fortin, F. (2003), "L'identité professionnelle des travailleurs sociaux", in Legault, G.A., *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Sainte-Foi, Presses de l'université du Québec, p. 85-104.

Foucault, M. (2004), *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard-Seuil.

Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris, Gallimard.

- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M. (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Fraser, N. (2004), "Justice sociale, redistribution et reconnaissance", *Revue du Mauss*, 2004/1, n° 23, p. 152-164.
- Freeman, E. R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Frémeaux, S. et Noël, C. (2011), "Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin", *Management et Avenir*, 2011/8 n° 48, p. 76-93.
- Friedberg, E. (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.
- Friedmann, G. et Naville, P. (1962), *Traité de sociologie du travail*, tome 2, Paris, Armand Colin.
- Friedmann, G. et Naville, P. (1961), *Traité de sociologie du travail*, tome 1, Paris, Armand Colin.
- Frize, N. (2004), *Le sens de la peine. Etat de l'idéologie carcérale*, Editions Lignes et Manifestes.
- Fukuyama, F. (1992), *La Fin de l'histoire et le Dernier Homme*, Paris, collection Histoire, Flammarion.

G – H

- Gadéa, J. et Grelon, A. (2009), "Est-ce ainsi que les professions meurent ?", in Demazière, D. et Gadéa, C. (2009), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, p. 118-128.
- Gadrey, J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- Galambaud, B. et Léon, E. (2008), "Le sens de la mesure. Le cas de la performance en GRH", *Revue Gestion - revue internationale de gestion*, vol. 33, 2008/2, p. 10- 13.
- Garel, G. (2011), "Qu'est-ce que le management de projet ?", *Informations sociales*, 2011/5, n° 167, p. 72-80.
- Garel, G. (2003), *Le management de projet*, Paris, collection Repères, La Découverte.
- Garnier, J.-F. (1997), *De la profession au métier d'assistance sociale : à la reconquête d'un sens. Pour une approche anthropo-sociologique du "service social"*, thèse de sociologie, Université de Rennes II, 1997.
- Garreau, L. (2006), "Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée", XVIIe Congrès de l'AGRH – *Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Garreau, L. et Mouricou, P. (2012), "Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier", *Revue française de gestion*, 2012/4, n° 223, p. 137-157.
- Garreau, M. et Le Goff, A. (2010), *Care, justice et dépendance, Introduction aux théories du Care*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Gauchet, M. (2004), *Un monde désenchanté ?*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières.
- Gaudin, J.-P. (2002), *Pourquoi la gouvernance ?*, Paris, collection La bibliothèque du citoyen, Presses de la fondation nationale des Sciences Politiques.
- Gaudin, J.-P. (1999), *Gouverner par contrat. L'action publique en question*, Paris, Presses de la fondation nationale des Sciences Politiques.
- Gélineau, L. (2001), *Fondements pour une " théorie ancrée " de la conscientisation dans le cadre de la recherche-action participative et de l'éducation dans une perspective mondiale*, thèse de doctorat en sciences humaines appliquées, Université de Montréal.
- Germain, O. et Guérin, F. (2006), "L'étude du métier de l'entreprise par le recours à la métaphore de l'homme au travail", Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A. (s/dir) (2006), *La dynamique des métiers*, Rennes, Editions Apogée, p. 17-59.
- Giddens, A. (2005), *La constitution de la société*, Paris, Quadrige/Presses Universitaires de France, 1987.
- Gillet, J.-C. (1995), *Animation et animateurs. Le sens de l'action*, Paris, L'Harmattan.
- Girault, E. (2010), "Joan Tronto, Hervé Maury, *Un monde vulnérable. Pour une politique du "care"*", *Lectures*, Les comptes rendus, 2010, mis en ligne le 10 février 2010, URL : <http://lectures.revues.org/929>.
- Girin, J. (1990) "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in Martinet A.-C. (s/dir) (1990), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 141-182.
- Girin, J. (1989), "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", mars 1989, Communication à la journée d'étude *La recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris, Armand Colin, 1967.
- Godé, C. (2011), "Construire le sens par le retour d'expérience : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air", *Management et Avenir*, 2011/1, n° 41, p. 416- 434.
- Godelier, E. (2006), *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Godelier, E. (s/dir) (2003), *James March, penser les organisations*, Paris, Lavoisier.
- Godet, M. (2007), *Manuel de prospective stratégique, 1. Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 3eme édition, 1997.
- Godet, M. (1997), *Manuel de prospective stratégique, 2. L'art et la méthode*, Paris, Dunod.
- Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi*, Paris, les Editions de Minuit, 1959.
- Goffman, E. (1968), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Editions de Minuit.
- Gollac, M., Guyot, S., Volkoff, S., (2008), *A propos du « travail soutenable ». Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*, Rapport de recherche du CEE, n° 48, juin 2008.
- Goode, WJ. (1957), "Community within a community : the profession", *American sociological Review*, vol. 22, n° 2 (apr. 1957), p. 194-200.

Gori, R. et Le Coz, P. (2006), *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Paris, Albin Michel.

Gorz, A. (2007), "La personne devient une entreprise" (*Ecorev*, n°7), *Multitudes Web*, <http://multitudes.samizdat.net/note sur le travail de production de soi>.

Gorz, A. (1988), *Métamorphoses du travail : quête de sens*, Paris, Galilée.

Grima, F. (2007), "Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle", *Management et Avenir*, 2007/3 n° 13, p. 27-41.

Grima, F. (2004), "Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Oct-Dec 2004, n° 54, p. 56-72.

Grima, F., Barth, I., Muller, R. (2009), "La liberté de penser son identité professionnelle : la résistance des responsables de formation au discours managérial en France", *Management international*, n° 13, issue 3, p. 29-38.

Guérin, F. Pigeyre, F. et Gilbert, P. (2009), "La professionnalisation de la fonction RH. Mythes et réalités", *Revue française de gestion*, 2009/4, p. 105-121.

Guérin, G., Robert, P.-Y., Picherie, E. et al. (2003), "La santé en prison", *Actualité et Dossier en Santé Publique*, revue du Haut Comité de la Santé Publique, n° 44, 09-2003, p. 3-54.

Guerrero, S. et Maisy-Marengo, N. (2011), "Comment donner du sens à un « sale boulot » ?", *Revue Gestion - revue internationale de gestion*, vol. 36, 2011/4, p. 76- 84.

Guerrero, S. et Kopel, S. (2003), "Les attitudes des agents de l'Etat à l'égard de la carrière : le rôle des pratiques de gestion", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p. 39-48.

Guillemette, F. (2006), "L'approche de la grounded theory ; pour innover ?", *Recherches qualitatives*, vol. 26 (1), 2006, p. 32-50.

Harcourt, C. (d') (2008), "Le système pénitentiaire est-il réformable ?", *Le journal de l'école de Paris du management*, 2008/6, n° 74, p. 19-26.

Haroche, C. et Vatin, J.-C. (s/dir) (1998), *La considération*, Paris, Desclée de Brouwer.

Harribey, J.-M. (1998), "Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts", *Economies et Sociétés*, Série "Economie du travail", A.B., 1998, n° 20, 3, p. 5-59.

Hassenteufel, P. (1993), "Les automnes infirmiers (1988-1992) : les dynamiques d'une mobilisation", in Fillieule, O. (s/dir) (1993), *Sociologie de la protestation. Les formes de l'action collective dans la France contemporaine*, Paris, L'Harmattan, p. 93-120.

Hatchuel, A. et al. (2009), "L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme ? Vers de nouvelles organisations de l'innovation", *Revue française de gestion*, 2009/5 n° 195, p. 159-174.

Hatchuel, A. (2007), "La nature des sciences de gestion. Epistémologie de l'action et genèse des sciences sociales", in *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert, FNEGE, p. 51-67.

Hatchuel, A. et Weil, B. (1992), *L'Expert et le Système*, Paris, Economica.

Hély, M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France.

Hernandez, É.-M. (2006), "Les trois dimensions de la décision d'entreprendre", *Revue française de gestion*, 2006/9-10 n° 168-169, p. 337-357.

Hirigoyen, M.F. (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte & Syros.

Honneth, A. (2007), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Editions du Cerf, 1992.

Hours, B. (2011), "Le care ou la globalisation de la gestion des risques", *Psychologie Clinique*, 2011/2, n° 32, p. 204-210.

Hugues, E.C. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par J.M. Chapoulie, Paris, EHESS.

Hulin, A. (2010), *Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université François – Rabelais de Tours.

Husser, J. (2005), "Contextualisme et recueil de données", in Roussel, P. et Wacheux, F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Editions De Boeck, p. 65-100.

Hyst, J.-J. et Cabanel, G-P. (2000), *Prisons : une humiliation pour la République* – Rapport de la commission d'enquête sur les conditions de détention dans les établissements pénitentiaires en France, Les rapports du Sénat, n° 449, 2 tomes.

I – J

Igalens, J. (s/dir) (2004), *Tous responsables*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Igalens, J. et Loignon, C. (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements. L'observation sociale au service des entreprises et administrations*, Paris, Maxima.

Igalens, J. et Roger, A. (2007), *Master Ressources Humaines*, Paris, Editions ESKA.

Impériali, F. (2005), "Le travail a-t-il toujours la côte ?", *CNRS Le Journal*, N° 184 – mai 2005, article mis en ligne : <http://www2.cnrs.fr/journal/2150.htm>.

INSEE (2012), *Tableaux de l'économie française*, édition 2012, Paris, INSEE.

INSEE Première, Ernst, E. (2013), "En 2010, 5,5 millions de salariés travaillent dans la fonction publique", n° 1442, avril 2013, Paris, INSEE.

INSEE Première, Domens, J. et Pignier, J. (2012), "Auto-entrepreneurs", n° 1414, septembre 2012, Paris, INSEE.

INSEE Première, Cassan, F. et Mary-Portas, F-L. (2002), "Précocité et instabilité familiale des hommes détenus", n° 828, février 2002, Paris, INSEE.

INSEE Première - Cassan, F. et Toulemon, L. (2000), "L'histoire familiale des hommes détenus", n° 706, avril 2000, Paris, INSEE.

Inspection générale des affaires sociales (IGAS), (2006), *L'intervention sociale, un travail de proximité*, rapport annuel 2005, Paris, La Documentation française.

Ion, J. (2009), "Travailleurs sociaux, intervenants sociaux : quelle identité de métier ?", *Informations Sociales*, 2009/2, n° 152, p. 136-142.

Ion, J. (2005), *Le travail social en débat(s)*, Paris, La Découverte.

Ion, J. (1997), *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier.

Ion, J. et Ravon, B. (2002), *Les travailleurs sociaux*, Paris, collection Repères n° 23, La Découverte.

Ion, J. et Tricart, J-P. (1992), *Les travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte.

Iribarne (d'), P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

Istace, E. et al. (2004), *Sphères privée et professionnelle*, Bruxelles, "Economie, Société, Région", De Boeck Université.

Jacobs, J. B. (1977), *Stateville. The penitentiary in mass society*, Chicago et Londres, University of Chicago Press.

Jaeger, M. (2011), "Valeurs et fondements du travail social face aux enjeux d'aujourd'hui", *Déontologie du travail social, déontologie du fonctionnaire : quelle complémentarité ?*, actes du colloque des 30 novembre et 1^{er} décembre 2011, Inset, Angers.

Jaeger, M. (2011a), "Pour une conférence de consensus sur la recherche en travail social", *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n° 2709, 13 mai 2011.

Jany-Catrice, F., Puissant, E. et Ribault, T. (2009), "Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités", *Formation-Emploi*, n° 107, juillet-septembre 2009, p. 77-91.

Jeannot, G. (2005), "De la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) aux cadres statutaires : la progressive émergence de la notion de "métier" dans la fonction publique d'Etat en France", *Revue française d'administration publique*, 2005/4, n° 116, p. 596-608.

Jeannot, G. (2005a), "Les métiers flous du développement rural", *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 1, 2005, p. 17-35.

Jeannot G. (2005b), *Les métiers flous. Travail et action publique*, Paris, Octarès éditions.

Jones, G-R. (1986), "Socialization tactics, self efficacy and newcomers' adjustments to organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 2, p. 262-279.

Joule, R.-V. et Beauvois, J.-L. (1998), *La soumission librement consentie*, Paris, Presses Universitaires de France.

Jouvenel (de), H. (2002), "La démarche prospective. Un bref guide méthodologique", *Revue Futuribles* (n° 247, novembre 1999), mise à jour 2002.

Jovelin, E. et Bouquet, B. (2005), *Histoire des métiers du social en France*, Paris, Editions ASH.

K – L

Karz, S. (2004), *Pourquoi le travail social? Définition, figures, clinique*, Paris, Dunod.

Katz, D. et Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York, Wiley, 1966.

Kergoat, J., Boutet, J., Jacot, H., Linhart, D. (1998), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte.

Koenig, G. (2004), *Management stratégique. Projets, interactions, contextes*, Paris, Dunod.

- Koenig, G. (2003), "L'organisation dans une perspective interactionniste", in Vidaillet, B. (s/dir) (2003), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, p. 15-34.
- Krinski, J. (2009), "Le workfare. Néolibéralisme et contrats de travail dans le secteur public aux Etats-Unis", *Les notes de l'Institut européen du salariat*, n° 8, novembre-décembre 2009, 4 p.
- Laïdi, Z. (1994), *Un monde privé de sens, la fin des utopies ?*, Paris, Fayard.
- Lallement, M. (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, folio, essais, Gallimard.
- Lallement, M. (2009), "Le travail et ses transformations. Une lecture sociologique", *Revue française de gestion*, n° 190/2009, p. 43-55.
- Lalivie d'Epinay, C. (1998), "Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours", in De Coster M. et Pichault, F. (Eds) (1998), *Traité de sociologie du travail*, Paris/Bruxelles, de Boeck, 1994, p. 67-94.
- Lamia Ben Fredj Ben Alaya, L. (2007), "Le concept de " création collective de sens " Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®)", *Revue des sciences de gestion*, 2007/4-5, n° 226-227, p. 99 – 109.
- Latreille, G. (1980), *La naissance des métiers, 1950-1975. Etude psycho-sociale*, Presses universitaires de Lyon, 1980.
- Laval, C. (2011), "La reconnaissance, une question de culture ?", *Revue Gestion - revue internationale de gestion*, vol. 36, 2011/2, p. 90- 99.
- Laville, J-L. (2010), *Sociologie des services*, Paris, Erès, 2005.
- Lazzeri, C. et Caillé, A. (2004), "La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept", *Revue du Mauss*, 2004/1, n° 23, p. 88-115.
- Lebon, F. et De Lescure, E. (2007), *Les animateurs socioculturels et de loisirs : morphologie d'un groupe professionnel (1982-2005)*, Paris, INJEP.
- Le Boterf, G. (2010), *Professionaliser, construire des parcours professionnalisés de professionnalisation*, Paris, Les Editions d'Organisations.
- Le Boterf, G. (2000) *L'ingénierie des compétences*, Paris, Les Editions d'Organisations, 1998-1999, 2^{ème} édition, p. 114 -115.
- Le Boterf, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Le Caisne, L. (2000), *Prison. Une ethnologue en centrale*, Paris, Odile Jacob.
- Le Goff, J.-P. (2003), "Que veut dire le harcèlement moral ? I. Genèse d'un syndrome", *Le Débat*, 2003/1, n° 123, p. 141-161.
- Le Goff, J.-P. (2003), "Que veut dire le harcèlement moral ? II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux", *Le Débat*, 2003/2, n° 124, p. 99-116.
- Le Goff, J.-P. (2000), *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte/Poche.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Le constructivisme. Tome II, Des épistémologies*, Paris, Editions ESF.
- Le Moigne, J.-L. (1994). *Le constructivisme. Tome I, Des fondements*, Paris, Editions ESF.

- Le Rendu-Lizee, C. (2006), "La question du sens au cœur du management organisationnel", XVIIe Congrès de l'AGRH, *Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Le Texier, T. (2011), "Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale", *Revue de philosophie économique*, 2011/2, vol. 12, p. 53-85.
- Lemire, G. (1990) *Anatomie de la prison*, Montréal, PUM, Economica.
- Lenquin, Y. (1997), "Le métier", in Nora, P. (s/dir) (1997), *Les lieux de mémoire, Les France*, tome 3, Paris, Gallimard, p. 3351-3384.
- Léon, A. (1983), *Histoire de l'éducation populaire*, Paris, Nathan.
- Leontiev, A. N. (1981), *Problems in the Development of the Mind*. Progress Press, Moscow.
- Leontiev, A. N. (1978), *Activity, Consciousness and Personality*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lesca, N. (2002), *Construction du sens. Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signaux d'alerte*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, ED 275, Université de Grenoble.
- Lhuillier, D. (2006), *Cliniques du travail*, Paris, Eres.
- Linhart, D. (2010), *La modernisation des entreprises*, Paris, collection Repères, La Découverte.
- Linhart, D. (2009), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil.
- Livian, Y.-F. (2010), *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica.
- Livian, Y.-F. (2008), *Organisation. Théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- Livian, Y.-F. et Louart, P. (1996), "Le voyage de la culture et de la motivation", in Brabet, J. (s/dir) (1996), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, 1993, p. 39-67.
- Lorino, P. et Nefussi, J. (2007) "Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs", *Revue française de gestion*, janvier 2007, vol. 33, n° 170, p. 75-92
- Lorino, P. (2005), "Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme des organisations", in Lorino, P. et Teulier R. (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte - Recherches, p. 54-71.
- Lot, N. (2007), "Dynamiques d'apprentissage et régulation par le métier : le cas de la radioprotection", in Caron, C. et Gaglio, G. (2007), *L'organisation à l'épreuve autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 227-243.
- Louart, P. (1996), "L'intervention en gestion des ressources humaines", in Brabet, J. (s/dir) (1996), *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 1993, p. 249-291.
- Loubat, J.-R. (2006), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.
- Loubes, A. (1997), *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier II.
- Loufrani-Fedida, S. (2007), "L'organisation par projets : raisons, leviers d'accompagnement et difficultés de ce type de changement", in Meier, O. et al. (2007), *Gestion du changement*, Paris, Dunod, p. 183-212.

Lyotard, J.-F. (1979), *La condition postmoderne*, Paris, Editions de Minuit.

M – N

Macombe, C. (2006), "Ethique du métier et transmission des exploitations", *La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises*, 2006/3, n° 219, p. 129–138.

Macombe, C. (2005), "Une méthode pour détecter les éthiques de métier", *Management et Avenir*, 2005/4, n° 6, p. 63-84.

Malherbe, D. et Saulquin, J.-Y. (2005), "Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations", *Vie et sciences économiques*, 2005/3, n° 168 - 169, p. 37-53.

March, J. G. (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1988.

March, J. G. et Simon, H. A. (1974), *Les organisations*, Paris, Dunod, 1958.

Marchand, A. (2007), "Le risque, nouveau paradigme et analyseur sociétal", *Journal des anthropologues*, n° 108-109, p. 211-236.

Marchand, A. (1994), "L'association, une entreprise d'un type nouveau", in *Futur Antérieur*, n° 21, 1994-1, p. 131-163.

Martin, C. (2008), "Qu'est-ce que le social care ? Une revue de questions", *Revue française de Socio-Economie*, 2008/2, n° 2, p. 27-42.

Martin, D.P. et Picceu, C. (2007), "Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°3, p. 75-110.

Martinet, A.-C. (s/dir) (1990), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica

Maslow, A. (1970), *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954.

Maugeri, S. (2008), "Sociologie de la gestion et de ses dispositifs : vers une critique de la raison actionnariale ?", in Metzger, J.-L. et Benedetto-Meyer, M. (s/dir) (2008), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, collection Logiques sociales, L'Harmattan, p. 151-188.

Maugeri, S. (2007), "Travail, dispositif de gestion et domination", communication aux XIes Journées Internationales de sociologie du travail, 20/22 juin 2007.

Maugeri, S. (2004), *Théories de la motivation au travail*, Paris, Dunod.

Maurel, E. (2000), "De l'observation à la typologie des emplois sociaux", in Chopart, J.-N. (s/dir). (2000), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, p. 25-52.

Méda, D. (2011), *Travail : la révolution nécessaire*, Editions de l'Aube.

Méda, D. (2010), "Comment mesurer la valeur accordée au travail ?", *Sociologie*, 2010, n° 1/vol. 1, p. 121-140.

Méda, D. (1995), *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.

Meier, O. (2008), *Management interculturel*, Paris, Dunod.

Meier, O. et al. (2007), *Gestion du changement*, Paris, Dunod.

Meignant, A. (1995), *Les compétences de la fonction ressources humaines. Diagnostic et action*, Paris, Liaisons.

- Melchior, J.-P. (2011), "De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux", *Informations sociales*, 2011/5, n° 167, p. 123-130.
- Menger, P.-M. (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard-Le Seuil.
- Menger, P.-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil.
- Mercanti Guérin, M. (2009), "La netnographie : outil de PM, une application aux nouveaux métiers du Web", *Management et Avenir*, 2009/5, n° 25, p. 386-405.
- Merck, B. et Sutter, P.-E. (2009), *Gestion des compétences, la grande illusion, Pour un new deal "compétences"*, De Boeck Université "Manager RH".
- Mermaz, L. et Floch, J. (2000), *La France face à ses prisons – Rapport fait au nom de la commission d'enquête sur la situation dans les prisons françaises*, 2 tomes, Assemblée nationale.
- Merton, R. K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, revised and enlarged edition, New York, Free Press of Glencoe.
- Metzger, J.-L. (2000), *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public. Concept d'utopie et compréhension des pratiques modernisatrices*, Paris, Logiques sociales, L'Harmattan.
- Metzger, J.-L. et Benedetto-Meyer, M. (s/dir) (2008), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, collection Logiques sociales, L'Harmattan.
- Michéa, J.-C. (2011), *Le complexe d'Orphée : la Gauche, les gens ordinaires et la religion du progrès*, Montpellier, Climats.
- Mignon, J.-M. (1999), *Le métier d'animateur*, Paris, La Découverte et Syros.
- Mignon, J.-M. (2007), *Une histoire de l'éducation populaire*, Paris, La Découverte.
- Milly, B. (2004), "L'enseignement en prison : du poids des contraintes pénitentiaires à l'éclatement des logiques professionnelles", *Déviance et Société*, 2004/1, p. 57-79.
- Mintzberg, H. (2004), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1990.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1978.
- Moisdon, J.-C. (2010), "L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A", *Revue française des affaires sociales*, 2010/1, n° 1-2, p. 213-226.
- Moisdon, J.-C. (2005), "Comment apprend-on par les outils de gestion ?", in Lorino, P. et Teulier, R. (s/dir) (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, p. 239-250.
- Moisdon, J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Molinier, P. (2011), "Les écuries d'Augias : mythe de la performance et déni de vulnérabilité", *Raisons Publiques*, n° 14, avril 2011.
- Monrose, M. (2000), "Une lecture statistique de l'histoire des travailleurs sociaux", in Chopart, J.N. (2000), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, p. 13-24.

Morin, E. M. et Forest, J. (2007), "Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail", *Revue Gestion*, 2007/2, vol. 32, p. 31-36.

Morin, P.-P. (2008), "La gestion des changements profonds en gestion de projets : que faire quand rien ne va plus ?", *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, may/jun 2008, 43, 231/231, p. 45-52.

Morrow, P.-C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8.

Muller, P. (2006), "Le client-centrisme : une nouvelle forme de relation entre l'Etat et les citoyens", *Politiques et management public*, vol. 24 n° 3, 2006. *L'action publique au risque du client? Client-centrisme et citoyenneté*. Actes du quinzième colloque international - Lille, jeudi 16 mars et vendredi 17 mars 2006, organisé en collaboration avec Sciences-Po Lille - tome 1. p. 1-4.

Muracciole, J.-F. (1998), "La Résistance, l'éducation et la culture", *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n° 58, avril-juin 1998, Paris, Presses de science po, p. 100-110.

Naville, P. (1961), "L'emploi, le métier, la profession", in Friedmann, G. et Naville, P. (1961), *Traité de sociologie du travail*, tome 1, Paris, Armand Colin, p. 231-239.

Naville, P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Editions Marcel Rivière.

Neveu, E. (1996a), *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, collection Repères, La Découverte.

Neveu, J.-P. (2007), "Jailed resources: conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, Issue 1, p. 21-42.

Neveu, J-P (1996), *La démission du cadre d'entreprise – Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Economica.

Nizet, J. et Pichault, F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du "one best way" à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, Editions De Boeck Université.

Noguera, F. et Lartigau, J. (2009), "De la prospective à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives", *Management et Avenir*, 2009/5, n° 25, p. 290-314.

Nora, P. (s/dir) (1997), *Les lieux de mémoire. Les France*, tome 3, Paris, Gallimard.

Nurock, V. (2010), *Carol Gilligan et l'éthique du care*, Paris, Presses Universitaires de France.

O – P – Q

Ogien, A. (2007), "La gouvernance, ou le mépris du politique", *Cités*, 2007/4, n° 32, p. 137-156.

Ogien, A. (1995), *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Oiry, E. (2005), "Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?", *Revue française de gestion*, 2005/5, n° 158, p. 13-34.

Okoli, C., et Pawlowski, S. D. (2004), "The Delphi method as a research tool : an example, design considerations and applications", *Information et Management*, n° 42, p. 15-29.

- Osty, F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Osty, F. Uhalde, M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte.
- Padioleau, J.-G. (2003), *Arts pratiques de l'action publique ultra-moderne*, Paris, L'Harmattan.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2005), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Palpacuer, F. et Seignour, A. (2012), "Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale. Le cas d'une restructuration dans les télécommunications", *Revue française de gestion*, 2012/1, n° 220, p. 149-163.
- Paradeise, C. (1988), "Les professions comme marchés du travail fermés", *Sociologie et sociétés*, vol. 20, n° 2, p. 9-21.
- Parmentier, C. (2008), "Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés", *Management et Avenir*, 2008/1, n° 15, p. 120-139.
- Parsons, T. (1964), *Social Structure and Personality*, New York, Free Press.
- Parsons, T. (1939), "The professions and social structure ", in H-M. Vollmer et D.-L. Mills (eds), 1966, p. 56-58.
- Paugam, S. (s/dir) (2007), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Paugam, S. (1999), *L'Europe face à la pauvreté. Les expériences du revenu minimum*, Paris, La Documentation française.
- Paugam, S. (s/dir) (1996), *L'exclusion, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Paugam, S. (1993), *La disqualification sociale*, Paris Presses Universitaires de France, 1991.
- Peretti-Watel, P. (2001), *La société du risque*, Paris, collection Repères, La Découverte.
- Pillon, T. et Vatin, F. (2003), *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès éditions.
- Piot, T. (2007), "Formation de formateurs dans le travail social", *Recherche et formation*, 54, 2007, p. 87-100.
- Piotet, F. (2011), "Le piège de la souffrance au travail", *Projet*, 2011/4, n° 323, p. 23-31.
- Piotet, F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Plane, J.-M (2013), *Théorie des organisations*, Paris, Dunod, 4^{ème} édition
- Plane, J.-M (2008), *Théorie et management des organisations*, Paris, Dunod, 2^{ème} édition.
- Plane, J.-M. (2006), *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- Plane, J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan.
- Point, S. et Retour, D. (2009), "Chronique, méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, oct-dec 2009, n° 74, p. 85-104.
- Porte, J. (1961), "Les catégories socio-professionnelles", in Friedmann, G. et Naville, P., (1961), *Traité de sociologie du travail*, tome 1, Paris, Armand Colin, p. 240-250.
- Pujol, G. (1981), *L'éducation populaire : histoire et pouvoirs*, Paris, Les Editions Ouvrières.

Poujol, G. (2005), "Education populaire : une histoire française", revue *Hermès*, n° 42, 2005, p. 126-130.

Pronovost, G. (1998), "Loisir et travail", in De Coster M. et Pichault F. (Éds.) (1998), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles/Paris, Editions De Boeck, 1994, p. 95-114.

Quéinnec, E. et Igalens, J. (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert.

R- S

Randon, S., Baret, C. et Prioul, C. (2011), "La prévention de l'absentéisme du personnel soignant en gériatrie : du savoir académique à l'action managériale", *Management et Avenir*, 2011/9, n° 49, p. 133-149.

Raulet-Croset, N. (2012), "La coopération au travail", in Allouche, J. (s/dir) (2012), *Encyclopédie des Ressources Humaines. Théories, Instruments, Méthodes, Auteurs*, Paris, Vuibert, 3^{ème} édition, p. 320-325.

Renault, E. (2004), *L'expérience de l'injustice. Reconnaissance et clinique de l'injustice*, Paris, La Découverte.

Renault, E. (2007), "Reconnaissance et travail", *Travailler*, 2007/2, n° 18, p. 119-135.

Retour, D. (2005), "Le DRH de demain face au dossier compétences", *Management et Avenir*, 2005/2, n° 4, p. 187-200.

Reynaud, B. (s/dir) (2007), *Les limites de la rationalité*, tome 2, *Les figures du collectif*, colloque de Cerisy, Paris, La Découverte.

Reynaud, J.-D. (2004), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

Reynaud, J.-D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octares, 1995.

Reynaud, J.-D. (1988), "La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, n° 1, p. 5-18.

Ribault, T. (2008), "Aide à domicile : de l'idéologie de la professionnalisation à la pluralité des professionnalités", *Revue Française de Socio-Économie*, 2008/2, n° 2, p. 99-117.

Richez, J.-C. (2004), "La mémoire légendaire de l'éducation populaire", *Revue Pour*, n° 181, mars 2004, p.106-114.

Ricœur, P. (2004), *Parcours de la reconnaissance. Trois études*, Paris, Stock.

Rifkin, J. (1996), *La fin du travail*, Paris, La Découverte et Syros.

Rinfret, N. et Ngo Manguelle, C. (2007), "L'impact de la décroissance organisationnelle chez les fonctionnaires, selon le sexe et le niveau hiérarchique", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Jan-Mar, p. 2-24.

Rivard, T. et Bigot, F. (2000), "Trajectoires professionnelles et mobilité d'emploi", in Chopart, J.N. (2000), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod.

Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A. (s/dir) (2006), *La dynamique des métiers*, Rennes, Editions Apogée.

- Roblain, O. (2007), "La débrouille comme règle de métier : l'exemple des gestionnaires des ressources humaines dans une entreprise de service public en modernisation", in Caron, C. et Gaglio, G. (2007), *L'organisation à l'épreuve autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 211-225.
- Rochet, C. (2004), "Une seule flèche pour deux cibles : le pari ambitieux de la réforme budgétaire en France", *Management International* (Canada), vol. 9, n° 1 (automne), p. 85-98.
- Rojot, J. (2005), *Théories des organisations*, Paris, Editions ESKA.
- Rosanvallon, P. (1998), *Le peuple introuvable. Histoire de la représentation démocratique en France*, Paris, Gallimard.
- Rosanvallon, P. (1992), *Le sacre du citoyen. Histoire du suffrage universel en France*, Paris, Gallimard.
- Rosanvallon, P. (1981), *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil.
- Rostaing, C. (1997), *La relation carcérale. Identités et rapports sociaux dans les prisons de femmes*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Editions De Boeck.
- Royal, L. et Brassard, A. (2010), "Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés", *Gestion, revue internationale de gestion*, 35(3), p. 27-33.
- Royer, I. (2005), "Le management de projet. Evolutions et perspectives de recherche ", *Revue française de gestion*, 2005/1, n° 154, p. 113-122.
- Ruiler, C. (2012), "Le caractère socio-émotionnel des relations de soutien social à l'hôpital", *Management et Avenir*, 2012/2 n° 52, p. 15-34.
- Sainsaulieu, R. (2003), "L'identité au travail", *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 686-692.
- Sainsaulieu, R. (1992), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1988), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
- Saint-Germes, E. (2007), *L'employabilité, un enjeu pour la GRH. Contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte d'évaluation*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II.
- Saint-Onge, S., Haynes, III V.Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005) "Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail", *Gestion*, vol. 30, n° 2, été 2005, p. 89-101.
- Salle, G. (2006), "Etat de droit, Etat gestionnaire : retour sur la 'privatisation' des prisons françaises", *Champ pénal*, vol. III, déc. 2006, <http://champpenal.revues.org>.
- Sanchou, P. (2004), "De quelle formation parlons-nous ?", *Empan*, 2004/4, n° 56, p. 150-155.
- Sapin, M. (1983), *La place et le rôle des usagers dans les services publics*, Rapport au premier ministre, Paris, La Documentation française.
- Savall, H. (1974), *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, Paris, Economica.
- Scotti, N. et Allari, E. (2009). "Le management de la relation de service public : une question

de bon(s) sens !", *20ème congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9-11 septembre.

Scouarnec, A. (2006), "L'étude du contenu évolutif des métiers par les méthodes de prospective", in Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A. (2006), *La dynamique des métiers*, Rennes, Editions Apogée, p. 61-89.

Scouarnec, A. (2005), "Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH", *Management et Avenir*, 2005/2, n° 4, p. 11-138.

Scouarnec, A. (2004), "L'observation des métiers : définitions, méthodologie et "actionnabilité" en GRH", *Management et Avenir*, 2004/1, n° 1, p. 23 – 42.

Schwartz, Y. (s/dir) (1997), *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Scranton, P. (2008), "Le management de projet. Nouvel objet de l'histoire d'entreprise", *Revue française de gestion*, 2008/8, n° 188-189, p. 161-173.

Ségrestin, D. (2004), *Les chantiers du manager. L'innovation en entreprise : où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?*, Paris, Armand Colin.

Sellenet, C. (2009), "Approche critique de la notion de « compétences parentales »", *La revue internationale de l'éducation familiale*, 2009/2, n° 26, p. 95-116.

Sen, A. (2000), *Un nouveau modèle économique – développement, justice, liberté*, Odile Jacob, Paris, 1999.

Serre, D. (2011), "Gouverner le travail des assistantes sociales par le chiffre ?, Les effets contrastés d'un indicateur informel", *Informations sociales*, 2011/5, n° 167, p. 132-139.

Sewell, W.-H. (1983), *Gens de métier et révolutions. Le langage du travail de l'ancien régime à 1848*, Paris, Editions Aubier Montaigne.

Shea, E. (2006), *Le travail pénitentiaire : un défi européen. Etude comparée : France, Angleterre, Allemagne*, Paris, L'Harmattan.

Simonet, M. (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.

Sommier, I. (2003), *Le renouveau des mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*, Paris, Flammarion.

Soussi, S. A. (2006), "Travail et identités : la portée de l'impératif technologique. Une étude de cas", *Relations industrielles*, vol. 61, n° 1, p. 146-175.

Stastny, C. et Tyrnauer, G. (1982), *Who rules the joint ?*, Lexington, Lexington Books.

Strauss, A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme ; textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger*, Paris, L'Harmattan.

Sue, R. (1994), *Temps et ordre social*, Paris, Presses Universitaires de France.

T – U

Thévenet, M. (2006), "Tous professionnels !", *Revue française de gestion*, 2006/9, n° 168-169, p. 15-34.

Thévenet, M. (2004), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Les Editions d'organisation, 2000.

- Thévenet, M. (2003), "Le plaisir de travailler", in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 1088-1092.
- Thévenet, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- Thévenet, M. et Neveu, J-P. (s/dir) (2002), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.
- Thiétart, R-A. et coll. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2000.
- Thuderoz, C. (2006), *Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Tissioui, M. (2008), "Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soin", *Management et Avenir*, 2008/3, n° 17, p. 234-258.
- Topalov, C. (1994), *Naissance du chômeur, 1880–1910*, Paris, Albin Michel.
- Touraine, A. (1966), *La conscience ouvrière*, Paris, Seuil.
- Tourmen, C. (2007), "Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion", *Santé Publique*, 2007/hs, vol. 19, p. 15-20.
- Townley, B. (2002), "Managing with Modernity", *Organization*, vol. 9 n° 4, p. 549-573.
- Townley, B. (1997), "The institutional logics of performance appraisal", *Organization studies*, vol. 18, n° 2, p. 261-285.
- Tremblay, B. et al. (2003), "Transformer les conceptions du métier de gestionnaire : une expérience auprès des cadres d'une grande entreprise", *Gestion - Revue internationale de gestion*, vol. 28, 2003/1, p. 18–27.
- Trépos, J.-Y. (1996), *La sociologie de l'expertise*, Paris, QSJ ?, n° 3119, Presses Universitaires de France.
- Tripier, P. (1991), *Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies et interactions*, Bruxelles, éditions de l'université de Bruxelles.
- Tronto, J.-C. (2009), *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte.
- Tronto, J.-C. (2008), "Du care", *Revue du Mauss*, 2008/2, n° 32, p. 243-265.
- Trosa, S. (2006), "La LOLF : contrôle ou liberté ?", *Revue française d'administration publique*, 2006/1, p. 57-68.
- Trosa, S. et Bartoli, A. (s/dir) (2011), *Le management par le sens au service du bien public*, Futuroscope, Scérén-CNDP.
- Turki, A. (2010), "Evaluation des savoirs informels d'un métier et certification : cas des chargés de clientèle bancaire", *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/1, n° 241, p. 75-83.
- Ughetto, P. (2011), "Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier »", *Revue française de gestion*, n° 217, 2011/8, p. 61–75.
- Ulrich, D. (1997), *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press.

V – W – X – Y – Z

- Valax, M. (2003), "Amitai Etzioni : L'emprise organisationnelle", in Allouche, J. (s/dir) (2003), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1616-1623.

- Valéau, P. (2003), "Différentes manières de gérer les associations ", *Revue française de gestion*, n° 146, p. 9-22.
- Valéau P. (1997), *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : un passage par les contingences de l'implication*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université de Lille – IAE.
- Van Maanen, J. et Schein, E. H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", in B. M Staw (Ed), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1: 209-264. Greenwich, Gonn.: JAI Press.
- Vasseur, V. (1999), *Médecin-chef à la prison de la Santé*, Paris, Le Cherche Midi.
- Vatin, F. (2008), *Le travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel.
- Vatin, F., Caillé, A. et Favereau, O. (2010), "Réflexions croisées sur la mesure de l'incertitude", *Revue française de gestion*, 2010/4, n° 203, p. 163-181.
- Verdès-Leroux, J. (1978), *Le travail social*, Paris, Editions de Minuit.
- Viard, J. (2006), *Le sacre du temps libre et le nouvel âge du politique*, Paris, Editions de l'Aube.
- Viard, J. (2002), *Le sacre du temps libre. La société des 35 heures*, Paris, Editions de l'Aube.
- Vidaillet, B. (s/dir) (2003), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert.
- Viegas-Pires, M. (2008), *La dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post fusion-acquisition*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Est.
- Villepontoux, S. (2007), "La démarche prospective. Objectifs et méthodes", *Prospective des territoires en Languedoc-Roussillon*, Cahier 1, CNRS-Université Paul Valéry-Montpellier III-Pôle Prospective.
- Vygotsky, L. S. (1987), *Collected Works, Vol. 1 including Thought and Language*, Plenum, New York.
- Vygotsky, L. S. (1978), *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.
- Weber, M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1904-1905.
- Weber, M. (1959), *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1919.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, New York, McGraw-Hill, inc, 1969.
- Weick, K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Oxford (UK) et Malden (MA, USA).
- Weiss, D. (1983), "Du concept de "professionnalité" dans les relations industrielles italiennes", *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 38, n° 2, 1983, p. 369-379.
- Weller, J-M. (2010), "Comment les agents se soucient-ils des usagers ?", *Informations sociales*, 2010/2, n° 158, p. 12-18.
- Weller, J-M. (1998), "Abuse-t-on de la notion de relation de service ? A propos de la modernisation de l'administration", *Education permanente*, n° 137, 1998-4.

Woitrain, E. (2000), "Les travailleurs sociaux en 1998 : environ 800 000 professionnels reconnus", DREES – Etudes et résultats, n° 79 - septembre 2000, p. 1-8.

Zarifian, P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons, 2eme édition, 2001.

Zarifian, P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons.

Zarifian, P. (1999a), "L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux", in Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, P. (s/dir) (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, collection Logiques sociales, L'Harmattan., chapitre 2.

Zawieja, P. et al. (2012), "Le professionnalisme à l'épreuve de la maladie d'Alzheimer", *Cliniques*, 2012/1, n° 3, p. 178-191.

PRINCIPAUX TEXTES DE LOIS ET DECRETS

- Généralités

Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

- Fonction publique

Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique.

- Mondes du travail du social

Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social (1).

Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales (1).

Loi n° 2008-1249 du 1^{er} décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion.

- Monde carcéral

Loi n° 87-432 du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire.

Décret d'application de la loi du 22 juin 1987 autorisant la création d'établissements pénitentiaires à gestion mixte.

Décret du 31 juillet 1987 relatif à l'habilitation des personnes auxquelles peuvent être confiées certaines fonctions dans les établissements pénitentiaires et complétant l'article R. 79 du code de procédure pénale.

Décret n° 99-276 du 13 avril 1999 modifiant le code de procédure pénale (troisième partie. Décrets) et portant création des services pénitentiaires d'insertion et de probation.

Décret n° 2010-1639 du 23 décembre 2010 portant statut particulier des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation.

SITES INTERNET – SOURCES ET RESSOURCES

<http://champpenal.revues.org>

<http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page57.htm>

<http://www.cglpl.fr/>

<http://www.enap.justice.fr/eleves/donnees.php>

<http://www.fonctionpublique.gouv.fr>

http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/loi_mobilite_nouveaux_outils.pdf

<http://www.futuribles.com/memoire.html>

<http://www.ifsw.org/p38001957.html>

<http://www.lapro prospective.fr>

<http://www.rechercheisidore.fr>

<http://www.these.fr>

http://www.travailemploisante.gouv.fr/IMG/pdf/V5ZProfessionnels_de_l_action_culturelle_sportive_et_surveillants.pdf

<http://www2.pole-emploi.fr/espacecandidat/romeligne/RliIndex.do>

TABLE DES ENCADRES

<i>Encadré 1 - Résumé des axes transversaux structurant notre recherche et des hypothèses....</i>	23
<i>Encadré 2 – Les apports de la théorie de la régulation sociale comme cadre d'analyse des relations professionnelles.....</i>	86
<i>Encadré 3 - Les quatre modèles d'identité au travail, selon Sainsaulieu (1977).....</i>	93
<i>Encadré 4 - Les quatre formes identitaires, selon Dubar (1998).....</i>	98
<i>Encadré 5 – Les six modèles d'identités collectives, d'après Osty et Uhalde (2007).....</i>	100
<i>Encadré 6 – Les trois dimensions de la reconnaissance, selon Honneth (2007).....</i>	103
<i>Encadré 7 – La professionnalité, selon Le Boterf (2000, p. 114 -115).....</i>	114
<i>Encadré 8 – Les mouvements de la GRH selon Scouarnec, 2005.....</i>	124
<i>Encadré 9 - Trois définitions du sens du travail, selon Morin et Forest (2007, p. 32).....</i>	133
<i>Encadré 10 – Panorama complémentaire à l'encadré 6 sur la fonction ressources humaines</i>	159
<i>Encadré 11 – Trois types de métiers, selon Boyer (2004, p. 15).....</i>	160
<i>Encadré 12 – Les quatre étapes de la méthode PM, Boyer et Scouarnec (2008, p. 116).....</i>	162
<i>Encadré 13 – Quelques définitions récentes du travail social –.....</i>	183
<i>Encadré 14 – Les trois topiques interdépendantes de la professionnalité du social en actes, selon Chauvière (2004, p. 104-105).....</i>	198
<i>Encadré 15 - « 7.8.9 vers les Etats généraux du social», (Usagers, professionnels, personnes intéressées...) : l'appel</i>	297
<i>Encadré 16 – Les quatre grands types d'activités dans lesquelles s'exerce le métier d'animateur, selon Ion et Ravon (2002, p. 29).....</i>	305
<i>Encadré 17 – Quelques dates clés de l'administration pénitentiaire (sélection à partir de divers documents officiels).....</i>	351
<i>Encadré 18 – La gestion déléguée des prisons en dates</i>	354
<i>Encadré 19 – L'évolution de l'appellation et des missions : du CIP au CPIP.....</i>	380

TABLE DES SIGLES

ACSE : Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des Chances
AGRH : Association francophone de Gestion des Ressources Humaines
AP : Administration Pénitentiaire
ARS : Agence Régionale de Santé
BOP : Budget Opérationnel de Programme
CEPJ : Conseiller d'Education Populaire et de Jeunesse
CIP : Conseiller d'Insertion et de Probation
CPIP : Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale
DDI : Direction Départementale Interministérielle
DDPP : Direction Départementale de la Protection des Populations
DDTM : Direction Départementale des Territoires et de la Mer
DEFA : Diplôme d'Etat aux Fonctions d'Animation
DGAFP : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DRAAF : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DRAC : Direction Régionale de la Culture
DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales
DRDJS : Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports
DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
DRFIP : Direction Régionale des Finances Publiques
DRH : Directeur des Ressources Humaines
DRJSCS : Direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale
DRJSCS : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale
ENAP : Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire
EP : Equipe Projet
EPA-FSU : Education, Pluralisme, Action solidaire - Fédération Syndicale Unitaire

FSU : Fédération Syndicale Unitaire
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH : Gestion des Ressources Humaines
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
JAP : Juge d'Application des Peines
LOLF : Loi Organique Relative aux Lois de Finances
MMS : Mondes des Métiers du Social
NAF : Nomenclature des Activités Françaises
NMP : Nouveau Management Public
PM : Prospective des métiers
RCB : Rationalisation des Choix Budgétaires
RéATE : Réorganisation Administrative de l'Etat
RIME : Répertoire Interministériel des Métiers
RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques
RH : Ressources Humaines
RMI : Revenu Minimum d'Insertion
RNCP : Répertoire des Certifications Professionnelles
RPS : Remise de Peine Supplémentaire
ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
RSA : Revenu de Solidarité Active
SEP-UNSA : Syndicat de l'Education Populaire - Union Nationale des Syndicats Autonomes
SGAR : Secrétariat Général pour les Affaires Régionales
SNEPAP : Syndicat National de l'Ensemble des Personnels de l'Administration Pénitentiaire
SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
TRS : Théorie de la Régulation Sociale
UNSA : Union Nationale des Syndicats Autonomes
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

TABLE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 – Recensement de six revues de langue française en sciences de gestion</i>	40
<i>Tableau 2 – Recensement des occurrences dans les revues par année</i>	42
<i>Tableau 3 – Résumé du protocole – Recherche sur le monde de l'animation</i>	48
<i>Tableau 4 – Entretiens réalisés et catégories de professionnels – monde carcéral</i>	53
<i>Tableau 5 – Résumé du protocole – Recherche sur le monde carcéral</i>	55
<i>Tableau 6 - Résumé du protocole – Recherche sur le projet de service</i>	58
<i>Tableau 7 – Résumé pour l'ensemble des trois terrains de recherche</i>	59
<i>Tableau 8 - Rappel du sommaire de la partie 1.</i>	62
<i>Tableau 9 – Synthèse des définitions des deux courants sociologiques</i>	84
<i>Tableau 10 – Types de professions fermées selon le mode de régulation en France</i>	87
<i>Tableau 11 – Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979)</i>	95
<i>Tableau 12 – La reconnaissance dans les articles des revues recensées</i>	105
<i>Tableau 13 – Congrès AGRH 2006 – Recensement des communications</i>	128
<i>Tableau 14 – Le sens dans les articles des revues recensées</i>	131
<i>Tableau 15 – Les définitions du sens, selon Lesca, 2002, notre synthèse</i>	132
<i>Tableau 16 – Caractéristiques d'un travail qui a du sens, Morin et Forest (2007, p. 33)</i>	134
<i>Tableau 17 – Définitions de la création de sens dans la littérature organisationnelle, selon Ben Fred Ben Alaya (2007)</i>	137
<i>Tableau 18 – Les divergences de sens observables selon Beaucourt (2006).</i>	140
<i>Tableau 19 – Occurrence du mot métier dans les revues recensées</i>	148
<i>Tableau 20 – Le métier dans les articles des revues recensées</i>	149
<i>Tableau 21 – Synthèse des principales définitions de métier individuel et métier d'entreprise dans les revues recensées</i>	151
<i>Tableau 22 – Les cinq caractéristiques de la prospective, adaptées de Hatem et Prél (1995) par Boyer et Scouarnec (2005, p. 25)</i>	157
<i>Tableau 23 – Typologie des professions sociales, Ion et Tricart (1992) et Drees (2005)</i>	187
<i>Tableau 24 – Les modèles de gestion des entreprises sociales, selon Beaucourt (2003, p. 1387)</i>	215
<i>Tableau 25 - Rappel du sommaire de la partie 2</i>	230
<i>Tableau 26 – Les dates marquantes pour le service public et le monde du social, d'après Bartoli (2009, p. 77) ; Linhart (2010) ; Chauvière (2011)</i>	242
<i>Tableau 27 – Les enjeux, orientations et objectifs du projet de service</i>	254
<i>Tableau 28 - Annonce et invitation à la commission 1 transmise aux agents par courriel</i>	269
<i>Tableau 29 – Les fiches actions du projet de service</i>	281
<i>Tableau 30 – Critères divergents entre les trois modèles, selon Oiry (2005, p. 25)</i>	292
<i>Tableau 31 – Métier - qualification – compétence, selon Piotet (2002, p. 17)</i>	294
<i>Tableau 32 – Les principaux diplômes de l'animation professionnelle</i>	309

<i>Tableau 33 – Répartition hommes / femmes des élèves CIP</i>	379
<i>Tableau 34 – Le niveau de qualification des élèves CIP</i>	385

TABLE DES MATIERES

Remerciements	5
Sommaire	7
Introduction générale	9
1. Objectifs et problématique générale de la recherche	11
2. Revue des hypothèses croisée aux perspectives théoriques	17
3. Champ et terrains de la recherche	24
4. Articulation et organisation de la thèse	26
Chapitre préalable – les orientations de recherche : la singularité d’une méthodologie enracinée	31
1. Eléments de cadrage méthodologiques de la recherche	32
2. L’objet de la recherche dans la littérature scientifique : une première approche	39
3. Des terrains exemplaires et articulés pour nourrir la construction de la thèse	43
3.1. Le champ de l'animation professionnelle	43
3.2. Les représentations du travail en milieu carcéral	49
3.3. Le projet de service : un outil du changement dans une administration publique	55
Conclusion et synthèse du chapitre	59
Partie 1 : De la conception du travail des mondes des métiers du social	62
Chapitre 1. Centralité du travail, métiers et socialisation	65
Section 1. Le travail structuré par les métiers : état de l'art	65
1. Les représentations du travail	66
1.1. De la centralité et de la valeur du travail	66
1.2. Fin du travail ou précarité et souffrance du travailleur	73
2. Professions et métiers : de la fonction au <i>drame social</i>	79
2.1. Les approches classiques de la sociologie des professions et des métiers	79
2.2. Redécouvrir les dynamiques des professions et des métiers	84
Conclusion synthèse de la section 1.	90
Section 2. Socialisation, identité professionnelle et professionnalisation	91
1. Culture professionnelle et identité de métier	91
1.1. Socialisation et identité au travail	91
1.2. Crise et mutations identitaires ou l’enjeu de la reconnaissance	97
2. Professionnalisation, professionnalité et dynamique professionnelle	107
2.1. La dynamique de la professionnalisation et la place du savoir	107
2.2. Professionnalité et professionnalisme	112
Conclusion synthèse de la section 2.	117
Synthèse et conclusion du chapitre 1.	119

Chapitre 2. Le travail et les métiers saisis par la gestion dans un contexte de changement	121
Section 1. Sens du travail et des métiers en sciences de gestion	122
1. De la gestion du travail des hommes et de l'enjeu de son sens	123
1.1. De la GRH au "retour du travail"	123
1.2. Un certain impensé du sens du travail en sciences de gestion	129
2. La gestion des métiers	140
2.1. Métiers et typologie des métiers selon les sciences de gestion	141
2.2. Enrichir la connaissance des métiers	146
Conclusion synthèse de la section 1.	151
Section 2. Les métiers saisis par la prospective	153
1. La prospective : une méthode adaptée à la GRH	153
1.1. Les enjeux de la prospective	154
1.2. La prospective des métiers, une méthode adaptée au changement	158
2. Mutations des métiers, nouveaux métiers et prospective en GRH (revue des revues)	164
2.1. Le rôle des acteurs	164
2.2. Focus sur les pratiques et devenir du métier	167
Conclusion synthèse section 2.	172
Synthèse et conclusion du chapitre 2	173
Chapitre 3. La dynamique des métiers du monde du social	175
Section 1. Les facteurs externes à cette dynamique	176
1. La professionnalisation du champ social	176
1.1. L'émergence de la question sociale et l'intervention de l'Etat	177
1.2. Définir et quantifier le travail social	181
2. Les mutations du champ : le "modèle" de l'intervention sociale	188
2.1. L'extension du social : réformes et nouveau regard sur le social	189
2.2. Les "nouveaux" métiers de l'intervention sociale	193
Conclusion synthèse de la section 1	200
Section 2. Les facteurs internes : la singularité et la gestion des métiers de la relation	201
1. Caractériser la singularité des métiers de la relation	201
1.1. Les activités et les relations de service	202
1.2. La relation à travers le <i>care</i> ou l'éthique et les valeurs des professionnels des MMS	207
2. La gestion du social et sa <i>chalandisation</i>	212
2.1. La gestion du social	212
2.2. La "chalandisation du social"	218
Conclusion synthèse de la section 2	223
Synthèse et conclusion du chapitre 3	225
Synthèse et conclusion de la partie 1	227
Partie 2 : A l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même	230
Chapitre 1. De la dilution du sens : le management de projet d'une administration publique	233

Section 1. Sens et enjeux du changement : le management au service des réformes	233
1. La modernisation : un nouveau style de management	234
1.1. Changement organisationnel, métiers et identités au travail dans la fonction publique	234
1.2. Les défis du Nouveau Management Public	240
2. La recherche de lisibilité : le travail en mode projet pour les MMS	246
2.1. Le projet pour accompagner le changement	246
2.2. Une démarche de projet exemplaire pour des métiers divers	251
2.2.1. De la préfiguration à la naissance d'une administration : l'opportunité du projet	251
2.2.2. La rencontre de cultures professionnelles et de métiers variés	254
Conclusion synthèse de la section 1.	258
Section 2. La mise en œuvre du changement : le projet sous la loupe du sens	259
1. Radioscopie d'un projet d'actions et d'acteurs	259
1.1. Une certaine idée de la coproduction	259
1.1.1. Démarche et organisation du projet	259
1.1.2. L'appropriation de la commande, l'engagement et les doutes de l'EP sur le sens de la démarche	262
1.2. La faible mobilisation des agents mais des questions de fond centrales	267
1.2.1. Des interrogations sur les spécificités des cultures et des métiers	267
1.2.2. Des attentes fortes sur le sens et la reconnaissance	272
2. Retour sur la dynamique du sens, de la prospective et la construction du projet	275
2.1. La confrontation d'expériences et la construction d'une vision commune	275
2.1.1. Le positionnement des EP dans l'organisation : un enjeu politique	276
2.1.2. La délicate mission du référent de l'EP	278
2.2. La concordance des questions posées par les agents et les orientations du projet d'actions	280
2.2.1. La traduction des questions en orientations stratégiques	280
2.2.2. La priorisation des actions pour le déploiement et suivi du projet	282
Conclusion synthèse de la section 2.	285
Synthèse et conclusion du chapitre 1	287

Chapitre 2. De l'individualisation des parcours : l'identité sous contrainte des animateurs 289

Section 1. Animateur : un métier "flou", marqué par la logique des compétences	290
1. La gestion des compétences, un inépuisable débat pour les MMS	290
1.1. Des métiers aux compétences des métiers	291
1.2. La portée du débat dans les MMS	296
2. L'émergence de l'animateur et sa professionnalisation	302
2.1. Un métier peu visible, marqué par son histoire	302
2.2. La problématique de l'adéquation formation/emploi	306
Conclusion synthèse de la section 1.	315
Section 2. Les compétences, ciment identitaire de l'entrepreneuriat de soi	316
1. De nouveaux profils de professionnels en formation	316

1.1. L'entrée en formation : des profils et des motivations hétérogènes qui témoignent de changements en cours	317
1.2. Le parcours de formation : valeurs et certifications	323
2. Les (nouveaux) contours identitaires de l'animateur	328
2.1. Le professionnel en "mal d'identité"	329
2.2. Pratiques et postures de travail de l'animateur : un métier de compétences	336
Conclusion synthèse de la section 2.	342
Synthèse et conclusion du chapitre 2	343
Chapitre 3. A la quête de reconnaissance : les frontières du monde carcéral	345
Section 1. Les dynamiques du monde carcéral	346
1. Le monde carcéral : une Institution totale	346
1.1. La prison comme miroir de la société	346
1.2. Nouvelle gestion de l'univers carcéral et intrusion du privé	350
2. Déficit de coopération et frontières carcérales : les deux mondes du milieu carcéral	356
2.1. La dualité du monde carcéral	356
2.2. Déficit de formalisation et élaboration collective relative	361
2.2.1. Règles et subjectivité	361
2.2.2. " <i>Coopération contrainte</i> " et " <i>repli</i> " sur le métier	366
2.2.3. Des attentes de coopération formulées par l'extérieur	372
Conclusion synthèse de la section 1.	375
Section 2. Entre quête de sens et stratégie de reconnaissance : l'évolution du métier de Conseiller d'Insertion et de Probation	376
1. Un métier social en transformation : le conseiller d'insertion et de probation	376
1.1. De l'éducateur de l'administration pénitentiaire au Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation	377
1.2. L'entrée dans le métier : l'ambivalence vocationnelle	382
2. Sens, quête de reconnaissance et redéfinition du métier dans un contexte de changement	387
2.1. L'ambivalence du métier et l'interrogation sur l'utilité sociale du métier	388
2.2. La relation aux détenus qui transcende les effets générationnels	392
2.3. Dénî de reconnaissance et individualisation des pratiques	395
Conclusion synthèse de la section 2.	402
Synthèse et conclusion du chapitre 3	403
Conclusion et discussion de la partie 2	405
Conclusion générale	409
Bibliographie	419
Table des encadrés	449
Table des sigles	451
Table des tableaux	453
Table des matières	455

Table des annexes	461
1. Annexe générale	462
1.1. Tableaux de recensement des items dans les revues en sciences de gestion	462
2. Annexes relatives au projet de service	502
2.1. Les fiches actions	502
3. Annexes relatives au monde de l'animation	512
3.1. Questionnaire d'insertion des diplômés	512
3.2. Tableaux résultats enquête d'insertion des diplômés	516
4. Annexes relatives au monde carcéral	521
4.1. Grille pour la conduite des entretiens avec les conseillers d'insertion et de probation	521
4.2. Les représentations du travail en milieu carcéral par les détenus	522

TABLE DES ANNEXES

1. Annexe générale

- 1.1. Tableaux de recensement des items dans les revues en sciences de gestion

2. Annexes relatives au projet de service

- 2.1. Annexe : Fiches actions du projet de service

3. Annexes relatives au monde de l'animation

- 3.1. Annexe : questionnaire d'insertion des stagiaires et diplômés du DEFA
- 3.2. Annexe : Tableaux extraits de l'enquête par questionnaire (étude DEFA)

4. Annexes relatives au monde carcéral

- 4.1. Annexe : grille pour la conduite des entretiens avec les conseillers d'insertion et de probation
- 4.2. Annexe : Les représentations du travail en milieu carcéral par les détenus

1. Annexe générale

1.1. Tableaux de recensement des items dans les revues en sciences de gestion

La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises – 2001 - 2011

Année - N°	TRAVAIL (travailleur, et autres déclinaisons)	METIER	PROFESSION (professionnel, professionnalisme, et autres déclinaisons)	IDENTITE (identitaire, identification, et autres déclinaisons)	SENS	RECONNAISSANCE
No. 187 (Fév 2001)	0	0	0	0	0	0
No. 188-189 (Juin 2001)	0	0	0	0	0	0
No. 190-191 (Oct 2001)	0	0	0	0	0	0
No. 192 (Déc 2001)	0	0	0	0	0	0
No. 193 (Fév 2002)	0	0	0	0	0	0
No. 194 (Avr 2002)	0	0	0	0	0	0
No. 195 (Juin 2002)	0	0	0	0	0	0
No. 196-197 (Oct 2002)	0	0	0	0	0	0

No. 198(Déc 2002)		Mohamed Jaouad El Qasmi and Abdelaziz Kriouille, "Le système d'information orienté dans les métiers d'entreprise", p. 53- 68	0	0	0	0
No. 199 (Fév 2003)	0	0	0	0	0	0
No. 200 (Avr 2003)	0	0	0	0	0	0
No. 201-202 (Août 2003)	0	0	0	0	0	0
No. 203 (Oct 2003)	0	0	0	0	0	0
No. 204 (Déc 2003)	0	0	0	0	0	0
No. 205 (Fév 2004)	0	0	0	0	0	0
No. 206 (Av 2004)	0	0	0	0	0	0
No. 207 (Juin 2004)	0	0	0	0	0	0
No. 208-209 (Oct 2004)	0	0	0	0	0	0
No. 210 (Déc 2004)	0	0	0	0	0	0

No. 211-212 (Avr 2005)						
	0	0	0	0	0	0
No. 213 (Juin 2005)						
	0	0	0	0	0	0
n°214-215, 2005/4-5						
	0	0	0	0	0	0
n°216, 2005/6						
	0	0	0	0	0	0
n°217, 2006/1						
	0	0	0	0	0	0
n°218, 2006/2						
	0	0	0	0	0	0
n°219, 2006/3		Catherine Macombe, "Ethique du métier et transmission des exploitations", p. 129 - 138				
	0		0	0	0	0
n°220-221, 2006/4-5	Sandrine Frémeaux et Bernard Baudry, "L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail", p. 43 - 47			Philippe Pierre, "Réflexions sur la construction de l'identité de cadres industriels à l'épreuve de la mobilité internationale", p. 149 - 158		
		0	0		0	0
n°222, 2006/6						
	0	0	0	0	0	0
n°223, 2007/1						
	0	0	0	0	0	0
n°224-225, 2007/2-3	Éric Bonin et Jean-Luc Rossignol, "Le contrôle interne des entreprises de travail temporaire d'insertion La nécessité d'un diagnostic des processus", p. 39 - 48					
		0	0	0	0	0

n°226-227, 2007/4-5	Jean-Paul Dumond, "Des psychopathologies cliniques du travail à la gestion. Enseignements en matière de santé au travail et limites de la transdisciplinarité",	0	0	0	Lamia Ben Fredj Ben Alaya "Le concept de « création collective de sens » Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®)", p. 99 - 109	0
n°228, 2007/6	0	0	0	0	0	0
n°229, 2008/1	0	0	0	0	0	0
n° 230, 2008/2	0	0	0	0	0	0
n°231-232, 2008/3-4				Jean-Claude Dupuis, "De la nécessité de distinguer identité et légitimité de l'entreprise", p. 169-170		0
n°233, 2008/5	0	0	0	0	0	0
n° 234, 2008/6	0	0	0	0	0	0
n°235, 2009/1	0	0	0	0	0	0
n°236, 2009/2			Maher Jeriji, "Professionnalisme d'un normalisateur comptable et adoption d'un référentiel de nature anglo-saxonne", p. 63-72			0
n° 237-238, 2009/3-4	0	0	0	0	0	0

n°239-240, 2009/5-6				Michèle Charbonneau et Marie-Andrée Caron, "L'engagement de Postes Canada dans la RSE, Vecteur d'hybridation identitaire ?", p. 79 - 86		0
n°241, 2010/1	Caroline Closon, "L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs", p. 67 - 73	Azza Turki, "Evaluation des savoirs informels d'un métier et certification : Cas des chargés de clientèle bancaire", p. 75–83				0
n°242, 2010/2	0	0	0	0	0	0
n°243-244, 2010/3-4	0	0	0	0	0	0
n°245-246, 2010/5-6	0	0	0	0	0	0
n°247-248, 2011/1-2	0	0	0	0	0	0
n°249-250, 2011/3-4	0	0	0	0	0	0
n° 251, 2011/5	0	0	Dominique Steiler et Elisabeth Rosnet, "La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil", p. 71 -79.	0	0	0

			Denis Monneuse et Patrick Gilbert Les figures de la professionnalisation en GRH", p. 101 – 106.			

Management et Avenir - 2004 - 2011

Année / Numéro	TRAVAIL (travailleur, et autres déclinaisons)	METIER	PROFESSION (professionnel, professionnalisme, et autres déclinaisons)	IDENTITE (identitaire, identification, et autres déclinaisons)	SENS	RECONNAISSANCE
2004/1 N°1	0	L. Boyer, "Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier", p. 7-21.	0	F. Chotel, "L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et piste de recherche", p. 5 –75.	0	0
	0	A. Scouarnec, "L'observation des métiers : définitions, méthodologie et actionnabilité en GRH", p. 23-42	0	0	0	0
N°2	0	0	0	0	0	0
2005/1 n° 3		D. Van Hoorebeke, "La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique", p 61 - 75	0	0	0	0
N°4		E. Abord de Châtillon, "Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail", p157-170	M. Bergadaà et S. Laaroussi, "La mutation des métiers de la vente en B TO B : la praxis des vendeurs", p. 87 - 104	0	0	0

N°5	0	0		R. Ladwein, "L'expérience de consommation, la mise en récit de soi et la construction identitaire : le cas du trekking", p. 105- 118		0
N°6	M. Lequin et <i>al.</i> , "Mondialisation, tourisme et travail décent : stratégie pour des normes mondiales équitables", p 165-182	C. Macombe, " Une méthode pour détecter les éthiques de métier", p. 63-84		0	0	0
	L. Cappelletti et F. Noguera, "Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation", p 183 - 200	N. Merminod, " Le métier d'acheteur de production : une typologie", p. 85- 103		0	0	
2006/1 (n° 7)	0	0		0	0	0
2006/2 N°8 Cahier Spécial : Santé, Sécurité au travail	Emmanuel Abord de Châtillon et Olivier Bachelard, "Introduction générale au cahier spécial santé, sécurité au travail", p. 121 - 127		Yves-Frédéric Livian, "Crise de légitimité et changement de règles professionnelles la violence dans les relations commerciales", p. 129- 141	0		0
	Nathalie Tessier, "L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail", p143 - 158		Philippe Sotty, "L'évaluation des risques professionnels. un processus de construction des risques, de rationalisation de leur gestion et de régulation entre les acteurs", p. 179 - 197	0		0
	Danielle Picard, "Difficultés de la prévention des pathologies psychosociales liées au travail", p. 199-217			0		0
N° 9	0	0	0	0	0	0

N° 10	Emmanuel Abord de Châtillon et <i>al.</i> , "Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles", p. 101 - 114	0	0	0	0	0
2007/1 (n° 11)	0	0	0	0	0	0
N° 12					H'mida Ayachi, "L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens" , p. 49 - 66	0
N° 13	François Grima, "Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle", p. 27 - 41			0		0
N° 14	Olfa Zaïbet Greselle, "Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas", p. 41 - 59			0		0
	Mehrez Chaher et Mohamed Ali Dhen, "La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens", p. 61 à 79			0	0	0

	Emilie Hennequin et Semra Karakas, "Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi. L'exemple des commerciaux", p. 119 - 136	0	0	0	0	0
2008/1 N° 15	Luc Boyer et Aline Scouarnec, "Des « possibles » environnementaux aux « possibles » organisationnels : quelle prospective des métiers de la Publicité et de la Communication ?", p.104-119			0		0
	Christophe Parmentier, "Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés", p.120 - 139	0	0	0	0	0
N° 16	Marc-André Vilette, "Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC", p. 47 à 65	0	0	0	0	0
N°17	Mohamed Tissioui, "Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins", p. 234 - 258	0		0	0	0

N°18	Michel Féron, "Le management des collectifs de travail en GRH : quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels ?", p. 57 - 71		Marie José Scotto et <i>al.</i> , "Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes", p. 18 -41		0	0
	Soufyane Frimousse et <i>al.</i> , "La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle", p.117 - 132	0	0	0	0	0
N°19	0	0	0	0	0	0
N°20		Jacques Brégeon et Michel Joras, "Des métiers pour l'environnement... une question récurrente en débat", p. 205 - 215		Yvan Barel et Sandrine Frémeaux, "Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle...", p. 49 - 64		0
2009/1 N° 21	0	0	Agnès Paradas, "Difficultés d'application et réponses possibles en matière de formation professionnelle dans les petites entreprises", p. 80 - 98	0	0	0
N° 22	0				0	0
N°23	0				0	0
N°24	0				0	0

2009/5 (n° 25)		Florence Noguera et Jérôme Lartigau, "De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives", p.290 - 314	Catherine Glée, "A quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines ou : la prospective, versus individu", p. 406 - 426		0	0
		Valérie Mérindol et <i>al.</i> , "Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse", p. 315-334			0	0
		Thierry Colin et <i>al.</i> , "Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier", p. 335- 353			0	0
		Franck Brillet et Annabelle Hulin, "La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir", p. 354 - 370			0	0
		Isabelle Barth, "Regard prospectif sur les métiers commerciaux. Du vendeur ambassadeur au core seller", p. 371-385			0	0

		Maria Mercanti Guérin, "La netnographie : outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web", p. 386 - 405			0	0
n° 26, 2009/6	0	0	Michèle St-Pierre <i>et al.</i> " Une nouvelle approche pour la gestion de l'intégration dans le système de santé : le cas des bénévoles et des professionnels", p. 177 - 189			0
n° 27, 2009/7	0	0	Cécile Chanut-Guieu "La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement", p. 13 - 30	0	0	0
n° 28, 2009/8	0	0	Marie José Scotto <i>et al.</i> Comparaison des formations à la diversité : la perception des étudiants et des professionnels est-elle un aiguillon vers l'action ?", p. 250 - 267	Martine Brasseur Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire", p. 380 - 391	0	0
n° 29, 2009/9	Emmanuelle Bernadin et Cathy Krohmer Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail", p. 13 - 30	0	0	0	Benjamin Drevet Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens", p. 327- 343	0
n° 30, 2009/10	0		0	0	0	0
n° 31, 2010/1	Jean-François Notebaert et Laurence Attuel-Mendes La résistance du client au travail sur Internet : le cas bancaire français", p. 209- 227	0	Laurent Cappelletti Le management de la relation client des professions : un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion", p. 339 - 363	0	0	0

n° 32, 2010/2	0	0	Richard Delaye et Stéphane Boudrandi L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout", p. 254 - 269	0	0	0
n° 33, 2010/3					Yvan Barel et Sandrine Frémeaux Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés", en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission, p. 204 - 222	0
n° 34, 2010/4	Brigitte Pereira Libéralisation du marché du travail : vers une flexisécurité à la française", p. 81- 106	0	0	0	0	0
n° 35, 2010/5	0	0	0	0	0	0
n° 36, 2010/6	François Silva et Anis Ben Ali Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail", p. 340 - 365	Jean-Pierre Dumazert <i>et al.</i> , "Prospective sectorielle appliquée aux mondes virtuels. De la fonction de chef de guildes au métier de manager. Quelle réflexion à partir des jeux massivement multi-joueurs ?", p. 298-315				Philippe Bernoux, "L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale", p. 231 - 244

n° 37, 2010/7	Karim Ben Slimane et Bernard Leca Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives", p. 53 - 69					0
n° 38, 2010/8 Audit social et qualité de vie au travail	Stéphanie Carpentier <i>et al.</i> Audit social et qualité de vie au travail", p. 52 - 57			Anne-Marie Fray et Sterenn Picouveau Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail", p. 72 - 88		0
	Anne-Marie Fray et Sterenn Picouveau Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail", p. 72 - 88					0
	Nicole Barthe <i>et al.</i> Les politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40", p. 104 - 116	0	Jean-Yves Duyck et Karima Lahmouz Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC", p. 117 - 137	0	0	0
	Marc Bonnet et Emmanuel Beck Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie", p. 138 - 150	0		0	0	0
n° 39, 2010/9	Rowena Barrett et Tim Claydon Des propositions pour expliquer le paradoxe de la satisfaction au travail en petite entreprise", p. 176-	0	Anne Loubès et Isabelle Bories-Azeau Les réseaux territorialisés de PME : Quels effets sur la formation professionnelle continue des	0	0	0

	187		salariés ?", p. 163 - 175			
n° 40, 2010/10	Matthieu Hély Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif", p. 206 - 217	0		0	0	0
n° 41, 2011/1	Amira Dakhlaoui Conditions de travail et risques professionnels : synthèse et analyse de la littérature", p. 70 - 88	0	Amira Dakhlaoui Conditions de travail et risques professionnels : synthèse et analyse de la littérature", p. 70 - 88	0	Cécile Godé Construire le sens par le retour d'expérience : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air", p. 416 - 434	0
	Alain Gintrac Le stress au travail, un état des lieux", p. 89 - 106	0	0	0	0	0
n° 42, 2011/2	0	0	0	0	0	0
n° 43, 2011/3	0	0	0	0	0	0
n° 44, 2011/4	0	0	0	0	0	0
n° 45, 2011/5	0	0	Sylvie Gerbaix et al. Choisir la visioconférence pour la formation professionnelle ? L'analyse stratégique des décideurs", p. 207 - 222	0	0	0
n° 46, 2011/6	0	Grégory Reyes, " Les mutations du métier de pharmacien titulaire : le cas d'officines de centre commercial ", p. 79- 99	0	0	0	0

Gestion - revue internationale de gestion

N° / ANNEE	TRAVAIL	METIER	PROFESSION	IDENTITE	SENS	RECONNAISSANCE
Vol. 26, 2001/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 26, 2001/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 26, 2001/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 26, 2001/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 27, 2002/1	Gilles Trudeau "Y a-t-il un droit international du travail pour les entreprises multinationales?", p. 98-106	0	0	Philippe Pierre, "La socialisation des cadres internationaux : stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité", p. 65 - 77	0	0
Vol. 27, 2002/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 27, 2002/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 27, 2002/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 27, 2002/5	0	0	0	0	0	0
Vol. 28, 2003/1	0	Benoît Tremblay et <i>al.</i> , "Transformer les conceptions du métier de gestionnaire : une expérience auprès des cadres d'une grande entreprise", p. 18 - 27	0	0	0	0
Vol. 28, 2003/2	François Courcy et André Savoie, "L'agression en milieu de travail : qu'en est-il et que faire?", p. 19 - 25	0	0	0	0	0
Vol. 28,						0

2003/3						
2003/4 Indisponible						
Vol. 29, 2004/1						0
Vol. 29, 2004/2	Noël Mallette, "La sous-traitance et les relations du travail au Québec : développements législatifs récents et portée des conventions collectives", p. 38 - 47					0
2004/3 (Vol. 29), indisponible						
Vol. 29, 2004/4						0
Vol. 30, 2005/1						
Vol. 30, 2005/2	Michel Tremblay et <i>al.</i> , "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail", p. 69 -78					Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas "La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens", p. 79 - 88
	Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas, "La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens", p. 79 -88				Voir article de Brun et Dugas	Sylvie St-Onge et al. "Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail "

	Sylvie St-Onge et al. "Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail", p. 89 - 101					0
2005/3 (Vol. 30) indisponible						
Vol. 30, 2005/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 31, 2006/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 31, 2006/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 31, 2006/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 31, 2006/4	Jean Poitras , "Prévenir et résoudre les conflits en milieu de travail", p. 207 - 208	0	0	0	0	0
Vol. 32, 2007/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 32, 2007/2	Estelle M. Morin et Jacques Fore, "Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail", p. 31-36	0	0	0	Estelle M. Morin et Jacques Fore, idem	0
Vol. 32, 2007/3	Silvia Ponce et al. "De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement", p. 52-65	0	0	0	0	0
Vol. 32, 2007/4						0
Vol. 33, 2008/1						0

Vol. 33, 2008/2	Bénédicte Vidaillet "L'envie au travail Une émotion masquée mais si active!", p. 14 - 22				Bernard Galambaud et Emmanuelle Léon, "Le sens de la mesure. Le cas de la performance en gestion des ressources humaines", p. 10 - 13	0
Vol. 33, 2008/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 33, 2008/4	0	0	Liette Monat,, "Les services professionnels orientés «service global» . Pourquoi et comment?" p. 66-70	0	0	0
Vol. 34, 2009/1	0	0	Stéphanie Gagnon, "Gérer le changement au sein d'une main-d'œuvre professionnelle: le cas d'un centre hospitalier", p. 20 à 26	0	0	0
Vol. 34, 2009/2	Introduction du dossier, Caroline Aubé Équipes de travail, p 59 à 59	0	0	0	0	0
	Caroline Aubé et Vincent ROUSSEAU, "Des équipes de travail efficaces Ce qu'il faut faire et ne pas faire", p. 60 - 67	0	0	0	0	
	Ana Gavrancic <i>et al.</i> , "Comment superviser une équipe de travail diversifiée?", p.68- 74	0	0	0	0	
Vol. 34, 2009/3	Tania Saba,"Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses", p. 25-37	0	Silvana POZZEBON et Manuel Champagne, "L'intégration professionnelle des personnes handicapées : que font les organisations avant-gardistes?", p. 103-115	0	0	0

	Émilie Genin, "L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle", p. 128-135	O	O	0	0	
Vol. 34, 2009/4	Jacques Salomé , "Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail?", p. 10 à 11	0	0	0	0	0
Vol. 35, 2010/1	Michel Walrave, "Comment introduire le télétravail?", p. 76- 87	0	0	0	0	0
	Laurent Taskin et Diane- Gabrielle Tremblay, "Comment gérer des télétravailleurs?", p. 88 - 96	0	0	0	0	
	Frédéric Robert,"Que prescrivent les législations sur la gestion des télétravailleurs ?", p. 97- 107	0	0	0	0	
	Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem, "Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi?", p. 108 - 117	0	0	0	0	
Vol. 35, 2010/2	Dalia Gesualdi-Fecteau, "La conciliation travail-famille : que prévoit la Loi sur les normes du travail du Québec?", p. 87 - 95					
Vol. 35, 2010/3	Estelle M. Morin, "Promouvoir la santé mentale au travail", p. 13- 14					Richard Poulin, "La reconnaissance : oui, mais pas à n'importe quel prix !" p. 15 -19

	Estelle M. Morin, "La santé mentale au travail : une question de gros bon sens", p. 34 -40					
	Diane B. Boivin, "Comment réduire les effets négatifs du travail de nuit sur la santé et la performance?", p. 47-52					
	Lise Chrétien et Isabelle Létourneau , "La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place", p. 53 - 61					
	Diane Champagne et Dominique Mineau Comment gérer le retour au travail après une absence due à un problème de santé mentale? p. 62 - 68					
	Véronique Dagenais-Desmarais et Catherine Privé, "Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?", p. 69 - 77					
	Julien Pierre et Isabelle Barth, "Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail", p. 86-94					

	Marie-Josèphe Leroux-Sostenes et Chantal Rouvrais-Charron, "Les attentes et les effets du sport sur la santé mentale et physique des travailleurs âgés et des retraités : le cas du golf", p. 95 - 101					
Vol.35, 2010/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 36, 2011/1			Bérangère Deschamps et Marie-Christine Chalus-Sauvannet, "Quitter sa profession pour reprendre la PME familiale", p. 47 - 53			
Vol. 36, 2011/2						Christophe Laval, La connaissance, une question de culture ?" p. 90 -99
Vol. 36, 2011/3			Pénélope Codello-Guijarro "Pourquoi les lois et les programmes qui en découlent ne permettent-ils pas d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes?", p. 74 - 79			
Vol. 36, 2011/4					Sylvie Guerrero et Nadège Maisy-Marengo Comment donner du sens à un « sale boulot » ? p. 76 - 84	

Année / Numéro	TRAVAIL (travailleur, et autres déclinaisons)	METIER	PROFESSION (professionnel, professionnalisme, et autres déclinaisons)	IDENTITE (identitaire, identification, et autres déclinaisons)	SENS	RECONNAISSANCE
n° 139, 2002/3-4	0	0	0	0	0	0
n° 141, 2002/5	0	0	0	0	0	0
n° 142, 2003/1	0	0	0	Anne Gombault, " La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre", p. 189- 203	0	0
n° 143, 2003/2	0	0	0	0	0	0
n° 144, 2003/3		Stéphanie Loup, "Les petites entreprises des métiers d'art", p. 195- 209	0	0	0	0
n° 145, 2003/4	0	0	0	0	0	0
n° 146, 2003/5	0	0	Stéphane Fraisse <i>et al.</i> " La qualité à l'hôpital : entre incantations managériales et traductions professionnelles", p. 155 - 166			0
n° 147, 2003/6	0	0	0	0	0	0
n° 148, 2004/1	0	0	0	Philippe Pierre, "Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière", p. 87 - 118	0	0
n° 149, 2004/2	0	0	0	0	0	0

n° 150, 2004/3	Yves-Frédéric Livian <i>et al.</i> , "La gestion de la charge de travail dans les activités de services", p. 87- 103	0	0	0	0	0
n° 151, 2004/4	0	0	Anne-Françoise Bender, "Égalité professionnelle ou gestion de la diversité Quels enjeux pour l'égalité des chances ?", p. 205 -217	0	0	0
n° 152, 2004/5	0	0	0	0	0	0
n° 153, 2004/6	0	0	0	0	0	0
n° 154, 2005/1	0	0	0	0	0	0
n° 155, 2005/2	0	0	0	0	0	0
n° 156, 2005/3	0	0	0	0	0	0
n° 157, 2005/4	0	0	0	0	0	0
n° 158, 2005/5	Stéphanie Dameron, "La dualité du travail coopératif", p. 105 -120	0	0	0	0	0
n° 159, 2005/6	0	0	0	Pierre-Laurent Félix et Patrick Pajon, "La construction de l'identité d'un laboratoire d'innovation Une perspective narrative", p. 303 - 325	0	0
n° 160, 2006/1	0	0	0	0	0	0
n° 161, 2006/2	0	0	Bérangère Szostak-Tapon La profession de designer Une source légitime de créativité", p. 125- 138	David Oliver et Johan Roos Créativité et identité organisationnelle", 139- 153	0	0

n° 162, 2006/3	0	0	0	0	0	0
n° 163, 2006/4	0	0	0	0	0	0
n° 164, 2006/5	0	0	0	0	0	0
n° 165, 2006/6	0	0	0	0	0	0
n° 166, 2006/7	0	0	0	0	0	0
n° 167, 2006/8	0	0	0	0	0	0
n° 168-169, 2006/9-10	Brigitte Bouquet "Management et travail social", p. 125- 141		Maurice Thévenet, "Tous professionnels !", p; 15 - 34			0
			Jean-pierre Bouchez , "Manager des travailleurs professionnels du savoir Enjeux et perspectives", p. 35-53			
			Béatrice Barbusse Le management des professionnels du sport Le cas d'un club de handball", p. 107 -123			
			Isis Gutiérrez-Martínez L'implication organisationnelle des professionnels de TI", p. 143 - 156			
			Isabelle Berrebi-Hoffmann " Les consultants et informaticiens Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle", Page 157 6 176			

			Philippe Alloing Comment faire réussir des professionnels de haut niveau ?", p. 1776 192			
			Didier Retour <i>et al.</i> , "Les professionnels de la banque Le cas des chargés de clientèle", p. 205 -219			
			Charles-henri Besseyre des horts et Henri Isaac L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise", p. 243 -263			
n° 170, 2007/1					Philippe Lorino et Jacques Nefussi "Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs", p. 75 692	0
n° 171, 2007/2	0	0	0	0	0	
n° 172, 2007/3	0	0	0	0	0	
n° 173, 2007/4	0	0	0	0	0	
n° 174, 2007/5	0	0	0	0	0	
n° 175, 2007/6	0	0	0	0	0	Agnès Fredy-Planchot, "Reconnaître le tutorat en entreprise", p. 23- 32
n° 176, 2007/7	0	0	0	0	0	0
n° 177, 2007/8	0	0	0	0	0	0
n° 178-179, 2007/9-10	0	0	Nicolas Mottis et Maurice Thévenet, "Des professionnels pressés sur un semblant de marché...", p. 195- 209	0	0	0

n° 180, 2007/11	Christophe Everaere, "Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail", p. 45 - 59	0	0	0	0	0
n° 181, 2008/1	0	0	0	0	0	0
n° 182, 2008/2	0	0	0	0	0	0
n° 183, 2008/3	0	0	0	0	0	0
n° 184, 2008/4	0	0	0	0	0	0
n° 185, 2008/5	0	0	0	0	0	0
n° 186, 2008/6	0	0	0	0	0	0
n° 187, 2008/7	0	0	0	0	0	0
n° 188-189, 2008/8-9	0	0	Ève Lamendour, "Histoire d'une représentation restrictive Portrait du cadre en professionnel contrarié", p. 119- 139	0	0	0
n° 190, 2008/10	Michel Lallement, "Le travail et ses transformations Une lecture sociologique", p. 43 - 55	0	0	0	0	0
n° 191, 2009/1	0	0	0	0	0	0
n° 192, 2009/2				Hervé Dumez , "Identité, performance et pérennité organisationnelle", p. 91-94		0
n° 193, 2009/3	0	Philippe Lorino, "Le contrôle de gestion après la crise Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? ", p.29 -35	0	0	0	0

n° 194, 2009/4	0	0	Francis Guérin <i>et al.</i> La professionnalisation de la fonction RH Mythe et limites", p. 105 -121	0	0	0
n° 195, 2009/5	0	0	0	0	0	0
n° 196, 2009/6	0	0	0	0	0	0
n° 197, 2009/7	0	0	0	0	0	0
n° 198-199, 2009/8-9	0	0	0	0	0	0
n° 200, 2010/1	0	0	0	0	0	0
n° 201, 2010/2	0	0	0	0	0	0
n° 202, 2010/3			Séverine Ventolini Le réseau de développement professionnel des managers Quels déterminants ?", p. 111 - 126			0
n° 203, 2010/4				José Roberto Gomes Da Silva, "La dynamique identitaire entre organisations et individus Le cas de cinq organisations brésiliennes", p. 185- 204		0
n° 204, 2010/5	0	0	0	0	0	0
n° 205, 2010/6	0	0	Pierre-Yves Barreyre, "Les chemins d'un changement organisationnel La professionnalisation de la fonction achats", p. 187 -190	0	0	0
n° 206, 2010/7	0	0	0	0	0	0
n° 207, 2010/8	0	0	0	0	0	0

n° 208-209, 2010/9-10	0	0	0	0	0	0
n° 210, 2011/1	0	0	0	0	0	0
n° 211, 2011/2	Norbert Alter, "Don, ingratitude et management Suicide et désengagement au travail", p. 47 -61	0	0	0	0	0
n° 212, 2011/3	0	0	0	0	0	0
n° 213, 2011/4				Christophe Lejeune et Alain Vas Identité, changement et proximité organisationnelle Une étude comparée d'écoles de gestion européennes", p. 171 - 187		0
n° 214, 2011/5	Jean-Claude Sardas <i>et al.</i> Les enjeux psychosociaux de la santé au travail Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation", p. 69 -88					0
	Mathieu Detchessahar Santé au travail", p. 89 -105					
	Pierre-Yves Gomez et Romain Chevallet " Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale", p.107 -125	0	0	0	0	
	Thierry Bertrand et Arnaud Stimec " Santé au travail Voyage en pays de lean management", p.127 -144	0	0	0	0	

	Guy Minguet "Santé au travail et action dirigeante Constats et leçons issus de deux sites industriels", p. 145- 164					
N° 215, 2011/6	0	0	0	0	0	0
N° 216, 2011/7	0	0	0	0	0	0
N° 217, 2011/8	Pascal Ughetto, "Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier »", p. 61-75	Pascal Ughetto, "Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier »", p. 61 -75		Grégoire Croidieu et Philippe Monin, "Châteaux contre garages. Mouvements sociaux et identités collectives à Saint-Émilion", p. 93 - 116		0
	Émilie Lanciano et Séverine Saleilles "Le travail institutionnel du mouvement des Amap", p. 155- 172					

MAN@GEMENT 2001- 2011						
Année - N°	TRAVAIL (travailleur, et autres déclinaisons)	METIER	PROFESSION (professionnel, professionnalisme, et autres déclinaisons)	IDENTITE (identitaire, identification, et autres déclinaisons)	SENS	RECONNAISSANCE
Vol. 4, 2001/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 4, 2001/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 4, 2001/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 4, 2001/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 5,	0	0	0	0	0	0

2002/1						
Vol. 5, 2002/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 5, 2002/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 6, 2003/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 6, 2003/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 7, 2004/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 7, 2004/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 7, 2004/3	0	0	0	Frédérique Chédotel, "Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération", p. 161 -193	0	0
Vol. 8, 2005/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 8, 2005/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 8, 2005/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 8, 2005/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 9, 2006/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 9, 2006/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 9, 2006/3	0	0	0	Simon Down <i>et al.</i> Fear and Loathing in the Field: Emotional Dissonance and Identity Work in Ethnographic Research", p. 95 -115	0	0
Vol. 10, 2007/1	0	0	0	0	0	0

Vol. 10, 2007/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 10, 2007/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 11, 2008/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 11, 2008/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 11, 2008/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 12, 2009/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 12, 2009/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 12, 2009/3	0	0	0	0	0	0
Vol. 12, 2009/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 12, 2009/5	0	0	0	0	0	0
Vol. 13, 2010/1	0	0	0	0		0
Vol. 13, 2010/2	0	0	0	0		0
Vol. 13, 2010/3	Olivier Brunel et François Grima, "Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement", p. 172 - 204.			0		0
Vol. 13, 2010/4	0	0	0	0	0	0
Vol. 13, 2010/5	0	0	0	0	0	0
Vol. 14, 2011/1	0	0	0	0	0	0
Vol. 14, 2011/2	0	0	0	0	0	0
Vol. 14,	0	0	0	0	0	0

2011/3						
Vol. 14, 2011/4	0	0	0	0	0	0

Revue de gestion des Ressources Humaines 2003-2011

N° / ANNEE	TRAVAIL	METIER	PROFESSION	IDENTITE	SENS	RECONNAISSANCE
Janv-Fev-Mar 2003 N° 47	Marie-France Waxin, Jean-Louis Chandon, "L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine", p 57 - 70		Jean Luc Cerdin, Eléonore Marbot, Jen Marie Peretti, "Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle", p. 14 - 28			0
48	0	0	0	0	0	0
49	Delphine Van-Hoorebeke, "Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles", p 2- 14					0
	Gwénaëlle Poilpot- Rocaboy, "Harcèlement psychologique au travail : paradigmes et métaphores", p. 15 - 24					

	Didier Mottay, "Contenu du travail et satisfaction des salariés : résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier, p. 42 - 53					
	Benjamin Dubrion, "Les évolutions des dispositifs d'évaluation du travail" : rupture ou continuité", p 54 - 70					
Oct-nov-déc 2003 N°50	Caroline Cintas, "Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour le GRH", p 57 -76		David Alis, Marc Dumas, "35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle, p 37 - 56			0
2004 N°51	0	0	0	0	0	0
2004 N°52	François Grima, "Engagement organisationnel, intention de retrait et comportement citoyen : l'influence de la satisfaction au travail", p 31 - 46					0
2004 N° 53	Kathleen Bentein, Christian Vandenberghe, Tanguy Dulac, "Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail", p 69 - 79					0

	Karim Mignonac, "Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ?", p 80 - 92					
2004 N° 54	François Grima, "Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique", p 56 - 72					0
55	0	0	0	0	0	0
56	0	0	0	0	0	0
57	0	0	0	0	0	0
2005 N°58	Serge Perrot, "l'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo", p 31- 44					0
59	0	0	0	0	0	0
avr-juin 2006 N° 60			Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Michelle Kergoat, "Pour une approche globale de l'égalité professionnelle : l'égalité des temps comme cadre d'analyse", p 2 - 18			0
juil Sep 2006 N°61	Frédérique Pigeyre, Annick Valette, "L'évolution du travail des chercheurs : de la fabrication de la science au management de la recherche. Le cas des biologistes à l'INRA", p 34- 45					0

	Lise Castaldi, Patrick Gilbert, " Transformations du travailde recherche et GRH des chercheurs, p 46-59					
N°62	Yvon Barel, Sandrine Fremeaux, "Le port de l'équipement de protection individuelle et les accidents du travail", p 57 - 71					0
63	0	0	0	0	0	0
avr-juin 2004 N° 64	Thérèse Aubert-Monpeyssen, Bruno Sire, "A travail égal, salaire égal", ou les politiques de rémunération à l'épreuve du droit", p. 3 6 18					0
	Guy Champagne, "Modes alternatifs de règlement des litiges individuels du travail : la conciliation prud'homale", p 19 - 34					
65	0	0	0	0	0	0
oct-dec 2007 N° 66	Emmanuel Abord de Chatillon, Céline Desmarais, "Travailler plus pour gagner quoi ? Ou pourquoi les encadrants sont contents de travailler 52 heures et plus par semaine", p 57 -74					0

Jan-mars 2008 N°67	Marc Dumas, "Conflit et enrichissement travail-famille et implication", p 23 - 37					0
Avr-juin 2008 N° 68	Neil Conway, Mohamed Ikram Nasr, Narjes Sassi, Patrice Roussel, "L'étude des événements au travail par les méthodes du journal personnel : enjeux et applications", p 2- 16					0
juil-sept 2008 N°69	Jean Douanla, "Plafonnement de carrière, satisfaction au travail et implication organisationnelle des salariés en contexte camerounais", p 52 -73					0
70	0	0	0	0	0	0
jan-mars 2009 N°71	Stéphanie Arnaud et Jean Louis Chandon, "gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et Motivations au travail : exposé théorique et résultats empiriques", p 58 - 73					0
avr-juin 2009 N° 72	Astrid Mullenbach-Servayre, "Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ?", p. 2- 12					0
N° 73	0	0	0	0	0	0

Oct-dec 2009 N°74	Mohamed Ikram Nasr, Assaad El Akremi, Christian Vandenberghe, "Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail", p. 3-23					0
jan-mars 2010 N°75 N° 76			Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Michelle Kergoat, " Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes", p. 30- 40			0
	0	0	0	0	0	0
Jui-sept 2010 N° 77 N°78	Yvon Barel, Sandrine Fremaux, "Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché", p. 22- 37					0
	0	0	0	0	0	0
Janv-Mars 2011 N° 79 N°80					Dominique Bouteiller, Patrick Gilbert, "La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens", p 56- 71	0
	0	0	0	0	0	0
Juil-sept 2011 N° 81	Etienne Maclouf, "Espaces de travail et Management", p 5 - 18					0

Oct - Déc 2011 N°82	0	0	0	0	0	0

2. Annexes relatives au projet de service

2.1. Les fiches actions

NOS MISSIONS, METIERS & TRANSVERSALITES	
FICHE ACTION 1	DECLINER LA STRATEGIE DRJSCS PAR POLE & PAR SERVICE
CONSTATS	▮ La motivation des agents a pu être érodée par les réformes et les changements d'objectifs ; les agents souhaiteraient une synthèse des différentes directives de tous les ministères donneurs d'ordre, pour rendre plus lisible l'action à mener collectivement ; ▮ Les agents sont en demande d'une meilleure compréhension de l'organisation actuelle ; ▮ Les agents de la nouvelle entité ressentent un manque de repère sur : - Les nouvelles missions de la DRJSCS ; - Les métiers et spécificités de leurs nouveaux et anciens collègues ; - Les attributions de chacun des pôles ; - Leur contribution au projet collectif.
RESULTATS ATTENDUS	▮ Permettre aux agents de bien identifier le projet de la DRJSCS, les attributions de chaque pôle et la contribution individuelle de chaque agent.
ACTIONS	1. Formaliser les orientations collectives de la DRJSCS et leur déclinaison dans chaque pôle ; 2. Mettre à jour les fiches de postes (la contribution de chacun au pôle) afin d'intégrer la nouvelle organisation DRJSCS ; 3. Organiser une présentation de chacun des pôles et de chaque service en interne : réalisations, projets à venir au moins une fois par an (confère Fiche Action « Les Rencontres de la DRJSCS ») ; 4. Mettre à jour régulièrement l'organigramme.
MOYENS	▮ Appui du service RH via le plan de formation ; ▮ Les Rencontres de la DRJSCS ;
BUDGET PREVISIONNEL	▮ Temps pour mettre à jour les fiches de poste ; ▮ Temps de réunions interpôles.
ACTEURS	▮ Direction Régionale ; ▮ Responsables de pôles, encadrement intermédiaire, agents.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	▮ Maquette de fiche de poste harmonisée ; ▮ Organigramme.
POINTS DE VIGILANCE	▮ Veiller à bien identifier les priorités de chacun des pôles ; ▮ Veiller à ce que l'organigramme soit régulièrement actualisé ; ▮ Dans les réunions de présentation des pôles, y faire participer les agents du pôle ; ▮ Veiller à harmoniser les pratiques en matière de rédaction de fiche de poste.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	▮ <u>Points d'étape avec échéancier à définir :</u> - La formalisation des orientations collectives de la DRJSCS et la déclinaison dans chaque pôle : avant le 25 février 2011 ; - L'état des lieux des fiches de poste existantes : avant le 25 février 2011 ; - La mise à jour des fiches de poste intégrant la nouvelle organisation : fin avril 2011.

INDICATEURS SUIVI ET RESULTATS	DE DE	▮ <u>La part des fiches de poste mises à jour ;</u> ▮ <u>La tenue au moins une fois par an d'une réunion de présentation inter-pôles ;</u> ▮ <u>La fréquence de mise à jour de l'organigramme et sa diffusion.</u>

NOS MISSIONS, METIERS & TRANSVERSALITES

FICHE ACTION 2

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LA FONCTION RH & PREVENIR LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

CONSTATS	▮ L'appréhension du changement est vécue de façon contrastée par les agents, selon les structures d'origine, les pôles actuels et les métiers ; ▮ Un besoin d'écoute et d'expression se fait ressentir ; ▮ Des situations de difficultés personnelles et de mal être existent ; ▮ La charge de travail semble augmenter pour certains agents : baisse des effectifs, non compensation des départs, etc.
RESULTATS ATTENDUS	- Partager la fonction RH entre l'encadrement de proximité et le service RH ; - Donner la possibilité aux agents d'avoir un lieu d'écoute, pour prendre en compte les difficultés personnelles/professionnelles liées à la réorganisation ; - Réussir à anticiper les départs dans les services avec une procédure qui permette de préparer les nouvelles organisations ; - Optimiser la procédure de mobilité en interne ; - Faciliter la polyvalence des secrétaires assistantes intra et inter pôles.
ACTIONS	1. Proposer des modules de formation sur la prise en compte des risques psychosociaux ; 2. Organiser une procédure d'anticipation des départs (mobilité, retraite,...) ; 3. Organiser une procédure sur la mobilité interne ; 4. Harmoniser les pratiques en matière d'Entretien Annuel d'Evaluation.
MOYENS	▮ Plan de formation. ▮ Intégrer dans les réunions de service et dans les entretiens annuels, la prise en compte des difficultés personnelles.
BUDGET PREVISIONNEL	▮ A préciser.
ACTEURS	▮ Equipe RH et encadrement ; ▮ Représentants du personnel.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	▮ Procédure interne « anticipation des départs » ; ▮ Procédure interne « mobilité »
POINTS DE VIGILANCE	▮ Le délai de mise en place des actions. ▮ Les aspects statutaires sur les évaluations.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	▮ <u>Points d'étape avec échéancier à définir :</u> La formation du personnel à la prévention des risques psychosociaux ; La création des procédures et leur application.
INDICATEURS SUIVI ET RESULTATS	DE DE ▮ <u>Le taux d'absentéisme (arrêt maladie) ;</u> ▮ <u>Le nombre de départs (turnover) dans les services.</u>

NOS MISSIONS, METIERS & TRANSVERSALITES
FICHE ACTION 3
ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LE MANAGEMENT DE PROXIMITE

CONSTATS	▮ Les agents ressentent un besoin de régularité des réunions de pôles ; ▮ Au-delà de la transversalité entre pôles, les agents ont besoin au sein de leur propre pôle d'organiser le travail : sur la répartition des rôles, la définition des périmètres de chacun, la répartition de la charge de travail,... ▮ Les agents sont en attente de points d'étapes sur les efforts, les mobilisations, les missions qui ont été réalisées ; ▮ Les agents ressentent un besoin de reconnaissance du chemin parcouru « pour continuer à faire et à bien faire avec des moyens réduits et un environnement perturbé en 2010 ».
RESULTATS ATTENDUS	- Apporter de la régularité dans le suivi du travail de chaque pôle ; - Favoriser la cohésion et la créativité de l'équipe d'encadrement sur le « travailler ensemble » ; - Apporter de la visibilité sur les chemins parcourus et ceux à parcourir par rapport aux grandes réformes ; - Favoriser l'harmonisation des pratiques RH et de management.
ACTION	Formaliser et harmoniser les pratiques et la régularité en matière de réunions de pôles, d'unités, de services.
MOYENS	▮ Procédure sur la préparation, l'animation et le suivi des réunions d'équipe.
BUDGET PREVISIONNEL	▮ Néant.
ACTEURS	▮ Encadrement.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	▮ Maquettes informatiques harmonisées d'ODJ et de compte rendu des réunions de service ▮ Diffusion et mise à disposition des CR sur Intranet
POINTS DE VIGILANCE	▮ Régularité des réunions ; ▮ Préparation des réunions ; d'invités et de pôles ▮ Suivi des réunions.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	▮ <u>Points d'étape avec échéancier à définir :</u> La formalisation du calendrier des réunions de pôle et des échéances incontournables et des supports des réunions d'équipe.
INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS	▮ <u>Bilan qualitatif et quantitatif des réunions d'équipe</u>

NOS MISSIONS, METIERS & TRANSVERSALITES
NOTRE VIE AU TRAVAIL
FICHE ACTION 4
CREER LE MANUEL DE PROCEDURES DE LA DRJSCS

CONSTATS	▮ La réorganisation des services a entraîné la réorganisation des modes de fonctionnement en interne ; ▮ Certaines procédures sont manquantes et d'autres ne sont pas encore harmonisées dans tous les services.
RESULTATS ATTENDUS	Formaliser et harmoniser les procédures dans un GUIDE INTERNE avec : - Accueil et intégration des nouveaux arrivants ; - Fonctionnement et rôle de l'accueil ; - Réservation de véhicule ;

	- Réservation de salle ; - Gestion des demandes de fournitures ; - Photocopies ; - Frais de déplacement ; - Mandatements (date clôture, imprimés ...) ; - Enregistrement courrier (départ-arrivée) ;
ACTIONS	1. Créer un groupe de travail sur ce guide des procédures ; 2. Recenser les procédures existantes et les carences ou divergences ; 3. Réutiliser les procédures réalisées dans les anciennes organisations ; 4. Désigner des agents référents pour chaque procédure ; 5. Rédiger les procédures manquantes et harmoniser les procédures (DRASS, ACSE, Jeunesse et Sports) ; 6. Elaborer le Guide des Procédures Internes.
MOYENS	➤ Rédaction de notes de service présentant les procédures.
BUDGET PREVISIONNEL	➤ Inclus dans le BOP « Support ».
ACTEURS	➤ Le chargé de communication, le comité éditorial, le comité de direction, les agents en charge de la rédaction.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	➤ « Manuel des procédures internes » sous support papier et informatique ; ➤ Les réunions de pôles doivent être aussi l'occasion de relayer l'information.
POINTS DE VIGILANCE	➤ La formalisation systématique de toute nouvelle procédure et de tout changement de procédure.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	➤ Constitution d'une instance de suivi du projet de service ; ➤ Elaboration d'un tableau de suivi des mises en place des procédures ; ➤ Diffusion et exploitation d'une enquête de satisfaction interne à destination des agents.
INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS	➤ <u>La date de diffusion du manuel des procédures interne : juin 2011 ;</u> ➤ <u>La fréquence de mise à jour du manuel des procédures interne ;</u> ➤ <u>La mise en pratique des procédures internes ;</u>

NOTRE VIE AU TRAVAIL

FICHE ACTION 5

DEVELOPPER LES « RENCONTRES DRJSCS » ET SEMINAIRES, COLLOQUES

CONSTATS	➤ Les agents de la DRJSCS sont issus d'administrations ou d'organismes différents et connaissent mal les activités de leurs collègues. ➤ Les agents ont parfois du mal à positionner leur propre activité dans l'ensemble des missions de la DRJSCS.
RESULTATS ATTENDUS	➤ Permettre aux agents de mieux connaître les activités de la DRJSCS, ses métiers, ses spécificités. ➤ Créer ainsi une culture et des références professionnelles communes. - Les sujets peuvent être : présentation d'un nouveau dispositif géré par un Pôle, présentation d'une politique spécifique, présentation des missions d'un service, présentation d'un schéma régional, présentation d'une publication de la DRJSCS ou d'une rubrique internet ...
ACTIONS	1. Missionner le chargé de communication interne pour organiser ce rendez-vous à périodicité fixe (le 1er lundi de chaque mois par exemple) ; 2. Définir une organisation type de ces rencontres : objectifs, durée, questions / réponses, fiche de satisfaction,...pour les présentateurs. 3. Associer le comité éditorial (voir fiche action ad-hoc) composé de membres

	de chacun des pôles à l'élaboration du planning de ces rendez-vous : proposition de sujets à présenter et d'intervenants internes ; 4. Faire valider le planning et les sujets sur 6 mois par la direction ; 5. Communiquer le planning des « Rencontres DRJSCS ».
MOYENS	▮ Mise à disposition de salles équipées en visio-projection. ▮ Appui du service communication.
BUDGET PREVISIONNEL	▮ Inclus dans le budget communication et moyens généraux de la DRJSCS.
ACTEURS	▮ Le chargé de communication, le comité éditorial, le comité de direction, les agents en charge de l'animation mensuelle.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	▮ Intranet : programme des Rencontres DRJSCS.
POINTS DE VIGILANCE	▮ La régularité des rencontres ; ▮ Le choix de sujets fédérateurs ; ▮ La représentativité des sujets ; ▮ L'aide des présentateurs pour rendre leur discours attractif.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	▮ Bilan qualitatif et quantitatif avec actions correctives après chaque rencontre : Choix du sujet ; Taux de participation ;
INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS	▮ <u>Nombre et régularité des Rencontres ;</u> ▮ <u>Taux de participation aux Rencontres ;</u> ▮ <u>Représentativité des domaines d'activité de la DRJSCS.</u>

NOTRE VIE AU TRAVAIL ET LES RELATIONS AVEC LES PUBLICS ET PARTENAIRES

FICHE ACTION 6

ELABORER UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION DRJSCS

CONSTATS	Les outils de communication de la DRJSCS sont existants (Site Internet, « En quelques lignes », « Le magazine »,...) mais des marges d'amélioration restent à combler car : ▮ Les services ne se sont pas appropriés ces supports ; ▮ Les circuits de relecture sont lourds ; ▮ Il existe peu de vision globale pour assurer la cohérence de chacun des outils et des outils entre eux.
RESULTATS ATTENDUS	- Inscrire toutes les publications de la DRJSCS dans un plan éditorial global et cohérent ; - Impliquer les pôles et les agents dans la ligne éditoriale des supports de communication ; - Avoir une vision globale des canaux de diffusion Internet et Publications papier ; - Améliorer le processus de fabrication des publications ; - Améliorer le processus de la mise à jour du Site Internet.
ACTIONS	1. Constituer un comité éditorial représentatif des pôles de la DRJSCS ; 2. La composition comprendra des membres de chaque Pôle de la DRJSCS dûment mandatés par leurs responsables pour être force de proposition quant aux informations à communiquer sous une forme ou une autre ; 3. Les premières actions du comité éditorial seront : • Constituer pour chaque publication un rédacteur en chef, les auteurs, un comité de relecture ; • Proposer l'ajout de contenus au Site Internet, la mise à jour est

	réalisée par le chargé de communication ; • Proposer un contenu prévisionnel de la publication mensuelle « En quelques lignes » ; • Définir l'objectif, la forme, le public visé, la fréquence (...) du magazine prévu par la direction, en définir ensuite un contenu prévisionnel ; • Définir un processus de validation des propositions du comité de rédaction (désignation des auteurs, rédacteur en chef, bons à tirer notamment) ; • Etablir et faire connaître la liste des productions DRJSCS.
MOYENS	▮ Temps de travail des membres de chaque pôle à consacrer au comité éditorial.
BUDGET PREVISIONNEL	▮ Inclus dans le budget communication de la DRJSCS.
ACTEURS	▮ Acteurs internes : deux personnes au moins de chaque pôle membres du comité éditorial.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	▮ L'outil intranet sera le support des documents partagés.
POINTS DE VIGILANCE	▮ La représentativité des pôles Les membres composant le comité éditorial doivent avoir une connaissance transversale des travaux et activités de leur pôle respectif ; ▮ L'articulation entre le comité éditorial et le comité de direction Le comité éditorial et le comité de direction doivent communiquer régulièrement sur les contenus et la forme des publications.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	▮ <u>Points d'étape :</u> - La création du comité éditorial ; - La formalisation du plan de communication - La formalisation du processus de publication et de fabrication ; - Le test du processus de publication et de fabrication ; - Les actions correctives ; - La formalisation et la diffusion de la liste des productions ; ▮ <u>Compléter pour chacune des étapes les acteurs et le calendrier.</u>
INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS	▮ <u>La régularité des réunions du comité éditorial ;</u> ▮ <u>La qualité et l'efficacité des processus de publication, de fabrication et de relecture ;</u> ▮ <u>La fréquence et la qualité des publications DRJSCS.</u>

	EXEMPLE D'OUTIL : LA PLAQUETTE DRJSCS
CONSTATS	▮ La réorganisation des Administrations a modifié les périmètres d'action, la DRJSCS doit aider ses partenaires et usagers pour bien identifier nos nouvelles compétences et missions. ▮ Il est nécessaire d'adapter notre offre de communication par rapport à la demande qui tend vers des modes collaboratifs et partenariaux.
RESULTATS ATTENDUS	- Editer un support de communication sur nos thématiques prioritaires à destination des administrations, collectivités territoriales, partenaires, et grand public.
ACTIONS	1. Constituer un comité de rédaction « Plaquette » en interne représentatif de tous les pôles ; 2. Créer la liste des cibles de diffusion ; 3. Rédiger le document ; 4. Diffuser le document.
MOYENS	▮ Appui du service communication.
BUDGET PREVISIONNEL	▮ Moyens liés à l'édition : 1000 € pour 5000 exemplaires.
ACTEURS	▮ Comité de rédaction et comité éditorial.

SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	« 4 pages » ; - Prévoir une version téléchargeable sur Intranet.
POINTS DE VIGILANCE	Veiller aux objectifs du document : pédagogique, pratique et informatif.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	- Constitution du comité de rédaction ; - Rédaction du document ; - Validation du document ; - Diffusion formelle (listings d'adresses) et informelle lors de réunions et auprès du grand public.
INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS	<u>Respect des délais prévus ;</u> <u>Nombre de documents diffusés par cible ;</u> <u>Impact de la diffusion : site Internet notamment.</u>

NOS RELATIONS AVEC LES PUBLICS ET PARTENAIRES

FICHE ACTION 7

AMELIORER L'ACCUEIL DE LA DRJSCS

CONSTATS	- La réorganisation des Administrations a modifié les périmètres d'action, la DRJSCS doit aider ses partenaires et usagers pour bien identifier les nouvelles compétences et missions ; - La qualité de l'accueil et de la relation aux usagers et aux partenaires est perfectible notamment dans le contexte de changement induit par la RGPP et la constitution de notre nouvelle Administration.
RESULTATS ATTENDUS	Améliorer et garantir la qualité de l'accueil aux usagers et partenaires de la DRJSCS.
ACTIONS	- Constituer un groupe de travail composé d'un membre de chaque Pôle de la DRJSCS dûment mandaté par leurs responsables pour : - déployer le référentiel Marianne ; - améliorer et harmoniser l'accueil téléphonique, physique et électronique ; - adapter la signalétique « facilitant » l'accès dans les services.
MOYENS	- Référentiel Marianne ; - Appui du service communication ; - Moyens mis en œuvre par l'administration générale et les services.
BUDGET PREVISIONNEL	Inclus dans le budget communication et moyens généraux de la DRJSCS.
ACTEURS	- Le service de l'accueil, les secrétariats et tous les agents ayant un contact direct ou indirect avec le public ; - Les moyens généraux ; - Le service communication.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	- Correspondance électronique ; - Internet ; - Accueil physique.
POINTS DE VIGILANCE	Les 19 points du Référentiel Marianne.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	<u>Points d'étape :</u> Enquêtes internes et externes sur la progression de la qualité de l'accueil; Auto évaluation annuelle ; Mise en œuvre sur 6 mois.
INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS	<u>L'évaluation des 19 points du Référentiel Marianne</u>

NOS RELATIONS AVEC LES PUBLICS ET PARTENAIRES

FICHE ACTION 8

REALISER UNE CARTOGRAPHIE DE NOS PARTENAIRES ET DEFINIR LES MODALITES DE COLLABORATION APPROPRIEES

CONSTATS	➤ Les partenariats avec la DRJSCS existent, mais dans certains pôles, ils sont à construire (exemple à la MAI puisqu'il s'agit d'une nouvelle mission) ; ➤ On note un besoin de structuration et d'organisation des partenariats ; ➤ Chaque entité d'origine avait ses propres partenariats, avec des modalités propres. Il est important d'harmoniser les pratiques.
RESULTATS ATTENDUS	- Recenser les conventions existantes et les mettre à jour ; - Recenser les contrats ; - Déterminer les partenariats prioritaires ; - Identifier les nouveaux partenariats à initier ; - Harmoniser les pratiques.
ACTIONS	1. Recenser toutes les conventions de la DRJSCS (conventions de financement, de partenariat, conventions-cadres) ; 2. Etablir des conventions de partenariat afin de formaliser les relations, sur l'ensemble des domaines (ex. environnement, formation professionnelle, formations habilitées dans le domaine du sport...) ; 3. Travailler sur des conventions-types (ex. FONJEP...) ; 4. Créer un outil de suivi des toutes les conventions ;
MOYENS	➤ Etablir une grille qui permettra de recenser les partenariats ; ➤ Renseigner cette grille par pôle.
BUDGET PREVISIONNEL	➤ Pas de budget spécifique.
ACTEURS	➤ Les Chefs de pôle, qui devront mobiliser leur équipe ; ➤ L'équipe de Direction ; ➤ Les agents qui assurent le suivi et l'évaluation des conventions, y compris sur les aspects techniques.
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	➤ Support : grille commune ; ➤ Fiche récapitulative par pôle ; ➤ Outils de suivi à mettre sur l'intranet.
POINTS DE VIGILANCE	➤ Anticiper la difficulté à mobiliser les équipes sur cette question.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	➤ <u>Points d'étape :</u> Le recensement des conventions et la fiche récapitulative par pôle : mai 2011 ; Les conventions types : juin 2011 ; La conception de l'outil de suivi des conventions sur Intranet : A définir.
INDICATEURS SUIVI ET RESULTATS	➤ <u>Nombre de conventions recensées ;</u> ➤ <u>Nombre de conventions types utilisées.</u>

NOS RELATIONS AVEC LES PUBLICS ET PARTENAIRES

FICHE ACTION 9

ANALYSER LES ATTENTES DE NOS PARTENAIRES et OPERATEURS

CONSTATS	- Les relations actuelles avec les collectivités territoriales, les autres administrations (Services de l'Etat, Agences,...) et les autres partenaires ne sont pas suffisamment visibles ou formalisées ; - Les contacts avec les usagers se modifient ; - Les agents qui travaillent sur des problématiques communes peuvent paraître en concurrence.
RESULTATS ATTENDUS	- Identifier les attentes des partenaires sur la DRJSCS ; - Clarifier nos relations avec les partenaires ; - Valoriser, faire reconnaître les missions de la DRJSCS ; - Mieux communiquer à l'extérieur, améliorer les outils de communication.
ACTIONS	- Mettre en place une procédure d'évaluation du partenariat avec les interlocuteurs privilégiés de la DR (bilan, perspectives, points d'étape, satisfaction, pistes d'amélioration...) ; - Créer pour chaque pôle une rencontre annuelle avec ses acteurs sur le bilan et les perspectives en y intégrant les DDI.
MOYENS	A définir
BUDGET PREVISIONNEL	A définir
ACTEURS Externes Internes	- Ensemble des agents. - Equipe de Direction ; - Equipe MAI
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	- Grille d'entretien à définir ; - Conventions (de financement, de partenariat, conventions-cadres...).
POINTS DE VIGILANCE	- Mobiliser les anciens réseaux, qui sont des facilitateurs ; - Associer la MAI à cette réflexion.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	Intégrer cette problématique dans les réunions internes.
INDICATEURS DE SUIVI ET DE RESULTATS	<u>Nombre de partenaires consultés ;</u> <u>Suivi des préconisations.</u>

NOTRE PROJET DE SERVICE

FICHE ACTION 10

ACCOMPAGNER LE DEPLOIEMENT DU PROJET DE SERVICE

CONSTATS	- L'élaboration du projet de service a mobilisé l'équipe projet, le comité de direction, et de nombreux agents depuis septembre 2010. - Au-delà d'un simple catalogue d'actions, le projet de service participe à la réalisation des missions du service public. L'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers s'inscrit dans la volonté de la DRJSCS de conforter sa position et soutenir ses spécificités. Il réaffirme les missions et reflète les valeurs professionnelles. - Le projet de service est aujourd'hui une réalité, il a abouti dans les délais fixés lors de la commande présentée par le Directeur Régional de la DRJSCS. Il appartient désormais à tous de le faire vivre.

RESULTATS ATTENDUS	- Faire du projet de service un des éléments constitutifs de la culture de service ; - Mettre en œuvre les moyens pour assurer le déploiement du projet de service ; - Valoriser le travail accompli
ACTIONS	▮ Constituer un comité de suivi ▮ Constituer des groupes de travail par fiche action ▮ Construire et mettre en œuvre le plan de formation pluriannuel ▮ Intégrer dans le plan de communication interne : la communication sur l'état d'avancement du projet de service ▮ <i>Des points d'étape doivent être organisés par le Directeur Régional, le Comité de Direction et le Comité de suivi et devront faire l'objet d'un plan de communication utilisant divers supports : réunions plénières, publications internes, points à l'ordre du jour des réunions de Comité de Direction, points à l'ordre du jour des réunions de comité d'équipe, point à l'ordre du jour des réunions avec les représentants du personnel, ...</i>
MOYENS	▮ Temps disponible pour les membres du comité de suivi ▮ Rythme de réunion entre le comité de direction et le comité de suivi
BUDGET PREVISIONNEL	▮ A définir
ACTEURS Externes Internes	▮ Ensemble des agents. ▮ Comité de suivi ; ▮ Equipe de Direction ;
SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION PRECONISES	▮ Site Intranet ▮ Document « Projet de Service » ▮ « 4 pages » sur le Projet de service
POINTS DE VIGILANCE	▮ Régularité des rencontres entre le comité de direction et le comité de suivi ; ▮ Communication à l'ensemble des agents sur le chemin parcouru et les étapes à franchir ; ▮ Intégration des actions du projet de service dans le quotidien.
MOYENS DE SUIVI ET D'EVALUATION POINTS D'ETAPE	▮ Suivi des indicateurs des fiches actions.
INDICATEURS SUIVI ET RESULTATS DE DE	▮ <u>Régularité et nombre de réunions techniques et de communication;</u> ▮ <u>Diffusion des documents sur Intranet.</u>

3. Annexes relatives au monde de l'animation

3.1. Questionnaire d'insertion des diplômés

**MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
OBSERVATOIRE REGIONAL DES METIERS ET DES QUALIFICATIONS**

Etude sur les trajectoires de formation et d'emploi des stagiaires et diplômés du DEFA

Nom :	Prénom :
Adresse:.....	
.....	
Tel :	E-mail :
Date de naissance : ____/____/____	
Sexe : ☐ Masculin ☐ Féminin	

1. Formation :

1.1. Quel a été votre mode d'accès en formation :

- ☐ 3 ans d'activités professionnelles à temps complet
☐ 3 ans d'exercice d'activités d'animation par périodes minimales continues de 9 mois
☐ 3 ans cumulés pouvant comporter des périodes d'activités professionnelles et des périodes d'activités d'animation répondant aux conditions définies ci-dessus.
☐ Titulaire du B.A.S.E.

1.2. En quelle année êtes-vous entré(e) en formation DEFA ?

Entrez la date de sélection : ____/____ (mois/année)

Entrez la date d'entrée en formation ____/____

1.3. Quel est le dernier diplôme que vous avez

obtenu avant l'entrée en formation DEFA?

1.4. Quel a été le mode de financement de votre formation DEFA ? (vous pouvez cocher 1,2,3, par ordre d'importance).

- ☐ Congé Individuel de formation
☐ Contrat aidé avec formation
☐ Contrat d'insertion
☐ Financement de l'ASSEDIC
☐ Financement sur fonds propres
☐ Financement public : ☐ Etat ☐ Région
☐ Autre :

1.5. Avez-vous bénéficié d'équivalences pour certaines UF ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez lesquelles,.....

1.6. Année de validation des UF :

UF GAO: ____ UF ESA : ____ UF PRH : ____

UF TA : ____ UF Appro : ____

UF Agrément de l'expérience d'animation : ____

Obtention du diplôme : ____

1.7. Avez-vous bénéficié d'une dérogation au-delà du délai des 6 ans ? ☐ Oui ☐ Non

1.8. Quel est le titre de votre mémoire ?

.....

1.9. Si vous avez abandonné la formation pouvez-vous donner les raisons de cet abandon ?

.....

2. Formation / Emploi :

2.1. Si vous êtes en cours de formation, est-ce que celle-ci a été déterminante quant à l'évolution de votre situation professionnelle ?

☐ Oui ☐ Non Si oui, précisez :

2.2. Si vous êtes titulaire du diplôme, pourriez-vous dire qu'il a été déterminant quant à votre situation professionnelle ?

☐ Oui ☐ Non Si oui, précisez :

☐ Accès à un premier emploi ☐ Accès à un poste plus élevé ☐ Maintien sur votre poste

☐ Amélioration de votre rémunération ☐ Amélioration des conditions de travail

☐ Changement de secteur d'activité ☐ Autres, précisez :

2.3. Si vous avez abandonné la formation pourriez-vous dire que l'accès à l'emploi est une cause de l'abandon ? ☐ Oui ☐ Non

2.4. Aviez-vous de l'expérience dans l'animation avant la formation DEFA ?

2.5. ☐ Oui ☐ Non

Si oui, comme : Bénévole ☐ Volontaire ☐ Professionnel(le) ☐

2.6. Vous êtes-vous engagé(e) dans une formation complémentaire après le DEFA ?

☐ Oui ☐ Non Si oui, laquelle ? :

3. Votre statut actuel :

☐ Fonctionnaire d'une administration ou établissement public :

- à temps partiel ☐ , à temps complet ☐

☐ Contractuel(le) d'une administration ou d'un établissement public :

- à temps partiel ☐ , à temps complet ☐

☐ Travailleur salarié sous C.D.I. : - à temps partiel ☐ , à temps complet ☐ , emploi-jeune ☐

☐ Travailleur salarié sous C.D.D. : - à temps partiel ☐ , à temps complet ☐ , emploi-jeune ☐

☐ Demandeur d'emploi

☐ Bénéficiaire de mesure d'insertion (RMI, CES,...)

☐ Travailleur occasionnel/saisonnier (précisez le nombre d'heures annuelles) :

☐ Congés Individuel de Formation

☐ Dispositif de formation en alternance (contrat de qualification)

☐ Etudiant ou poursuite de formation

☐ Autre, précisez :

4 Votre emploi / Vos emplois :

4.1. Vous avez : ☐ un emploi ☐ plusieurs emplois

4.2. Le secteur d'activité de votre/vos emploi(s) : (cochez 1 et 2 par ordre d'importance)

☐ Culturel et Socio-culturel (diffusion, création culturelle, activités d'expression, production artistique de loisir)

- ☐ Socio-politique et socio-économique (développement social, soutien à la vie associative, animation urbaine)
- ☐ Socio-éducatif (enfance/jeunesse, centres de vacances et de loisirs, maisons de quartiers, animation urbaine)
- ☐ Social (de la politique de la ville à la prévention en matière de santé, éducation spécialisée)
- ☐ Sportif
- ☐ Tourisme
- ☐ Autre, Précisez :

4.3. Votre activité se développe :

- ☐ Dans le secteur marchand ☐ Dans le secteur non marchand

4.4. La nature de votre activité est essentiellement:

- ☐ La gestion d'équipement et / ou de services
- ☐ La conduite de projet d'animation et/ou de développement
- ☐ L'activité, l'exercice d'une discipline
- ☐ Autre, précisez :

4.5. Où exercez-vous votre emploi principal (celui où vous faites le plus d'heures) ?

- ☐ Association ou service associatif, précisez:
- ☐ Service d'une collectivité territoriale, précisez :
- | | |
|---|--|
| ☐ Centre social | ☐ MJC |
| ☐ Maison Pour Tous | ☐ Foyers Ruraux |
| ☐ PAIO | ☐ Maison de retraite |
| ☐ Service hospitalier | ☐ Maison de vacances |
| ☐ Etablissement spécialisé | ☐ MLI |
| ☐ Centre d'accueil transplanté | ☐ FJT |
| ☐ Hôtellerie de plein air | ☐ Centre culturel |
| ☐ Bibliothèque | ☐ Musée |
| ☐ Centre de pleine nature | ☐ Centre de formation |
| ☐ Autre, précisez: | |

4.6. Votre profil de poste : Dénomination de votre emploi principal tel qu'il figure sur le contrat de travail :

4.7. Quel est le public concerné par la structure qui vous emploie : (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Enfants ☐ Jeunes ☐ Adultes
- ☐ Public spécifique, précisez :

4.8. Votre rémunération mensuelle nette :

☐ de 300 à 600 €	☐ de 600 à 900 €	☐ de 900 à 1200 €
☐ de 1200 à 1500 €	☐ de 1500 à 1800 €	☐ de 1800 à 2000 € ☐ plus de 2000 €

5. Votre employeur principal : (celui pour lequel vous travaillez le plus d'heures)

5.1. Quel est votre employeur principal ?

- ☐ Collectivités territoriales (mairie, conseil général, conseil régional,...)
- ☐ Association
- ☐ Comité d'entreprise
- ☐ Organisme commercial privé
- ☐ Autre, précisez :

Merci de votre collaboration.

Seriez-vous prêt(e) éventuellement à participer à une table ronde avec d'autres stagiaires et/ou un entretien plus qualitatif ?

- ☐ Oui ☐ Non

3.2. Tableaux résultats enquête d'insertion des diplômés

Tableau 1 : le dernier diplôme obtenu avant l'entrée en formation

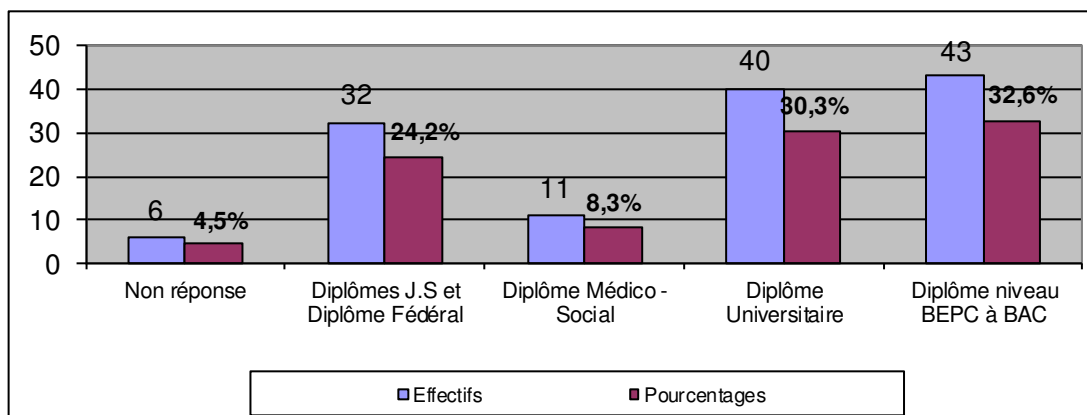
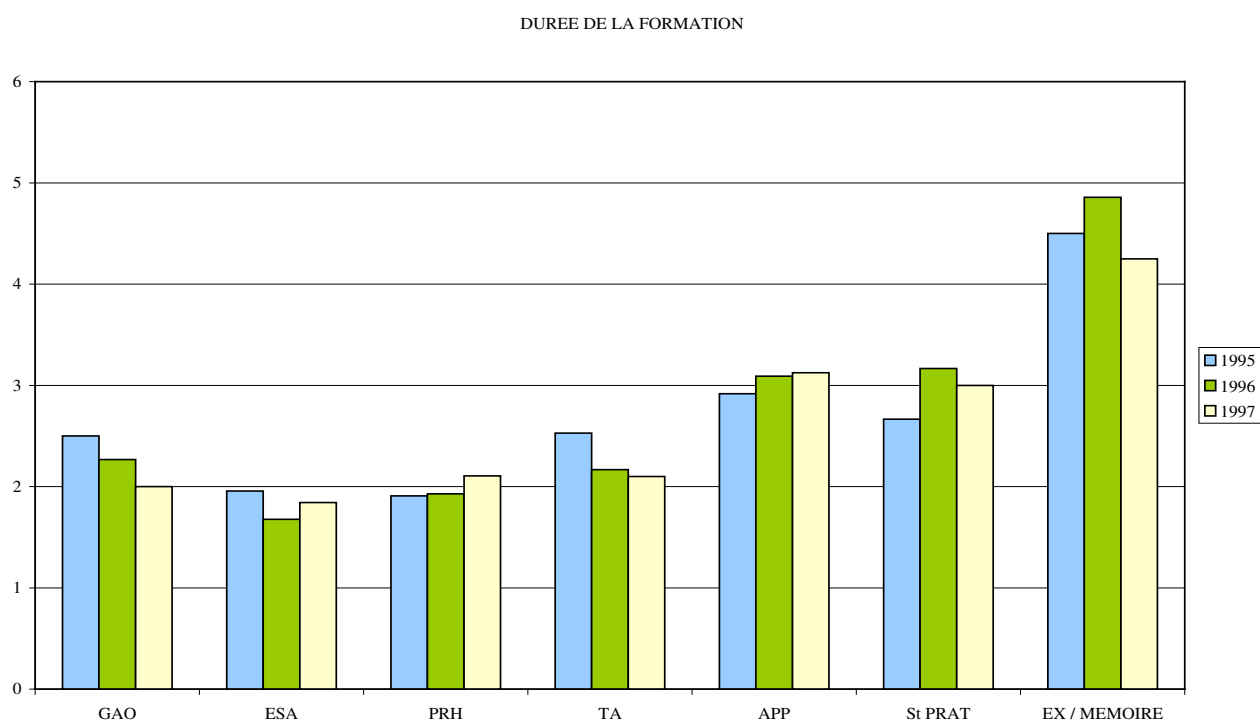


Tableau 2 : La durée de la formation par UF sur 3 promotions



(en ordonnée le nombre d'années, en abscisse chaque UF sur 3 ans, 1995,1996,1997)

Tableau 3 : Situation vis-à-vis de l'emploi

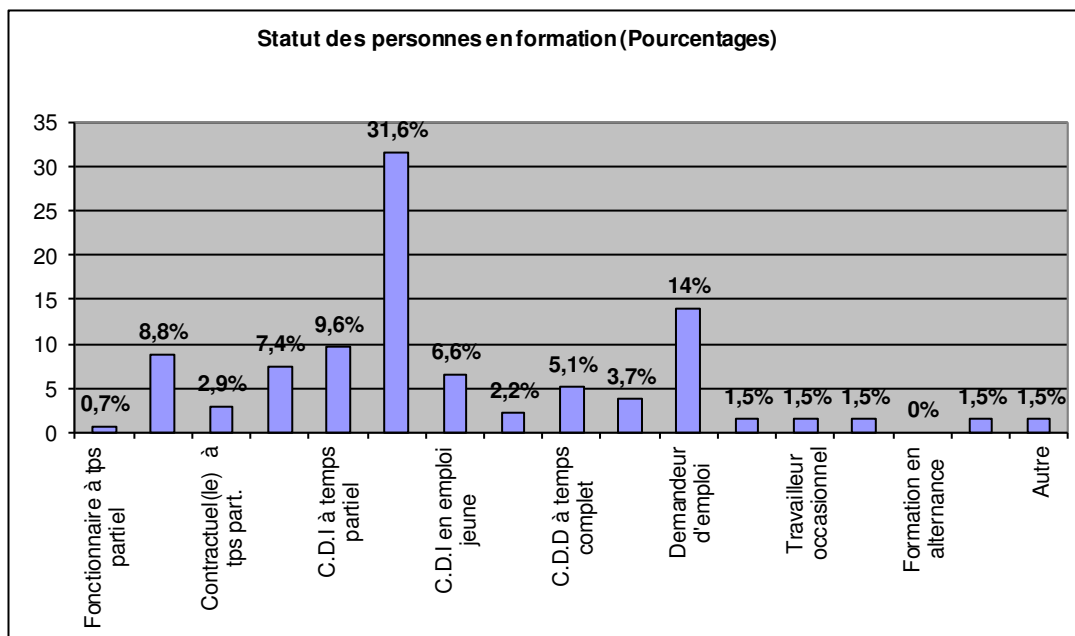


Tableau 4 : Rémunération mensuelle

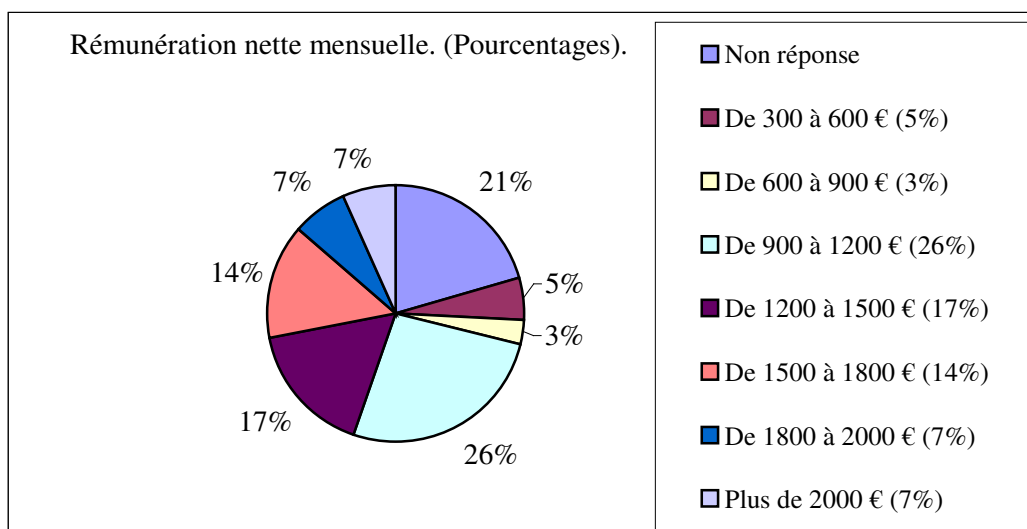


Tableau 5 : Profils de postes

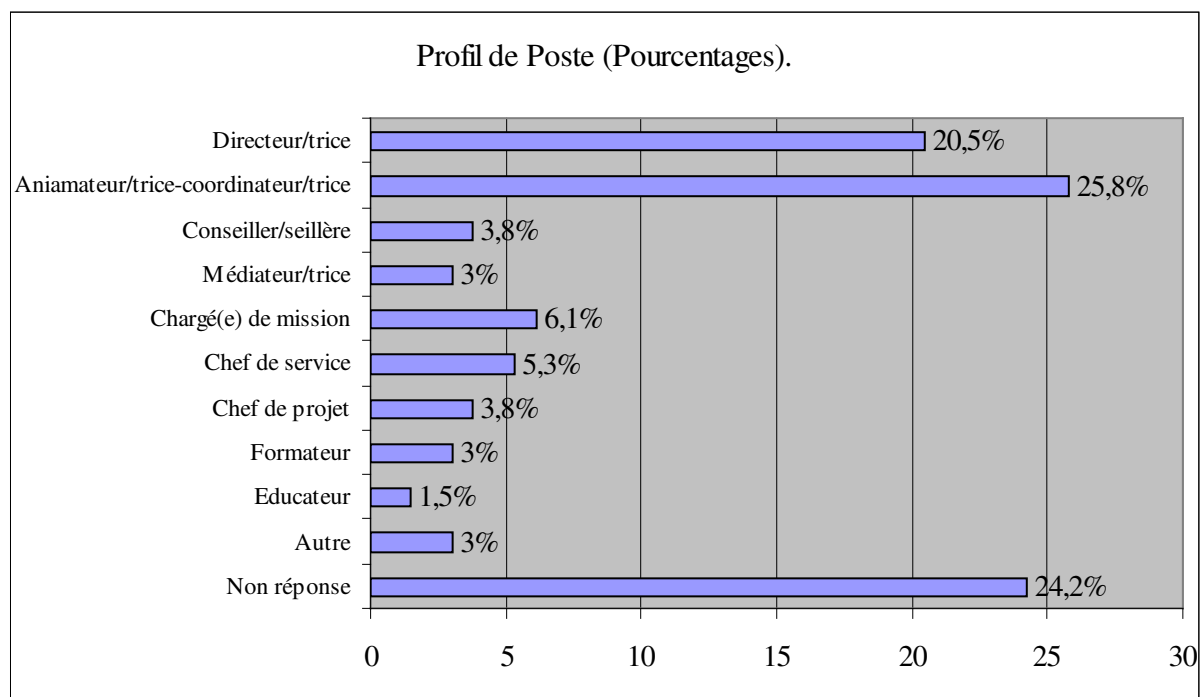


Tableau 6 : Nature de l'activité

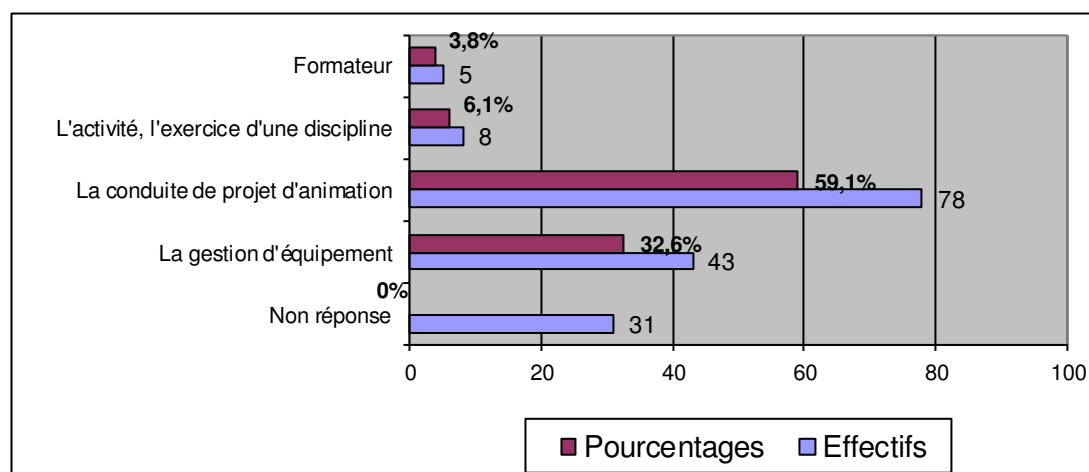


Tableau 7 : Les secteurs d'activité

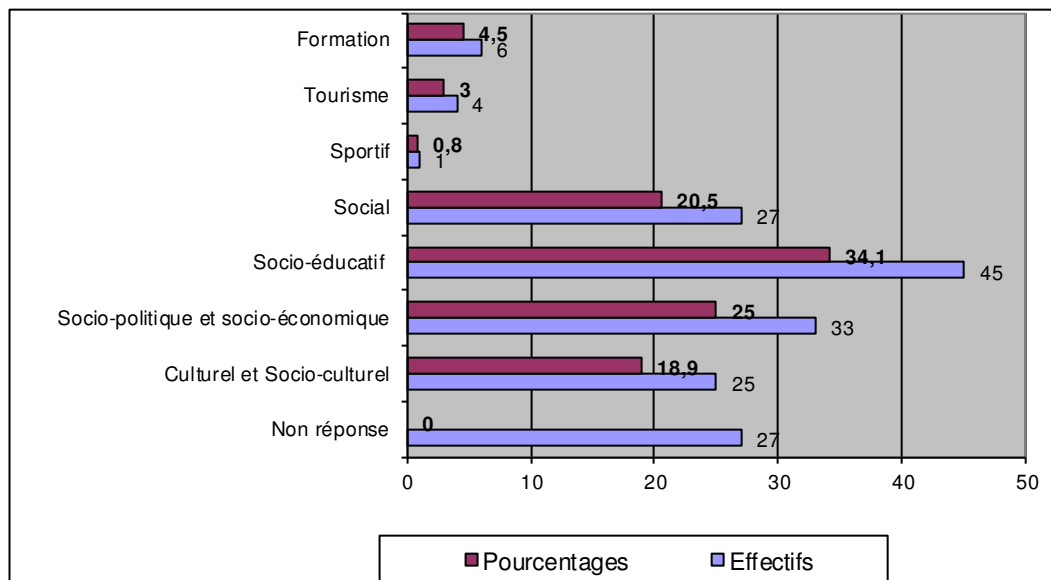


Tableau 8 : Secteur marchand et secteur non marchand

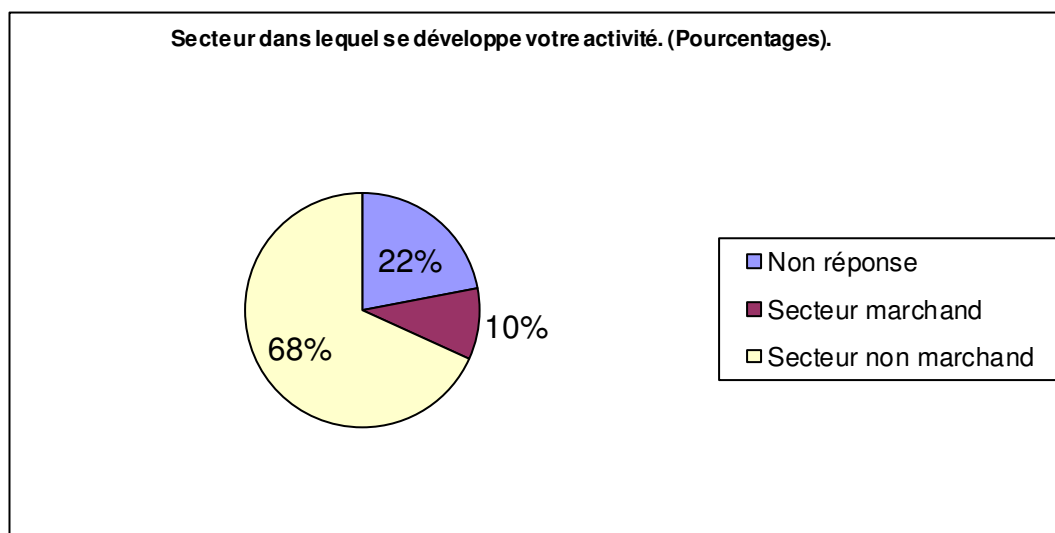
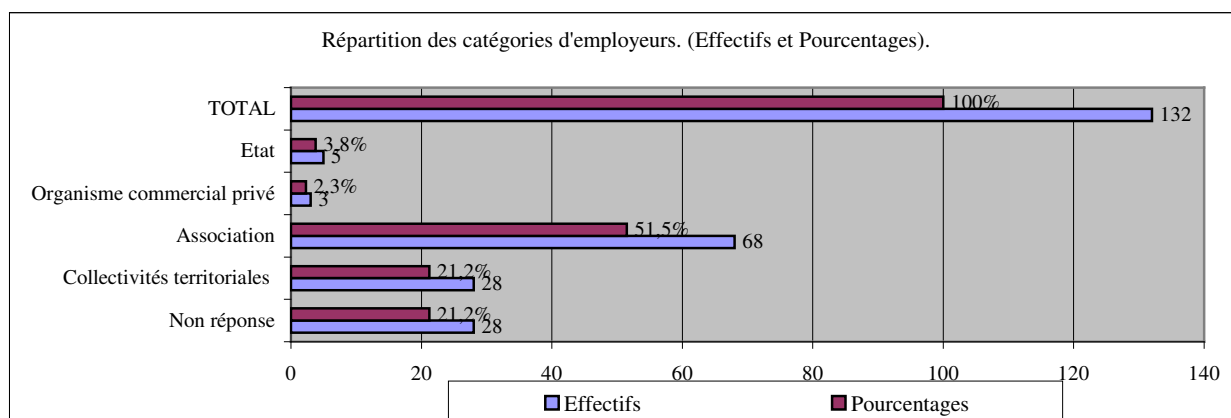


Tableau 9 : Répartition des catégories d'employeurs



4. Annexes relatives au monde carcéral

4.1. Grille pour la conduite des entretiens avec les conseillers d'insertion et de probation

Présentation	
Parcours scolaire/universitaire	
Parcours professionnel	
Entrée dans le métier	
Définition du métier	
Vécu du métier	
Valeurs	
Relations aux détenus	
Représentations travail des détenus	
Relations avec les collègues du SPIP milieu fermé	
Relations avec les collègues du SPIP milieu ouvert	
Relations avec la hiérarchie	
Relation avec les collègues de GEPSA	
Relation avec les collègues surveillants	
Relations avec les partenaires extérieurs	
Le hors travail	

4.2. Les représentations du travail en milieu carcéral par les détenus

L'impératif de réintégration sociale des détenus : la coproduction des représentations du travail

Ce chapitre annexe vient prolonger notre réflexion sur le travail et l'approche par les compétences. Il concerne plus spécifiquement notre terrain du monde carcéral et les détenus qui étaient le cœur de notre recherche-action.

Pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, il s'agit bien de reconstruction et de co-construction des "appétences" sociales et au travail. Le travail reste une norme centrale pour la réinsertion non seulement professionnelle (métiers, revenus) mais aussi sociale (habitus et reconstruction du lien social).

Dans notre manuscrit, nous avons signalé la législation (notamment la loi du 22 juin 1987 et article D. 99 du Code de procédure pénale) qui précise l'objectif de réintégration sociale des détenus. Le travail intervient comme facteur clé de cette réinsertion. Nous présenterons dans un premier temps des éléments de cadrage sur la population carcérale (point 1.2.) pour poser ensuite la détermination des compétences et en particulier des savoirs-être des détenus comme déterminantes pour cette réinsertion (point 1.2.)

1. Eléments de cadrage sur la population carcérale

Le tableau de la population carcérale manifeste que les détenus, très majoritairement des hommes jeunes, sont issus des classes populaires défavorisées et connaissent des ruptures familiales et de la disqualification sociale (Insee, Cassan et Toulemon, 2000 ; Insee, Cassan et Portas, 2002).

- Les complexes familiaux : ruptures, recompositions, solitude

Près de la moitié des détenus ont moins de 30 ans ; la fréquence d'incarcération est maximale entre 21 et 25 ans. Le contexte familial pèse sur les histoires de vie. Plus de la moitié des personnes incarcérées sont issues de fratries d'au moins cinq enfants. Les détenus se mettent en couple et connaissent la paternité deux ans plus tôt que leur propre classe d'âge. Ils sont cinq fois plus nombreux que les autres hommes à avoir connu une union avant 20 ans. Ils ont quitté leurs parents plus tôt et connaissent plus de recompositions familiales ; ils sont trois fois plus nombreux que les autres hommes à avoir connu deux unions au cours de leur vie ; leurs compagnes ont aussi un parcours conjugal complexe, puisqu'ils sont 4 fois plus nombreux à être beaux-pères (18 %) que les autres hommes (4 %). Ruptures fréquentes et solitude les distinguent : 40 % des détenus ont connu une première rupture avant leur incarcération (18 % pour les autres hommes) et avant d'être incarcérés 48 % d'entre eux étaient déjà seuls (contre 38 % pour les autres hommes). L'incarcération précipite, en sus, les ruptures : 60 % des détenus sont isolés et, dans la moitié des cas de rupture survenue pendant une détention, celle-ci a lieu dans le premier mois.

- Disqualification sociale

Les détenus sont en échec scolaire ; plus du quart d'entre eux a quitté l'école avant 16 ans et la moitié avant 18 ans, soit un arrêt de scolarité 3 ans plus tôt que les autres hommes. La situation professionnelle des conjointes, quand il y en a une, traduit la même appartenance sociale que les détenus : moins de 50 % ont un emploi et il est soit à l'usine soit dans les services aux particuliers. Les professions des parents confirment encore la sur-représentation des milieux populaires : 47 % des pères sont ouvriers, 16 % artisans ou commerçants ; plus de la moitié des mères sont inactives et celles qui travaillent sont ouvrières, femmes de ménage ou employées des services aux particuliers. Les hommes nés à l'étranger sont deux fois plus nombreux que l'ensemble de la population (24 % contre 13 %). Il convient de noter, cependant, que le séjour irrégulier est aussi un motif d'incarcération et que les "caractéristiques" déclinées ci-dessus (fragilité familiale et professionnelle) de la population pénale font qu'elle présente moins de "garanties" sociales aux yeux de la justice et que la détention est donc plus facilement requise à leur encontre que d'autres mesures. Un détenu sur sept n'a jamais exercé d'activité professionnelle déclarée et 50 % d'entre eux sont ou ont été ouvriers (contre 1/3 dans la population active globale). Si 20 % des détenus suivaient une formation au moment de l'enquête (1999), le taux tombe à 10 % pour les détenus depuis moins de trois mois, ce qui est une situation très fréquente en maison d'arrêt. Ce sont les détenus les mieux dotés socialement et scolairement qui suivent le plus souvent des formations, ce qui accroît la déqualification des autres. Si les étrangers bénéficient de formations c'est surtout une formation linguistique élémentaire ; *"les formations qualifiantes sont surtout suivies par les détenus incarcérés depuis plus d'un an, âgés de 35 à 50 ans, cadres ou intermédiaires, ayant fait des études longues, nés en France"* (Cassan et Toulemon, p. 3).

Pourtant, ces personnes ne sont pas totalement dépourvues de capacités et de compétences, mais celles-ci ont peine à émerger et à être reconnues, valorisées et mobilisées. Les détenus ont connu d'autres modes de socialisation que ceux liés au travail salarié, dans l'économie informelle par exemple, et y ont développé des habiletés qui leurs restent acquises. Pour beaucoup de personnes détenues, le rapport à la famille, souvent recomposée, est très complexe. Les nouvelles configurations familiales, le "déplacement" des figures paternelles et maternelles, les nouveaux modèles parentaux, rendent par exemple très difficile toute reproduction à l'identique de postures professionnelles et familiales. "Marcher dans les traces" du père par exemple est loin d'être évident, surtout quand celui-ci aura été "absent", aura connu le chômage ou été dévalorisé dans son emploi. Pour les familles d'origine immigrée, c'est souvent le travail du père qui a été la cause "légitime" de l'émigration et donc des ruptures. Travail dévalorisé et chômage dégradent ainsi fortement le rôle et l'image paternels. Dans ce cas, la perte d'emploi n'est pas qu'une perte de soi, elle conduit à ré-interroger la migration elle-même, les identités et les rapports au territoire perdu. Les trajectoires personnelles sont donc de plus en plus individualisées.

- La population carcérale ciblée par la recherche-action

La commande initiale de cette recherche devait s'employer à comprendre les "réalités" d'une population, au départ, surnommée par les personnels de la Maison d'Arrêt de VLM, la *"population fantôme"* pour qualifier les détenus qui n'étaient inscrits dans aucun dispositif, n'en faisaient a priori pas la demande et restaient a priori reclus dans leur cellule, et dont les personnels ne savaient au bout du compte pas grand chose. La recherche devait permettre d'en savoir un peu plus sur ces personnes, d'identifier les raisons de ce retrait - volontaire ou subi - et de voir si des améliorations pouvaient être

envisagées, en présupposant aussi que ce serait peut-être en leur direction que des efforts devaient être menés en matière de proposition de formation professionnelle notamment.

À y regarder de plus près, la proportion des détenus qui n'entre pas dans les dispositifs existants (ateliers, formation, école), et ne fait aucune demande pour les intégrer n'est pas négligeable⁴⁰⁵. En effet, jusqu'à 15% des détenus, condamnés pour une peine allant de 2 mois à 2 ans, peuvent être dans ce cas. Pour compléter notre analyse de cette population, doit être pris en compte, le fait que les entretiens avec les personnels ont témoigné de l'irrégularité de certains détenus en termes de participation aux activités et dispositifs proposés, ce qui mérite d'être examiné. Cette irrégularité ne semble pas toujours "volontaire", elle tient parfois aux difficultés à organiser les déplacements au sein de la Maison d'Arrêt.

Au-delà de la quantification de cette population, il est intéressant de comprendre les raisons de ce retrait ou réclusion. Elles ne sont pas toutes de même nature. En effet, nous pouvons repérer quelques stratégies qui oscillent entre retrait volontaire pour certains détenus et réclusion subie pour d'autres. Pour certains, la prison n'est qu'un "*mauvais moment*", un "*accident*" et ils ne veulent pas se mêler avec les autres détenus. Ou bien encore, le retrait participe d'un refus de se lier d'une façon ou d'une autre à l'institution carcérale.

Pour d'autres, par contre, la réclusion est liée à d'autres raisons sur lesquelles il est peut-être possible de peser. Par exemple, la plupart des demandes sont faites généralement par écrit, or nous savons le poids de l'analphabétisme prégnant ; cela constitue un frein majeur dès lors que l'intégration aux dispositifs est conditionnée par la maîtrise de cette compétence.

La situation des femmes détenues à la MAP ne peut pas être traitée de la même façon. Principalement parce que le nombre de femmes détenues est bien inférieur à la population de la Maison d'arrêt de VLM. Il est dès lors assez simple de rencontrer les femmes. On ne peut donc pas à proprement parler de "population fantôme".

- Socialisation et représentations

Une représentation du monde binaire : "eux" et "nous"

Les entretiens avec les détenus révèlent un monde constitué par une opposition en deux catégories : "*eux*" et "*nous*". "*Eux*", c'est l'ensemble du monde qui n'entre pas dans leur catégorie, le "*nous*", à savoir leur famille, leurs co-détenus et leurs réseaux d'amis à l'extérieur de l'établissement pénitentiaire. Cette représentation du monde pose donc qu'il y aurait deux classes sociales antagonistes et irréconciliables, entre ceux qui pourraient être appelés "les gens du pouvoir" et leurs alliés situés à différents niveaux de la hiérarchie sociale, par opposition au "*nous*", dont le contenu est "les gens de la délinquance et leur entourage".

Cette représentation du monde des détenus, représentation binaire, est lourde de conséquences. En effet, dans le cadre de cette représentation, "*eux*", nous l'avons vu, c'est l'ensemble du monde extérieur à leur groupe d'appartenance, autrement dit ce sont pêle mêle, les juges, les avocats, les travailleurs sociaux, les surveillants, les policiers, les psychiatres, les psychologues, etc., et bien entendu, les chercheurs. Lors d'une réunion au centre scolaire à laquelle nous étions invitée, et bien que le directeur de l'école nous ait présentée, certains détenus ont tenu à préciser qu'on était "*pas au zoo*" et qu'ils n'étaient "*pas des fauves*".

Mais cette représentation peut avoir des conséquences majeures puisqu'elle peut aller jusqu'à empêcher certains de se confier librement à leurs avocats : "*y vont bouffer avec les juges, tout ça*".

⁴⁰⁵ Nous parlons bien ici de détenus. La situation des prévenus n'a pu être examinée selon la même méthode.

c'est pareil, y sont copains ", dit un détenu. De la même manière, cette représentation peut aussi aller jusqu'à ne pas parler au médecin généraliste, au psychiatre ou au psychologue, etc., de crainte que les propos soient divulgués.

L'opposition à l'institution peut jouer à l'endroit du travail pénitentiaire : *"100€ par mois pour celui qui travaille, c'est de l'esclavage"*⁴⁰⁶. La question de la rémunération du travail demeure. L'attraction du travail est aussi conditionnée par des raisons économiques qui permettent à d'aucuns de "cantiner", à d'autres de régler leur dette.

- Déficit de socialisation, déficit de reconnaissance

Par delà le contexte général extrêmement difficile du marché du travail, les obstacles d'accès au travail salarié pour les détenus, tant en amont qu'en aval de la détention, relèvent de deux catégories de facteurs, les uns structurels, les autres conjoncturels. Si les premiers rendent toute action aléatoire, voire impossible, à tout le moins, à court terme, les seconds permettent d'agir.

Dans la première catégorie, nous pouvons classer les détenus alcooliques et les toxicomanes qui, tant qu'ils n'auront pas rompu avec leur addiction, ne pourront prétendre à un emploi salarié régulier ou pas. Il en est de même pour les malades mentaux qui représenteraient au niveau national près de la moitié des détenus aux dires de G. Guérin, secrétaire générale adjointe du Haut comité de la santé publique (2003, p. 21 et suivantes).

Autre catégorie, les "sans papiers" qui eux, aspirent réellement et majoritairement à travailler puisque leur projet est de s'insérer dans notre société. Ils envisagent souvent de travailler clandestinement à leur sortie de prison, faute justement de pouvoir être en règle avec l'administration. Toutefois, leur volonté d'intégration ne préjuge en rien de leur employabilité, quand bien même leur situation serait régularisée.

Restent deux autres catégories dont l'employabilité est réduite, ce sont les analphabètes et les sous-scolarisés. Il convient en effet de souligner que, pour une part non négligeable de la population pénitentiaire, tant que ces problèmes de fond n'auront pas été résolus les mesures prises pour aider leur accès au travail salarié risquent de rester limitées.

Mais l'une des difficultés majeures à trouver un emploi pour les ex-détenus tient à une désocialisation, ou à une socialisation insuffisante. Or, si le problème préexiste à la détention, l'incarcération tend à accentuer le phénomène. Les mécanismes à l'œuvre au sein de l'institution carcérale peuvent conduire à des formes de déresponsabilisation du détenu en termes de gestion de la vie quotidienne (hormis ce qui concerne le délit).

Comment alors penser que le temps de la détention peut "réparer" les déficits de la socialisation passée ?

2. Compétences et sur-détermination des savoir-être

- Un décalage croissant que l'épreuve pénitentiaire révèle ou aggrave

Comme nous l'avons vu, les qualifications acquises par les formations professionnelles, les savoirs-faire techniques transmis par l'apprentissage ou les pratiques mimétiques ne sont désormais plus suffisants pour accéder à un emploi.

⁴⁰⁶ Propos recueillis dans le cadre d'une observation participante.

La concurrence, les tensions liées au chômage obligent les candidats à un emploi à construire leur propre employabilité et mobilisent des attributs qui relèvent des savoirs-être, des subjectivités individuelles.

Les personnes les plus éloignées de l'emploi ne le sont pas tellement à cause de leur manque de qualification, surtout quand il s'agit d'emplois souvent déqualifiés, mais des déterminants des savoirs-être : la manière de se présenter, l'intégration dans des collectifs, les capacités à coopérer, la maîtrise du temps et de l'espace. Travailler aujourd'hui n'est plus seulement mobiliser un gestuel corporel, une force physique, des habiletés en se conformant à une prescription de moyens donnée par la hiérarchie ; c'est aussi être capable d'atteindre les performances individuelles déterminées par une " injonction de résultats ".

Le travailleur et ici le détenu doit donc lui-même trouver la combinatoire, mobiliser son imaginaire et ses capacités inventives qui lui permettent d'accéder à un résultat, une performance qui, seuls, seront appréciés et évalués. Le salarié est de plus en plus seul face à la tâche, face au client et quand il coopère avec les autres c'est souvent de manière concurrentielle.

Autrement dit, ce que mobilisent le travail, les compétences et en premier lieu les savoirs-être au travail, est justement ce que perdent en premier dans les processus de désocialisation les personnes les plus éloignées de l'emploi. L'écart se creuse entre les nouveaux modes de travail, même dans les plus déqualifiés, et les handicaps dont sont porteurs ceux qui ont perdu " l'habitus " du travail.

À l'évidence, l'exigence de construire personnellement son employabilité est inaccessible à ces personnes qui ont besoin de l'accompagnement de ceux que l'on pourrait nommer des " passeurs ". L'épreuve du marché du travail, confrontant directement offre et demande d'emploi, dans cette configuration de réinsertion socioprofessionnelle, est inopérante.

Il en va de même dans l'invocation récurrente du " service " tel que nous l'avons noté dans la LOADDT par exemple. Service aux personnes ne signifie pas obligatoirement accompagnement et suivi ; par nature, le marché répute un face-à-face, une transparence, des symétries d'informations, des capacités calculatrices réactives et autonomes que ne possèdent a priori pas les personnes les plus éloignées de l'emploi. Il ne suffit pas d'offrir aux personnes en réinsertion un panel de services de requalification, de reconstruction voire de réhabilitation dans lesquels ils puiseraient individuellement les manières de remédier à leurs défaillances, d'un côté, et de solvabiliser leur demande sociale par des aides monétaires publiques, assurantielles ou caritatives de l'autre.

Un accompagnement est nécessaire : *"il faut les revaloriser, leur redonner confiance. Le problème, c'est qu'on est dans des politiques de répression et non d'accompagnement. Il faudrait une plateforme qui regrouperait tout le réseau"*⁴⁰⁷.

L'autonomie se construit plus qu'elle ne se décrète. Ce constat, valable pour toutes les personnes en difficulté sociale, est particulièrement vrai pour les détenus et ex-détenus qui sont passés plus ou moins longtemps par "l'épreuve" de la prison et les diverses contraintes du système carcéral.

Il est clair, enfin, mais cela est largement connu que l'insertion ne saurait être seulement professionnelle, le cumul et la sédimentation des difficultés oblige à penser l'insertion comme socioprofessionnelle⁴⁰⁸. Le cumul de ce que les travailleurs sociaux nomment des " problématiques ", auxquelles s'ajoute la question du logement à la sortie, démultiplie les obstacles.

⁴⁰⁷ Entretien avec un éducateur spécialisé CHRS

⁴⁰⁸ Les pathologies médicales, les situations de précarité sociale, les ruptures familiales, les difficultés d'intégration des personnes immigrées sont plus nombreuses chez les entrants en prison que dans le reste de la population (CES, 2006).

Un éducateur spécialisé en CHRS, confirme ce constat largement partagé nationalement : le frein à l'accès à l'emploi c'est " *le phénomène social, le phénomène de masse, la santé (...) ils sont connu une succession d'échecs : rupture familiale, échec scolaire. Ils sont dans une souffrance psychologique. On a affaire à des gens désaffiliés socialement et qui ont une représentation d'eux-mêmes très négative* ".

- La valorisation des capacités et la polyvalence

La question des capacités, ou mieux des " capacités ", nous semble particulièrement importante pour les personnes détenues. Telles qu'elles ont été énoncées par l'économiste Amartya Sen, les capacités s'attachant au concept de développement humain ; elles sont ces capacités à accomplir une action plutôt qu'à en retirer une simple satisfaction ; cela revient à accroître les compétences, l'autonomie et le degré de liberté des acteurs. La capacité d'un individu " *définit les différentes combinaisons de fonctionnements qu'il lui est possible de mettre en œuvre. Il s'agit donc d'une forme de liberté* " (Sen, 2000, p. 106). Pour les personnes qui ont connu, et été façonnées, par l'univers carcéral, cette question de l'autonomie, de " forme de liberté " est très importante comme nous le confirme un éducateur spécialisé en CHRS, notant la multiplicité des problématiques (logement, santé, activité) : " *ce sont des gens qui sont blessés narcissiquement. Il faut leur refaire prendre confiance en eux et dans l'autre par le biais d'ateliers de re-mobilisation* " ⁴⁰⁹ L'approche par les compétences s'inspire de cette démarche (capacités d'action, autonomie), mais peut être biaisée. En effet, au contraire des " capacités ", individuelles et collectives, dont l'individu est porteur et que le système devrait mobiliser et valoriser dans l'autonomie et la construction personnelle, les compétences, individuelles, ne sont reconnues et valorisées que par la seule entreprise. Le nouveau paradigme pose que l'individu, " entrepreneur de soi ", doit construire son employabilité, c'est-à-dire son adaptabilité à un emploi donné et à son évolution (sur l'entrepreneuriat de soi voir chapitre 2). Ainsi, aujourd'hui, travailler mobilise en sus les savoirs-être, la subjectivité voire l'imaginaire du salarié (implication). Les savoirs-être se déclinent ici en :

- maîtrise du rapport au temps (respect et intériorisation des horaires, rythme, travail en juste-à-temps et à flux tendus, injonctions des "cinq zéro " (zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro panne, zéro papier),
- savoir situer son corps dans l'espace (mobilité, schéma corporel, flexibilité),
- avoir une bonne estime de soi (ce que notre éducateur nomme narcissisme, présentation de soi),
- rapport à l'autre : questions de la violence, rapports hiérarchiques et avec les collègues de travail, esprit d'équipe, rapport à l'autorité ; " *ce sont des personnes explosives. Aujourd'hui on est sur des problèmes de violence, de menace, d'individualisme. Ils ont un comportement impulsif, réactif* " ⁴¹⁰.

Ces savoirs-être sont essentiellement façonnés selon une alchimie plus ou moins individuelle en œuvre au sein de diverses instances de socialisation. C'est eux qui font principalement défaut aux personnes détenues, comme du reste à toutes les personnes marginalisées ou en rupture (familiale, sociale). Le paradoxe est bien là : les nouveaux emplois promis (services à la personne) sont ceux où les savoirs-être sont cruciaux alors que les personnes qui sont censées les pourvoir sont les plus en défaillances.

Concernant la question des savoirs basiques et du capital scolaire, les handicaps de la population carcérale sont connus : les 3/4 des détenus ont quitté l'appareil scolaire avant 18 ans ; à 16 ans le

⁴⁰⁹ Entretien avec un éducateur spécialisé, CHRS.

⁴¹⁰ Entretien avec un éducateur spécialisé CHRS.

quart des détenus était sorti de cet appareil alors que 80% de la même classe d'âge est encore scolarisé ; 57% n'ont aucun diplôme et 7% le seul certificat d'études primaires ; 30% ont des difficultés de lecture. Les divers opérateurs connaissent cette situation et la désigne comme un fait auquel il conviendrait de remédier : *" Le problème reste surtout le faible niveau de qualification de ces personnes. Vous savez, 30% des entrants se situent en dessous du seul de lecture fonctionnelle. Je pense qu'il faut bien cibler les actions en fonction des besoins réels de cette population et pour les aspects liés à l'illettrisme, je ne pense pas qu'elles aient évolué. C'est même l'inverse "*⁴¹¹. Nous mesurons là encore l'importance de l'école et des dispositifs de lutte contre l'illettrisme en prison.

Le sens commun, comme les travaux de recherche, font de la formation et de la qualification professionnelles les cartes d'accès à l'emploi. Ce constat n'est pas perçu comme pertinent, pour les personnes détenues, par les employeurs interrogés. Ils insistent plus sur la polyvalence, sur les rapports de confiance, sur l'estime de soi, l'implication, en fait les savoirs-être. *" Ils ont des formations, encore une fois trop ciblées à mon sens, on leur apprend les acquis de base mais on ne les met pas en situation de travail avec tout ce que cela implique " ; " La polyvalence, c'est la première et d'ailleurs la seule chose que je regarde (...) le problème des détenus c'est qu'ils sont tous monovalents. Ils ne savent faire qu'une seule chose "*⁴¹². Interrogé sur les compétences requises pour accéder à un emploi de services dans son entreprise, un autre employeur énonce *"je n'ai aucune exigence. Pour moi, quelqu'un qui a de l'expérience ou non ce n'est pas un critère. C'est la volonté de travailler qui compte. Quelqu'un qui a la volonté de travailler peut acquérir toutes les compétences qu'il souhaite et on est là pour l'aider"*⁴¹³. Dans le bâtiment, secteur en tension, *"les employeurs embauchent beaucoup aujourd'hui et ne regardent plus les compétences. Il y a une telle pénurie de main d'œuvre qu'ils demandent juste des gens motivés. Ils n'ont plus d'exigence de formation ou de diplômes"*⁴¹⁴. La volonté de travailler, l'insertion dans une équipe et un programme de travail génèrent les compétences requises, quelques fois par la formation interne.

La question des secteurs à prendre en compte pour la formation professionnelle est portée par plusieurs acteurs qui prônent une ouverture sur les services. Un agent ANPE l'indique clairement : *" il y a des formations sur les métiers tels que le bâtiment, la mécanique, la carrosserie. Pourquoi, n'y a-t-il pas de formation au secrétariat, dans l'accueil, dans la boulangerie, dans l'aide aux personnes pour ces personnes-là ? "*. La réponse qu'il donne, déjà mentionnée, c'est qu'on ne part pas des besoins des personnes mais de la représentation qu'on en a. Les métiers identifiés pour la réinsertion sont classiquement *"le BTP, la maçonnerie, les espaces verts, le déménagement, la logistique et la mise en rayon dans les supermarchés, la restauration et le " milieu de la nuit ", les services de nettoyage"*⁴¹⁵. Pour autant l'absence de secteurs novateurs dans les parcours de réinsertion est due selon lui *" aux formations et aux boulots proposés en maison d'arrêt. Ils vont vers ce qu'ils connaissent "*. Nous retrouvons ce lien fort entre l'intérieur et l'extérieur tout autant que le constat de la Cour des Comptes que les spécialisations du travail en prison sont tournées vers les *"vieux métiers"* où ils sont soumis à la concurrence internationale des pays émergents (p. 55). Il semblerait que les ex-détenus évitent les métiers où la tentation de la récidive est forte : *" Le travail est un élément de revalorisation de soi, de contact, de lien social. Ils (i.e. les détenus) n'iront pas là où ils peuvent se casser la gueule et où leur passé viendra ruiner leur chance de lien. Ils se dirigent vers ces secteurs*

⁴¹¹ Entretien avec un agent ANPE (n°1).

⁴¹² Entretien avec un employeur (n°2).

⁴¹³ Entretien avec un employeur (n°1).

⁴¹⁴ Entretien avec un agent d'insertion (n° 2).

⁴¹⁵ Entretien avec un éducateur spécialisé CHRS

(i.e. traditionnels) parce que c'est là qu'ils sont le plus à l'abri et qu'ils vont se reconstruire " (p. 55). Une orientation vers les services n'est cependant pas souhaitée par d'autres acteurs qui énoncent que les services sont encore plus basés sur les savoirs-être, la communication, domaines dans lesquels les détenus auraient le plus de défaillances. Nous sommes bien dans les représentations, le sens commun quant aux métiers ouverts aux personnes les plus en difficultés (cf. ci-dessous).

Nous avons insisté sur le primat du " contexte local " quant à l'insertion socioprofessionnelle des détenus. Le repérage local des métiers " en tension ", et en particulier pour les bas niveaux de qualification est préalable ; ce sont ceux pour lesquels l'insertion des détenus peut être la plus facilitée. Un des problèmes est quand même celui de la volatilité de certains secteurs liée à leur vulnérabilité aux aléas conjoncturels. Traditionnellement et particulièrement à VLM, c'est vers le bâtiment que se tournent les formations professionnelles ; les métiers y sont plus physiques, les apprentissages codés et les référentiels de formation bien catalogués. Or le bâtiment, fortement représenté en région fonctionne en dents de scie. À l'intérieur du secteur, les évolutions du marché du travail sont en outre contrastées suivant les corps d'état, le gros œuvre et le second œuvre, l'âge, le sexe. Ce fonctionnement, aléatoire, du marché du travail dans le BTP rend difficile une adéquation entre la formation, inscrite dans la durée, et la réalité des types d'emploi, plus conjoncturelle et variable. Les enquêtes des besoins de main d'œuvre (BMO) de l'Unedic faisaient apparaître une chute des projets de recrutement de 931 en 2005 par rapport à 2004. Par contre les métiers de l'hôtellerie, les agents d'entretien font partie des 5 métiers les plus recherchés de même qu'une forte demande apparaît pour les ouvriers non qualifiés de la manutention, les conducteurs routiers, d'engins de levage, etc.

Il convient de prendre en compte que dans cette région, le secteur tertiaire concentre 75% des emplois (+ 5 points / moyenne nationale), que les activités de service s'y développent plus que dans les autres régions. Selon l'INSEE (2004), la valeur ajoutée de ce secteur augmente annuellement de 5,3% (1 point de plus qu'au niveau national) (INSEE 2004).

L'analyse des besoins de main d'œuvre⁴¹⁶ indique que 20,6% des entreprises du secteur des "services collectifs, sociaux, personnels et domestiques " déclarent des projets de recrutement et que les hôtels et restaurants sont le secteur où les projets de recrutement sont les plus forts puisque 35,4% d'entre eux en annoncent.

La question des " compétences invisibles ou indicibles " des détenus est également notée par certains opérateurs ; elle est à prendre en compte dès lors que l'on fait abstraction du seul prisme de la licéité des activités antérieures, celles-là même qui sont à l'origine de la détention. Peut-on transformer une transgression en compétence, une compétence délictueuse en compétence professionnelle ? On pense bien évidemment aux capacités à négocier, à communiquer, à générer du réseau, toutes qualités requises et déclinées dans les formations professionnelles du secteur tertiaire mais bien sûr – en la matière – largement acquises dans la transgression. Le travail au noir, fondé sur les apprentissages, le mimétisme, la transmission des savoirs-faire et des codes requiert des formes d'attestation qualitative, de certification, de densité du lien social, d'autant plus fortes qu'elles ne peuvent être sanctionnées par le recours au droit. Comment sublimer la transgression des normes en atouts valorisables ? Cela touche à ces capabilités, individuelles et collectives, dont nous avons parlé. Le professionnel peut évoquer la question même si la réponse politique, institutionnelle se doit d'être invariable dans la dénégation. Le chercheur, lui, ne peut éluder la question, dès lors que l'on se situe bien dans le champ des compétences à mobiliser pour l'insertion : *" ils ont certes un niveau faible de qualification, mais*

⁴¹⁶ UNEDIC-ASSEDIC, BMO 2005

ils ont de compétences, ils ont un certain savoir-faire de par leur histoire. Ils ont des difficultés sociales pour la plupart, ils ont tous je pense appris à se débrouiller comme ils pouvaient dans la vie et cela fait qu'ils ont acquis des manières de faire qui peuvent être reconnues comme des compétences " ; à l'inverse, pour un autre opérateur la dénégation reste forte : " la plupart ont toujours travaillé au black, alors au niveau expérience ce n'est pas ça (...) quelles compétences veux-tu qu'ils fassent reconnaître ? " .

- La question de la confiance

Logiquement, c'est à l'aune des relations de confiance – en particulier dans le secteur des services - et donc prioritairement des savoirs-être que les employeurs jaugent l'employabilité. Cette " confiance " nécessaire revient dans le discours de tous les acteurs. Elle pose à la fois la question des représentations que le sens commun, le discours journalistique ou politique fabriquent quant aux postures des ex-détenus et celle du " tiers " indispensable pour " attester " de cette confiance dans l'accès à l'emploi, dès lors que l'ex-détenu est socialement et personnellement disqualifié. C'est le rôle-clé de l'accompagnement, de la posture de " passeur " de confiance.

Comme toujours en matière de fabrication du sens commun, le processus est contradictoire : *"Tout est de l'ordre du fantasme (...) Pour mettre en place ces actions (i.e. de formation), on n'est pas parti des besoins qu'exprime chaque détenu mais de l'idée qu'on se fait de cette population "*⁴¹⁷ ; *"on a tous des clichés dans la tête. Qui dit détenu ou prison dit quelqu'un qui n'est pas dans la norme. Donc ça peut faire peur"*⁴¹⁸. La confiance est toujours invoquée par les acteurs comme une contrainte, un impératif liés à la " relation de clientèle ", inhérente au secteur des services et en particulier quand le salarié travaille en solo sur un chantier, mais très rapidement elle porte sur la personne de l'ex-détenu lui-même : *"la relation de confiance est à la base de nos métiers"*⁴¹⁹ ; *"dans nos métiers, il y a le contact avec le public et le problème numéro un c'est celui de la confiance "*⁴²⁰ ; *" au niveau des services, il y a un autre problème : la confiance "*⁴²¹. L'affirmation de la seule prise en compte de la valeur-travail chez l'individu se mêle au jugement de valeur sur le parcours du détenu lui-même. Un employeur du secteur des services affirme à propos d'un ex-détenu qu'il avait embauché *" ça a été un salarié comme les autres " ; la réussite de l'insertion ne tient " uniquement qu'à la valeur du détenu. C'est lui qui se pénalise tout seul. Il peut y avoir une réticence au moment de l'embauche et c'est normal. Un employeur a le droit d'avoir peur pour sa boîte, son image, son équipe (...) mais si le détenu ne réussit pas, c'est qu'il n'a pas fait son travail. C'est sa capacité de réinsertion à partir de l'embauche. C'est à lui de passer l'oral, de se vendre et faire ses preuves. Mais c'est valable pour tout le monde "*⁴²². Cette affirmation est partagée par les agents d'insertion qui énoncent que *" cette réticence (i.e. à l'embauche d'un ex-détenu) peut exister mais elle se fonde sur ce que la personne montre en situation de travail, pas sur le fait qu'elle ait fait de la prison "*⁴²³. Par contre, pour un autre employeur, *" le fait même d'avoir fait de la prison montre que ces personnes ne partagent pas les mêmes valeurs que moi ou d'autres " . ; affirmant que le secteur des services est fondé sur un*

⁴¹⁷ Entretien avec un agent ANPE (n°1)

⁴¹⁸ Entretien agent d'insertion (n°2).

⁴¹⁹ Entretien employeur (n°2)

⁴²⁰ Entretien employeur (n°1)

⁴²¹ Entretien agent ANPE (n°2).

⁴²² Entretien avec un employeur (n°1)

⁴²³ Entretien agent d'insertion (n°2).

" don " à un client " et qu'en donnant on rentre dans une intimité que le client a choisi de nous faire partager ", il se refuserait à embaucher un ex-détenu : *" je ne crois pas que je prendrai un détenu s'il devait se présenter à un entretien d'embauche car psychologiquement et moralement, ça me serait difficile à moi aussi "*. On retrouve ici les mécanismes mis en évidence dans la co-production des discriminations à l'embauche en matière raciale toujours légitimée par les réactions supposées du client, mais qui renvoie en fait aux opinions individuelles. Cette question des " valeurs " personnelles est également énoncée à propos des ruptures familiales dont nous verrons ci-dessous qu'elles sont plus importantes pour les détenus que pour leurs pairs en âge, la détention jouant un rôle d'accélérateur : *" la plupart du temps, les familles ne veulent plus entendre parler d'eux "*⁴²⁴. Ce même agent a ainsi repéré que *" les employeurs sont comme vous et moi. Ils ont une famille ou en tous cas un idéal de la famille. Quelqu'un qui a trahi sa famille peut trahir n'importe qui d'autre. La valeur familiale est importante pour beaucoup de personnes, employeurs y compris, et certains n'admettent pas qu'on puisse lui faire du tort "*.

On sait que les acteurs de l'insertion ont aussi tendance à anticiper ces difficultés et peuvent pratiquer de la discrimination pour " protéger " les personnes discriminées d'échecs prévisibles. En la matière, les agents d'insertion des ex-détenus ont bien conscience maintenant de ces mécanismes et énoncent les divers moyens d'occultation du passé carcéral : *" La question du risque que prend l'employeur par rapport à M. X ou y qui est ancien détenu est importante. Tout va dépendre du délit. Après il est vrai que le risque est réducteur. L'employeur peut toujours prendre le prétexte du risque pour se défaire et, qui plus est, se défaire sur d'autres, car il vous dira qu'il craint que son équipe n'accepte pas l'ancien détenu, qu'il craint le regard des autres sur le détenu qui se sentira de ce fait mal dans son entreprise, etc. "*⁴²⁵. La question de la communication du casier judiciaire est ainsi cruciale. Un employeur du secteur des services avoue communiquer à ses clients - qui le demandent et n'y ont bien évidemment pas accès directement - le casier judiciaire de ses propres salariés. Mais généralement *" c'est une question qui se règle par le détenu. Soit il le dit, soit il ne le dit pas. Généralement ils finissent par le dire. Mais leur situation est confidentielle. C'est leur vie et ce n'est pas à nous de le dire aux employeurs "*⁴²⁶ ; *" de toute manière l'employeur ne sait pas que c'est un ancien détenu parce que ce n'est pas dit. Quand c'est dit, oui il peut y avoir des angoisses "*⁴²⁷. Ceci est confirmé par un employeur d'ex-détenus qui énonce que c'est le détenu lui-même qui a fini par évoquer son passé carcéral au bout d'un certain temps d'intégration.

Nous touchons là à la question de l'élucidation des mécanismes de co-production des discriminations, portée par la recherche sociologique et maintenant par les pouvoirs publics. Cela confirme la nécessité de travailler réellement dans l'espace des représentations des divers opérateurs et donc d'initiatives partenariales et mobilisatrices, comme celles de Face-Hérault pour la discrimination raciale. Cette prise de conscience est forte également de la part des agents d'insertion rencontrés : *" il faudrait renforcer le travail de sensibilisation auprès des entreprises "*⁴²⁸.

⁴²⁴ Entretien agent d'insertion (n°1).

⁴²⁵ Entretien agent ANPE (n°1).

⁴²⁶ Entretien agent ANPE (n°2).

⁴²⁷ Entretien agent d'insertion (n°2).

⁴²⁸ Entretien employeur (n°1).

- Préconisations sur le lien employeur/prison

- Les employeurs insistent plus sur les compétences, les savoirs-être, les relations de confiance (avec les clients, dans les équipes, dans la ligne hiérarchique), la polyvalence que sur les qualifications professionnelles pointues. La question de l'illettrisme et donc de la formation scolaire (rattrapage) est fortement soulignée. De même l'accent est mis sur les savoirs-être (rythmes de travail, inscription dans des temporalités courtes et flexibles, codification des rapports à l'autre dans une optique de coopération, image et estime de soi, travail sur le corps et les habiletés, etc.) ; cette question doit être travaillée en amont et certainement de manière "déplacée" dans l'univers carcéral. Toutes les activités portant sur la maîtrise des schémas corporels, l'inscription dans des rythmes différenciés et flexibles, la maîtrise de l'expression, la communication et l'émission / transmission / réception des informations (dont des consignes) devraient pouvoir être mobilisées afin de réhabiliter et de co-construire l'employabilité des personnes. Si les contraintes de l'univers carcéral rendent difficile de travailler cela "en situation", la délimitation de lieux et de moments singularisés permettrait de trouver les formes adéquates pour ce type de reconstruction personnelle et collective. Cela nécessite de dégager des moyens, du temps, des synergies. La Cour des Comptes (2006, p. 56) a souligné que s'il était difficile d'évaluer les performances et l'efficacité de la seule administration pénitentiaire pour aider à l'insertion professionnelle, des démarches novatrices pouvaient être portées par les opérateurs privés prestataires de la gestion mixte, en particulier en matière de formation (tutorat de projet professionnel). Ces actions de formation et de suivi devraient mieux prendre en compte cette dimension des savoirs-être plutôt que de se centrer sur les formations directement professionnelles.

- Il conviendrait de déconstruire les représentations dominantes quant aux types d'emplois accessibles aux ex-détenus, centrées en particulier sur le seul BTP. Sans évoquer le nouveau secteur porteur "des services aux personnes" pour des raisons liées à la confiance, d'autres secteurs en tension et nécessitant des qualifications faibles sont en tension localement: manutention, espaces verts, logistique, conduite d'engins, restauration et tourisme, etc. Penser en termes de capacités (communication, échanges, voire économie informelle) et d'appétences des personnes détenues, repérer ces "atouts" dans leurs parcours et trajectoires personnelles, les positiver serait une voie de co-production des compétences.

PRECONISATIONS RELEVANT DES FRONTIERES EXTERIEURES

Il ressort en synthèse que pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, les pathologies liées directement ou indirectement à la désocialisation (santé physique et mentale, addictions, logement, ruptures familiales) doivent être prises en comptes et traitées simultanément dans la pluridisciplinarité. Certes les mesures alternatives à l'incarcération, les centres de semi-liberté, les mesures d'allègement et d'accompagnement post-carcéral dépendent étroitement des moyens et des décisions contingentes des magistrats. Mais la préparation de la sortie de prison est un impératif dont nous savons que dépendent largement les taux de récidive. La difficulté, dans la configuration locale de VLM est double: les courtes peines (stupéfiants, vols) sont fortement présentes dans la population carcérale, ce qui rend difficile et le travail sur le "sens" de la peine et la préparation de la sortie. L'errance géographique est forte, et dans cette région et pour la population carcérale de VLM, ce qui rend particulièrement difficile le suivi. La question des moyens alloués tout comme celle des référents sont aussi posées. L'accompagnement et le suivi individuels doivent être réalisés en amont et en aval de la sortie de prison, mais, comme le soulignent les employeurs, ne doivent pas s'arrêter à la porte de l'entreprise ou du lieu de travail. Cela nécessite un tutorat qui peut être extérieur, mais bien plus

efficace s'il est aussi intérieur. Le travail partenarial avec les entreprises, entrepris à l'occasion des " forums des métiers " par exemple, devrait les inciter à dégager en leur sein ce type de postures de tuteurs internes et de personnes-ressources. **Développer le partenariat entre institutions, collectivités territoriales, associations et entreprises permet d'assurer cette continuité entre le milieu fermé et le milieu ouvert que préconise le CES. Il convient donc de repérer et de mobiliser ces acteurs et des opérateurs non encore réellement parties prenantes, en particulier les collectivités territoriales (on pense aux régions pour la formation professionnelle).** L'intermédiation sociale nécessite des positions de partenaires et non de simples prestataires de services. Ce dispositif outre l'efficacité du " travailler ensemble ", de l'hybridation des savoirs, de la transférabilité et de la diffusion des pratiques innovantes aurait au moins deux autres avantages : assurer une visibilité et un continuum du suivi et de l'accompagnement pour les personnes détenues autour de la sortie de prison ; aider à modifier les représentations que la société et le sens commun véhiculent sur ces personnes.