

QU'EST-CE QU'UN MÉTIER ?

MICHÈLE DESCOLONGES

puf

Sociologie d'aujourd'hui

235722

SOCIOLOGIE D'AUJOURD'HUI
COLLECTION DIRIGÉE PAR CHRISTIAN BILLOREZ

QU'EST-CE QU'UN MÉTIER ?

QU'EST-CE QU'UN MÉTIER ?

MICHELLE DESCOLOMÈNES



8° R

PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

116879

GOVERNMENT OF INDIA

50
2237282

41c

UL - SAVR. 88 11277

SOCIOLOGIE D'AUJOURD'HUI
COLLECTION DIRIGÉE PAR GEORGES BALANDIER

QU'EST-CE QU'UN MÉTIER ?

MICHÈLE DESCOLONGES



PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

REMERCIEMENTS

L'écriture d'un ouvrage est une aventure. On y œuvre, on besogne durement, on entre en relations avec d'autres auteurs (ils sont cités), avec des amis et des collègues :

Renaud Sainsaulieu m'a suggéré de rendre compte de mon expérience, et m'a prodigué conseils et encouragements chaleureux : qu'il soit le premier remercié.

A mi-parcours, mes amis et mes collègues Jean Dubost, Alain Jaffré, Jean Pallier et Raymond Testard ont eu la gentillesse de faire des remarques qui m'ont été utiles, et de m'inciter à poursuivre.

Je dois beaucoup à Geneviève Coulot : elle a d'abord su mettre du liant entre l'entreprise où j'exerce et mon caractère rebelle. Elle a aussi consolidé mes réflexions à propos du métier de secrétaire. Rose-Marie Roux m'a maintes fois aidée dans mes recherches bibliographiques et elle a discuté le chapitre qui concerne les secrétaires.

Grâce à Aldo Lévy, maître de conférences au CNAM, j'ai pu préciser ce qui concerne la gestion et la comptabilité. Jean Andreau, directeur d'études à l'EHESS, a eu l'amabilité d'orienter mes lectures sur les associations professionnelles de la Rome antique. Mon amie Geneviève Grangaud m'a donné sa vision de l'art des médecins.

L'anthropologue Michèle Fellous a discuté avec beaucoup de finesse ce qui concerne les médecins. J'ai souvent échangé avec Guy Lacroix, cybernéticien et directeur de la revue *Terminal*, à propos du modèle de la « technoscience ». Norbert Alter, professeur de sociologie à Paris-IX, m'a accordé une lecture attentive. Ils m'ont tous les trois interrogé sur le fond de mon analyse de la technique.

Tout au long de l'écriture de cet ouvrage, la confiance sans relâche et la critique exigeante de Michel Juffé m'ont aidée à conduire mes idées jusqu'à leur terme.

ISBN 2 13 046459 9

ISSN 0768-0503

Dépôt légal — 1^{re} édition : 1996, mars

© Presses Universitaires de France, 1996
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris



Sommaire

INTRODUCTION, 7

- Le métier réduit à l'emploi dans l'économie de marché, 9
- La perpétuation du métier, 12
- L'art et la « classe », 15

CHAPITRE 1. – Gaston Lagaffe : entre l'emploi et le métier, 21

- Un matériau particulier, 22
- L'analyse de l'emploi, 24
- L'émergence du métier, 40

CHAPITRE 2. – La distillation du secret dans les organisations : le métier de secrétaire, 43

- L'enjeu de la circulation des informations, 43
- Le chœur et ses raisons, ou : une société maintient l'art
de métier, 48
- La technique de la distillation du secret, 55
- Un lien entre affectivité et efficacité, 60

CHAPITRE 3. – Histoires de corps : les règles de l'art du médecin, 67

- Une équivoque à propos du corps, matériau du métier, 68
- Des représentations du corps médiatisées par les techniques
adoptées, 75
- Interpréter : de l'art du toucher à l'art de voir, 78
- De l'interprétation à la correction, 84
- Jusqu'où façonner le corps humain ?, 88

CHAPITRE 4. – A propos de l'œuvre : le territoire du géographe et le métier de cartographe, 95

- Le géographe et le « déchiffrement du monde », 95
- La recherche du modèle de la carte, 100
- La composition de la carte, 107
- Le monde cartographique entre l'artiste et le calcul, 115

CHAPITRE 5. – Éléments d'histoire : des conceptions des métiers, 123

- *En Grèce ancienne : de l'artisan « exécutant » au détenteur des règles de l'art*, 124
- *A Rome : les associations de métier consacrées à l'action*, 130
- *Les métiers au Moyen Age : une période de plénitude*, 135
 - Une régulation conduite par les autorités religieuses, 137
 - Les fondements d'un nouvel ordre, 142
 - Entre l'œuvre et le travail-labeur, 148
- *Un changement de perspectives*, 159

CHAPITRE 6. – Qu'est-ce qu'un métier ?, 161

- De l'usage des notions : travail, œuvre, 162
- L'œuvre comme rapport au monde, 172
- Le processus de l'œuvre, 179
- La répartition du travail et de l'œuvre : la question du changement technique, 191
- L'œuvre et l'action, 195
- Une définition des métiers, 200

CHAPITRE 7. – Les responsables en « ressources humaines » : de nouveaux assemblages, 205

- *Le matériau : des pratiques débutantes en « ressources humaines »*, 206
 - Un nouvel exercice professionnel et ses raisons, 208
 - Une esquisse du matériau des RRH, 212
 - Les RRH, ces gens qui se proposent..., 218
- *Mélanges et assemblages*, 221
 - L'identification de la technique des RRH, 221
 - Ordonner le monde social, marquer la pâte humaine et mesurer l'intelligence, 225
 - L'affleurement de l'œuvre et les difficultés de constitution d'un métier, 232

CONCLUSION, 239

- Les dimensions des métiers, 239
- La génération et la corruption des métiers, 242
- La continuité par la filière technique, 245
- L'objet en projet et les filiations, 249
- L'amour du métier, 252

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE, 257

INDEX DES AUTEURS, 261

INDEX DES MÉTIERS ET DES EMPLOIS, 263



INTRODUCTION

Les analyses d'emploi effectuées depuis une dizaine d'années par les entreprises, de nombreuses restructurations, une montée du chômage conduisent à remettre à jour les débats à propos des métiers. Or, la plupart du temps la confusion règne, et l'on parle tantôt d'emplois, tantôt de métiers, voire de professions, pour désigner une seule chose, à savoir des emplois. Je voudrais dissiper cette confusion, car elle nuit à toute réflexion praxéologique et prospective tant sur le travail ou l'emploi que sur les métiers.

Mon intention est de montrer qu'au-delà des emplois se profilent des métiers, qui en aucune manière n'y sont réductibles, et que les métiers observables en entreprise présentent des caractéristiques communes avec les métiers exercés hors de l'entreprise, qu'il s'agisse de ceux des artisans ou de ceux des « libéraux ».

Mon hypothèse est qu'un métier n'est pas assimilable à un emploi, à un travail, à un statut économique et juridique — même si ceux-ci ont leur importance —, parce que l'essentiel d'un métier est l'exercice d'un art¹. Pour le dire autrement, je

1. « Il y a dans tout art un grand nombre de circonstances relatives à la matière, aux instruments et à la manœuvre, que l'usage seul apprend. C'est à la pratique à présenter les difficultés et à donner les phénomènes, et c'est à la spéculation à expliquer les phénomènes et à lever les difficultés : d'où il s'ensuit qu'il n'y a guère qu'un Artiste sachant raisonner, qui puisse bien parler de son art » (Diderot, article Art, in *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, Paris, Flammarion, 1986, p. 248).

parlerai d'« œuvre », du métier, ou encore de « création », en me référant à la philosophie. En me référant à l'ethnologie et à la technologie je parlerai d'« invention » et de la détention par les gens de métier d'une « technique spécifique ».

Je voudrais montrer que tout métier comprend des dimensions économique, technique et sociologique ou, en reprenant la formule d'Hannah Arendt¹, du travail, de l'œuvre et de l'action. Comme on le voit, mon hypothèse diffère des conceptions habituelles du métier qui, dans une acception classique, en font soit un rouage de l'économie de marché, soit une communauté sociale, tandis que la dimension technique devient un appendice de l'économique ou du social.

L'écriture de cet ouvrage est partie d'un désir de réfléchir aux divers *matériaux* ramenés par ma pratique de sociologue. En cherchant à comprendre les raisons d'une grève, en réalisant des analyses d'emplois au sein d'une grande entreprise, en apprenant à des étudiants à comprendre leur entreprise, en discutant des révoltes sporadiques d'agents de conduite, en participant à la formation de responsables en « ressources humaines », bref, dans des cas aussi variés, j'ai constaté que mes interlocuteurs parlent de leur métier. Ils expriment ainsi un engagement personnel en liaison avec la réalisation d'activités spécifiques, par lesquelles ils se sentent distingués des autres ; ils témoignent fréquemment d'une intelligence de leurs activités professionnelles et d'une volonté d'en faire reconnaître la valeur pour l'entreprise. Cela, ils le nomment « métier ». Mais, d'une part, ils sont assignés à un « emploi », puisqu'ils sont employés par l'entreprise et d'autre part, ils sont souvent submergés par leurs tâches, leur travail.

Les entreprises n'entendent guère cette « distinction » et réagissent en termes d'emplois à réorganiser. Un type de traitement de ces questions depuis le début des années 80 a pris la forme de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Celle-ci vise deux objectifs. Pour les gestionnaires en « ressources humaines », la GPEC introduit un marché interne de l'emploi. Instaurée fréquemment par des agents porteurs de l'idée que l'entreprise doit absolument

1. Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961 et 1983.

changer – pour des raisons de réponse économique à fournir –, elle est développée comme un instrument mobilisateur de ce changement. Cependant, les expériences conduites ces dernières années montrent la difficulté de développer ces programmes d'analyse d'emploi dans leur intégralité.

Je pense que ces difficultés ne tiennent pas à des insuffisances de la méthode, mais au fait que les promoteurs de celle-ci la substituent à une reconnaissance des métiers. Le malentendu ainsi instauré se creuse parfois jusqu'à devenir malaise, et entraîne une perte de qualité dans la technicité et la capacité de réponse des entreprises.

Comment repérer, observer un métier ? La question s'est focalisée naguère sur les conditions et les raisons du passage des métiers aux professions : il s'agissait de discerner par quels processus des valeurs sociales majeures, telles que la santé ou la justice, étaient confiées par l'Etat à des agents¹ détenteurs de savoirs spécialisés. Elle se pose aujourd'hui dans les entreprises entre l'emploi et le métier à l'issue d'un long processus que nous allons voir à présent.

LE MÉTIER RÉDUIT À L'EMPLOI DANS L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

Situons d'abord la confusion entretenue entre l'emploi et le métier au sein de l'histoire des nomenclatures professionnelles. Les classements des nomenclatures professionnelles révèlent les ruptures successives qui ont conduit d'un repérage du métier (à partir du recensement de l'année 1800) à celui de l'emploi. A. Desrosières et L. Thévenot² ont montré que, jusqu'à la généralisation des conventions collectives en 1945, la structure des métiers marque les nomenclatures successives.

1. Je ne parle pas d'« acteurs », mais d'« agents » (économiques) : l'acteur est toujours à advenir et quand il a joué il n'est plus acteur. Je parle aussi des « gens », afin de caractériser ceux qui appartiennent à un ensemble déterminé, précisément ici des gens de métier.

2. Desrosières A. et Thévenot L., *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte/Repères, 1992.

Celles-ci repèrent d'abord les métiers tels qu'ils étaient organisés sous l'Ancien Régime : ils se caractérisent par un savoir-faire acquis par un apprentissage dans le métier, et une transmission familiale des savoirs et des biens. A partir du recensement de 1872, les nomenclatures commencent à distinguer les patrons des salariés. La troisième période débute dans les années 1930, avec les négociations de quelques branches telles que la métallurgie et la chimie : elle marque non seulement le caractère dominant du salariat parmi la population occupée, mais surtout une hiérarchie au sein de celui-ci, fondée sur un niveau de formation. Ce système de classification, généralisé grâce à la signature de conventions collectives de branches à partir de 1945, a pris le nom de « catégories Parodi ». Il s'est maintenu jusqu'à ces dernières années. Si les classifications ouvrières qui y figurent restent marquées par une définition de l'occupation comme métier¹, on a cependant à faire non plus à des métiers mais à des emplois indicatifs de la production. Autrement dit, les nomenclatures représentent une division du travail conçue exclusivement du point de vue économique.

Ces dernières années, une nouvelle rupture se traduit par des méthodes de gestion prospective des emplois et le retour de méthodes de rémunération fondées sur l'évaluation des postes dite par « points »². Elle enregistre le retrait de l'Etat : chaque entreprise négocie ou non ces évolutions avec les organisations syndicales, pour son propre compte. Les nouvelles nomenclatures cherchent à discerner des caractéristiques individuelles plutôt qu'à généraliser et elles établissent de nouveaux critères, tels que les « domaines de compétences » (CEREQ) ou les « compétences cognitives » (ANPE). Le retour de l'évaluation du travail par points comme substitut aux catégories Parodi représente une ambition d'embrasser toutes les « propriétés » de l'individu, désignées comme ses « qualités »,

1. Thévenot L., A propos des classifications socioprofessionnelles, Université de Provence, *Technologies, idéologies, pratiques*, 1990, vol. IX, n° 3-4.

2. « Cette méthode se caractérise par l'utilisation de critères précis et par l'attribution de points numériques pour déterminer le positionnement de chaque poste » (BIT, *L'évaluation des emplois*, Genève, Bureau international du Travail, 1984, p. 41).

son « savoir-être ». Ce n'est plus le niveau de formation qui prime, mais le niveau de rendement (ou de « contribution ») estimé¹.

Signe de troubles et peut-être tribut versé à la subjectivité des agents, les termes d'emploi et de métier se trouvent indifféremment usités par des entreprises et des institutions, à la faveur de politiques de planification de la main-d'œuvre à l'échelle locale – ce que l'on nomme le « redéploiement » –, et des méthodes de gestion prospective des emplois sont dénommées méthodes d'analyse des métiers. Ainsi cette entreprise nationale écrivant à ses entités régionales évoquait-elle la mise en place d'une méthode d'analyse des emplois qui, ajoutait-elle, serait désormais qualifiée de « méthode d'analyse des métiers » en raison de la « culture de l'entreprise ». Ou cette autre entreprise nationale, qui déclare repérer dans l'emploi des constituants de différents métiers. Ou encore cette entreprise qui qualifie les analyses de « postes » réalisées en vue du montage d'une nouvelle méthode de rémunération, d'analyses d'« emplois », car le « poste » possède un parfum par trop « désuet », est-il dit, au regard des ambitions de changement exprimées. Ces entreprises reflètent le constat d'une économie de marché : les emplois sont pesés et ne valent qu'au sein du marché, tandis que le métier correspondrait à l'idée qu'on ne peut s'en sortir que par soi-même.

Dès lors, qui détient la représentation légitime du métier ? Comment analyser le fait que la notion de métier perdure chez des agents comme une valeur et comme une pratique ? Nous sommes face à deux représentations, celle des directions d'entreprises et de diverses institutions qui généralisent l'emprise économique jusqu'à inclure le métier dans cette logique, et celle des agents qui opposent leur enracinement de métier à une gestion « rationnelle » de la main-d'œuvre².

1. La méthode de l'évaluation du travail par points n'est pas nouvelle et Pierre Naville en avait fait une analyse qui reste pertinente : *Essai sur la qualification du travail*, Paris, éd. Marcel Rivière, 1956, p. 57-62.

2. Iribarne (d') Ph., *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989, p. 260.

LA PERPÉTUATION DU MÉTIER

Pourquoi des gens persistent-ils à se référer à un métier et qu'est-ce qui permet la perpétuation des métiers, c'est-à-dire la résistance de cette forme sociale à des changements économiques et techniques, et même à des changements politiques ? La durée des métiers est-elle due à une permanence de valeurs, ou à celle d'un « cadre social » ? Nous allons considérer successivement les deux positions.

Ainsi, Philippe d'Iribarne montre-t-il la perpétuation de traditions culturelles nationales au sein de métiers ouvriers. Celles-ci, dit-il, impriment leur marque notamment sur l'organisation quotidienne du travail au sein des collectifs professionnels. Autrement dit, la perpétuation de valeurs anciennes, le « sens de l'honneur » prenant sa source dans la chevalerie médiévale, contribuerait à la structuration des relations et des activités professionnelles des ouvriers français. Mais alors ce « sens de l'honneur » imprègne-t-il tous les métiers ouvriers d'une égale manière ? Et les autres métiers (dits tertiaires ou encore artisanaux) disposent-ils aussi de valeurs culturelles unifiantes ? Il me semble que, dans le prolongement des analyses de Tocqueville à propos des « sentiments », des « idées » et des « habitudes » des Français, issus de l'Ancien Régime et « reparaissant sans cesse » après la Révolution¹, nous pouvons prendre en considération l'idée d'une perpétuation des valeurs, qui n'est ni un retour vers l'ancien, ni une résistance à la nouveauté, mais l'attestation de « racines de la société actuelle profondément implantées ».

Les métiers sont aussi présentés comme une communauté permettant une intégration sociale dans la société globale. Ainsi, prenant notamment l'exemple des ouvriers verriers du début du siècle, Denis Segrestin estime-t-il qu'ils ont réussi à occuper une place au sein de la société et du mouvement ouvrier français en opposant systématiquement « la logique sociale de la profession à la logique économique de l'entrepre-

1. Tocqueville A. (de), *L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Gallimard/Folio, 1967.

neur ». Quels que soient dès lors les aléas des groupes sociaux concrets, la Fédération CGT des travailleurs du verre est devenue une « communauté de référence », et elle fut suffisamment solide pour résister à des changements techniques non voulus¹. D. Segrestin souligne ainsi le paradoxe d'une référence à une histoire du métier de verrier d'autant plus vivace que la réalité pratique du métier (son art ?) a disparu². Autrement dit, on constaterait la coexistence d'un langage tourné vers le passé (un « ancien langage ») avec une insertion économique (des « fins modernes »³). On est donc ici dans une logique de métiers qui renvoie à une logique de classe grâce à laquelle la référence au métier se perpétue.

La brève histoire suivante accrédite les deux analyses. Elle illustre à la fois le sentiment du métier exercé, la fierté qui y est attachée, et sa défense en tant que position de classe.

Les techniciens de travaux : polyvalence ou métier

Les revendications d'une grève survenue au début de l'année 93 dans un établissement d'une grande entreprise portaient sur l'emploi. Mais à y regarder d'un peu plus près, au cours des entretiens et des réunions que j'ai conduits, l'annonce de la liquidation d'un poste agissait comme un indicateur des volontés de la direction à l'égard des techniciens de travaux, tandis que ceux-ci parlaient principalement de deux difficultés interdépendantes. L'une, qui avait trait à l'insuffisante autorité d'un cadre, chargé de faire appliquer les nouvelles orientations de l'entreprise, conduisait les différents protagonistes à douter de leurs « compétences » techniques respectives. L'autre portait sur une réorganisation du collectif professionnel, qui était passé d'une structuration hiérarchisée à une organisation horizontale au sein de laquelle une polyvalence était instaurée. Chacun des techniciens avait suivi des formations complémentaires afin de répondre aux nouvelles activités qui lui étaient dévolues et en

1. Segrestin D., *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Paris, Fayard/Fondation Saint-Simon, 1985, p. 66-67.

2. Segrestin D., *Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe*, in *Sociologie du travail*, 1975, n° 2.

3. G. Balandier évoque ce décalage entre « l'ancien langage » et les « fins modernes » à propos de partis politiques dans des pays africains. Ces partis, qu'il qualifie de « groupes intermédiaires », facilitent la transition entre la colonisation et la libération. Pour ce faire, tout en visant la constitution d'un Etat moderne, ils utilisent un langage respectueux de la tradition (*Anthropologie politique*, Paris, PUF, Quadrige, 1991, p. 205 et 212).

l'absence de réclamation significative de la clientèle, la direction estimait que les acquis se trouvaient consolidés. Pourtant, ces agents signalaient qu'un malentendu important reposait sur la mise en place de la polyvalence.

Selon les hiérarchiques, l'élargissement des activités des techniciens de travaux conduisait à l'exercice d'une plus grande « autonomie » et devait concourir à terme à l'amélioration du service rendu à la clientèle. Or, la mise en place en groupe semi-autonome avait endommagé une logique de métier structurante des relations professionnelles. Auparavant l'analyse et le suivi des chantiers se trouvaient segmentés en plusieurs fonctions (études, dessin, ordonnancement, contrôle des travaux). Le contrôleur de travaux qui le plus souvent était passé par les diverses fonctions se situait au sommet, il était considéré comme un « Monsieur » parce qu'il avait gravi tous les degrés nécessaires à la transmission du métier. Si aujourd'hui tout le monde pouvait tout faire, cela signifiait que rien n'avait de valeur, estimaient les techniciens de travaux. (Cela « dévalorise notre métier ». « Avant c'était plus noble, aujourd'hui il faut tout faire. » « On ne nous a pas amenés à faire un autre métier, on nous a dit : mettez-vous-y ! »)

Finalement, sur le plan de l'organisation, les hiérarchiques du niveau supérieur ont décidé de favoriser des regroupements par pôles d'activités permettant de valoriser différents types et différents niveaux de savoir-faire.

Si la représentation économique du métier peut être analysée comme un type de mobilisation politique, la représentation d'une « valeur métier » peut être située comme une contradiction entre le social (envisagé sous l'angle de la dimension syndicale) et l'économique. Ainsi, l'organisation horizontale décidée par le management était-elle perçue par les techniciens de travaux comme une logique de classe dominante opposée à leur logique de métier, et ils estimaient inauthentique la préoccupation du « service du client » au nom de laquelle la polyvalence leur était présentée par les hiérarchiques directs. Ils s'opposaient en tant que gens de métier à une nouvelle conception de l'entreprise, prônée par le nouveau management (« les cadres, ils sont tous sur le même moule : ils ont la pression, et ils veulent nous la mettre aussi »), selon lequel la polyvalence est associée à des formes organisationnelles visant la qualification, tandis que les « structures », les « syndicats », la « hiérarchie » et les « métiers » relèveraient de pratiques archaïques. A leurs yeux, au contraire, la détention d'un métier signifiait l'existence d'une auto-organisation, et de références acquises par le groupe, mais aussi la référence à des critères techniques et

économiques (les conditions de travail) de la qualité, qu'ils opposaient aux perspectives « managériales ».

Ainsi, la question est-elle posée de savoir si les métiers en entreprise perdurent grâce au mouvement ouvrier (la réponse a son importance, aujourd'hui que les effectifs ouvriers sont de plus en plus réduits et que le syndicalisme de classe en subit les conséquences), ou si les valeurs sociales transitant par les métiers importent davantage que le « cadre général » (qui peut être le mouvement ouvrier, ou le « secteur des métiers » organisant l'artisanat) dans lequel ceux-ci s'inséreraient. La réponse n'est pas forcément prise dans l'alternative, car aujourd'hui les deux coexistent comme je viens de l'illustrer. Je montrerai, au cours de cet ouvrage, que les nouveaux métiers se réfèrent à des valeurs, celles de l'exercice d'un art, mais que la référence à un « cadre général » reste posée.

Aussi, quelle que soit la richesse de l'analyse dispensée selon un seul point de vue, elle tend à occulter ce qui commence à apparaître, ou qui se renouvelle.

L'ART ET LA « CLASSE »

On peut avancer dans ce problème en examinant la naissance des métiers. C'est ce qu'a fait Geneviève Latreille. Elle estime que les métiers peuvent apparaître dans les entreprises et se développer à partir d'un emploi à condition que trois paramètres soient réunis : l'existence d'une formation spécifique, la reconnaissance du métier par autrui et le regroupement des personnes concernées¹. C'est en effet dans une dynamique où se rejoignent les personnalités d'un ensemble de gens d'un même domaine professionnel, qui négocient « entre acteurs pour définir un rôle, des tâches, savoir-faire et connaissances appelant les candidats à « extraire » et développer de nouvelles aptitudes à partir de la polyvalence de leurs dispositions »², que le métier se créerait. Car au bout d'un cer-

1. Latreille G., *La naissance des métiers en France, 1950-1975. Etude psychosociale*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, éd. de la Maison des sciences de l'homme, 1980, p. 74.

2. *Ibid.*, p. 345.

tain temps les personnes concernées deviendraient lasses d'une polyvalence apparentée à des activités de « bonne à tout faire », tandis qu'elles seraient en mesure de stabiliser une spécificité sur le plan des activités professionnelles. Le mérite de la proposition ne repose pas sur le rôle central joué par la polyvalence (car on ne peut pas en généraliser la pertinence : selon le niveau où se situent les agents, elle peut être plus perturbante que favorisante), mais, selon moi, sur l'idée d'une pluralité d'activités parmi lesquels de nouveaux « assemblages » pourraient survenir. Ainsi, importe-t-il de souligner que le métier ne peut pas naître dans le cadre d'activités « à consignes ».

La question d'un art de métier affleure ici, mais elle s'échappe aussitôt, car en respectant le cadre conceptuel de la discipline psychosociale G. Latreille attribuée à l'institution de nouveaux « groupes » le rôle moteur dans la constitution du métier.

C'est presque au bout du compte que survient la reconnaissance d'un art de métier dans les deux ouvrages que Bernard Zarca a consacrés aux artisans. En effet, l'ambition de cet auteur se situe ailleurs : il vise à faire tomber quelques idées reçues et notamment celle qui consiste à assimiler les artisans à des entrepreneurs capitalistes. Il situe les caractéristiques économiques du « secteur des métiers » (il s'agit d'une appellation légale) – l'artisan intervient sur un marché étroit et fréquemment fragile et cette constante marque sa pratique professionnelle –, et il précise le rôle majeur tenu par « l'Etat central ». Ces précisions trouvent leur sens dans la volonté d'identifier la place sociale de ce groupe dans une société qui s'est vue bloc contre bloc, c'est-à-dire classe contre classe. Le mouvement ouvrier a rejeté les artisans à l'extérieur de lui parce qu'ils sont supposés tenir une position de classe où les patrons et les ouvriers partagent les mêmes valeurs et le même « habitus professionnel »¹. Ainsi, l'insistance sur la composante sociale du groupe des artisans (ceux-ci étant devenus un groupe repé-

1. Ainsi, B. Zarca parle-t-il d'« une autre classe ouvrière, c'est-à-dire une fraction de la classe ouvrière qui, loin de contribuer à la construction de l'identité collective de classe, constitue cet autre que le mouvement ouvrier a refoulé depuis près d'un siècle » (*L'artisanat français. Du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Economica, 1986, p. 200).

rable par ses filières de formation, ses formes de division du travail, une production marquée par un caractère familial, ses conditions de travail), cet *autre*, devrait-elle conduire à réexaminer ce qui en émane, autrement dit à changer de perspective. Les artisans eux-mêmes se voient avant tout – selon une enquête conduite par l'auteur – comme des gens de métier, c'est-à-dire des gens qualifiés¹. Et quand B. Zarca nous livre la parole des artisans, ceux-ci parlent bien de leur amour de la belle ouvrage, c'est-à-dire de leur art².

L'idée d'un art de métier est portée par les artisans, mais elle est isolée de la réflexion sur les métiers en entreprises parce qu'elle renvoie à des clivages entre les tenants d'une rupture survenue au XIX^e siècle entre les métiers et le travail, l'art et la « classe ». Faisons à nouveau une brève incursion dans l'histoire. Nous savons qu'en dépit de l'interdiction des corporations en 1791, les gens de métier ont conservé un idiome corporatif, qui se manifestait notamment par un ensemble de symboles susceptibles d'être remaniés par différents groupes sociaux.

Jusqu'à la fin de l'Ancien Régime, ces divers arrangements n'ont jamais remis en question l'exercice d'un art mécanique : celui-ci et l'ensemble des règles qui l'organisaient a fondé le statut des gens de métiers. Les notions d'art et de travail se trouvaient alors fortement différenciées et les gens de métier s'exerçaient aux deux – en cela résidait l'honneur du métier –, tandis que seuls les « gens de bras » trouvaient difficilement du travail, accédaient de ce fait à peine au labeur et aux avantages que cela procure³. La maîtrise d'un art et les règles qui y étaient attachées ordonnaient le monde et élevaient ceux qui l'exerçaient. Les récits diffusés parmi les associations de com-

1. *Ibid.*, p. 241.

2. Zarca B., *Les artisans, gens de métier, gens de paroles*, Paris, L'Harmattan, 1987.

3. Y. Lequin rapporte qu'en 1840, le Dr Guépin distinguait trois niveaux parmi les ouvriers : les « ouvriers aisés », formés par l'apprentissage à utiliser davantage leur savoir-faire que leur force physique ; les « ouvriers misérables », sans qualification, quasiment des marginaux sans feu ni lieu ; et les « ouvriers pauvres » situés dans un espace intermédiaire où l'on peut s'élever ou tomber (*Les citadins, les classes et les luttes sociales. Le monde des travailleurs manuels, in Histoire de la France urbaine, 4. La ville de l'âge industriel*, Paris, Le Seuil, 1983, p. 512-513).

pagnons se réclamaient de l'habileté et de l'art détenus par leurs fondateurs, insistant ainsi sur la dimension intellectuelle, et pas seulement manuelle, de leur activité¹. La banalisation de l'existence de ces récits, et de ce dont ils parlent, conduit à l'occultation des actes techniques du groupe social.

La notion de travail est devenue dominante au milieu du XIX^e siècle pour signifier toutes les activités professionnelles – alors que, jusque vers 1880, les ouvriers de métiers pouvaient passer de la fabrique à l'atelier sans que changent les modalités de leur exercice professionnel, ni leur « identité de métier »². Dans le même temps la notion d'art se maintenait chez certains penseurs, désignant l'existence d'une créativité, d'une spiritualité inhérentes à toutes les activités professionnelles, y compris lorsqu'il s'agissait de travail (« la poésie du travail »). Ainsi, une dissociation était-elle opérée : les deux termes du travail et de l'art ne désignaient plus deux versants d'une même activité professionnelle, mais deux activités différentes. Et cette dissociation a conduit à opposer l'art à la nécessité, le métier à la classe, la gratuité de l'art et l'oisiveté supposée des artistes aux forces productives.

Pendant ce temps, la figure de l'artiste commençait à capter l'art à son profit exclusif. Peut-on dire pourtant que l'art s'est absenté des pratiques des métiers ? Si la notion d'art ordonne le métier, la découverte des métiers, aujourd'hui, consiste à retrouver l'art exercé à travers la division du travail organisée par les emplois et les fonctions quand il s'agit de métiers en entreprise, ou encore à s'interroger sur la nature de l'art exercé quand on parle de métiers « indépendants ». Cela conduit à ne pas nous satisfaire de la notion de travail comme manière d'identifier un ensemble d'activités professionnelles et à parler aussi de technique – ou d'œuvre.

Ces réflexions préalables irriguent le présent ouvrage, et nous montrerons au cours des chapitres suivants comment l'œuvre se trouve au centre des métiers :

1. Sewell G., *Gens de métier et révolutions*, Paris, Aubier-Montaigne, 1983, p. 39-47.

2. Lequin Y., *op. cit.*, p. 511.

Afin de distinguer l'emploi du métier, au premier chapitre nous utilisons une méthode d'analyse d'emploi, à travers laquelle nous relisons les activités de bureau du « héros-sans-emploi » qu'est Gaston Lagaffe. En examinant ainsi un personnage dont les faits et gestes sont connus de tous, nous cherchons à montrer combien cette méthode est une construction de la réalité, qui néglige l'invention quotidienne des gens de métier, la considérant sous le seul angle de la productivité. Nous observons aussi que, dans les marges de son emploi, Gaston devient créateur.

Il n'y a pas de métier sans une technique spécifique à ce métier. En m'intéressant aux secrétaires, je soutiens qu'elles disposent d'un métier et ne sont pas obligatoirement et toujours emprisonnées par un rapport social de sujétion. En parlant de l'exemple d'un collectif de secrétaires, nous montrons ce qu'est la technique spécifique de ce métier : la « distillation du secret ». Et nous observons comment cette technique prend sa place dans l'entreprise, et comment les secrétaires composent avec les techniques de l'information.

Les médecins jouissent d'un métier le plus fréquemment qualifié de profession, et un art de soigner leur est reconnu. Nous examinons comment ils ont à s'accorder à propos du matériau du métier, définissant dans un même mouvement ce qu'est le corps humain et les règles d'intervention à son propos. Mais les règles de l'art du métier ne se maintiennent qu'à la condition de négociations avec les règles morales de la société et en l'occurrence avec ses représentations « du normal et du pathologique ». Nous observons comment l'usage de nouvelles techniques conduit à bouleverser les règles, parce qu'il déplace la définition légitime du corps, cependant que de nouvelles formes de l'art du médecin se développent.

L'œuvre répond à un modèle, une forme qui se transmet à travers les siècles, bien que cette forme se modifie. Plus que d'autres, les cartographes se présentent comme des fabricants d'œuvres. Avec eux, nous observons comment les informatisations successives des différentes parties du processus de production transforment le métier, jusqu'au point où l'automatisation bute sur une activité qui la dépasse. Mais aujourd'hui les cartographes craignent d'être absorbés par l'emploi.

En réalisant une incursion dans certaines périodes historiques – en Grèce ancienne, à Rome, au Moyen Age et au XIX^e siècle –, nous ne cherchons pas à reconstituer une histoire des métiers, mais à mettre en relation le contexte politique, économique et technique avec la forme des métiers, et à poser ce que nous nommons les « dimensions » des métiers.

Nous synthétisons cela en précisant que ces « dimensions » des métiers sont le travail, l'œuvre et l'action, non pas juxtaposés, mais en interrelation avec le contexte dans lequel ils se développent et se perpétuent. Je considère que l'œuvre (la technique) est le fil directeur du métier. Elle est une activité spécifique, qui ressemble à l'activité sociale mais qui ne l'est pas car elle met en rapport l'homme et le monde, tandis que l'activité sociale met en relation les hommes entre eux. Ainsi, l'œuvre du métier s'inscrit-elle dans l'histoire des arts, des sciences et des techniques. Enfin, je relève quelques conditions sociales d'émergence des métiers.

Cette perspective sera appliquée à l'examen de nouveaux assemblages effectués par les responsables en « ressources humaines ». Ce chapitre est une tentative pour montrer que la conceptualisation à laquelle je me suis livrée débouche aussi sur des aspects opérationnels. Si un art des responsables en « ressources humaines » existait, il consisterait précisément à réaliser des assemblages entre le social et l'économique : nous examinerons ainsi une question qui court tout au long de cet ouvrage. Les responsables en « ressources humaines » sont au cœur de la tension entre l'emploi et le métier. Là se situe leur propre difficulté à se constituer en métier.

Enfin, durant les cinq premiers chapitres, nous montrerons comment s'assemblent l'œuvre, l'action et le travail dans un métier, et nous parviendrons au chapitre 6 à la proposition de considérer le métier comme *le façonnage de la matière qui, par le dire d'une société, devient un objet en projet, c'est-à-dire une œuvre.*

Gaston Lagaffe : entre l'emploi et le métier

Si l'on y regarde d'un peu près lors des enquêtes de terrain, on observe que de nombreuses personnes font preuve d'imagination dans leur travail, parfois à des échelles microscopiques, en dépit de la division du travail et de la parcellisation des tâches. Certaines caractéristiques du métier, en effet, sont à l'état latent, y compris dans la réalisation d'activités peu qualifiées, celles que l'on nomme fréquemment les « petits boulots », voire les emplois « goutte d'huile ». De quoi s'agit-il ? A première vue, de résidus de métiers artisanaux, ou encore d'activités de support d'autres activités. Pour nommer ces activités d'exécution, et ceux qui les exercent, les entreprises ont souvent fait preuve d'imagination : dans certaines entreprises, on parle de « petites mains », surtout lorsqu'il s'agit de femmes ; une entreprise avait surnommés « lapins de corridors » ses garçons d'étage...

Dans les pages qui suivent, je chercherai à répondre à cette question : peut-on observer *du* métier derrière l'exercice de petits boulots ? Si je ne fournis pas une réponse généralisable, avec l'analyse du cas ci-après, celui de Gaston Lagaffe¹, j'espère ouvrir quelques perspectives.

1. Franquin, *Gaffes et gadgets*, Paris, Dupuis, n° 0, 1985 ; *Des gaffes et des dégâts*, Paris, Dupuis, n° 6, 1977 ; *Un gaffeur sachant gaffer*, Paris, Dupuis, n° 7, 1977 ; *Lagaffe nous gâte*, Paris, Dupuis, n° 8, 1977 ; *Le géant de la gaffe*, Paris, Dupuis, n° 10, 1977 ; *Le gang des gaffeurs*, Paris, Dupuis, n° 12, 1974 ; *Lagaffe mérite des baffes*, Paris, Dupuis, n° 13, 1979.

UN MATÉRIAU PARTICULIER

Cet exercice présente deux difficultés principales. En analysant le « cas » de Gaston Lagaffe, nous abordons un premier type de difficulté, celle des « délinquants institutionnels »¹. Là encore, derrière leur vocabulaire imagé, les entreprises connaissent bien de quoi il en retourne.

Nombreuses sont les organisations recelant en leur sein des salariés qui regimbent à accomplir le travail demandé. « Flânerie » autorisée par une organisation laxiste, disent les uns, irresponsabilité de l'encadrement, disent les autres, ou tribut à payer à la société, devoir d'insertion, est-il encore avancé.

Voulant signifier la faible capacité de ces réfractaires du travail salarié à intervenir dans la production, les entreprises les nomment fréquemment des « bras cassés ». Elles signalent ce faisant une difficulté à traiter les situations et négocier avec les personnes. Que celles-ci disposent d'un faible niveau de qualification et les entreprises leur confient (ou leur délaisent) des « petits boulots ».

Cependant, le problème existe : que faire avec ces personnes qui opposent une force d'inertie, ou qui fuient afin d'échapper aux exigences professionnelles ? Bien des chefs de service avouent leur impuissance à traiter la question frontalement : afin d'éviter de se trouver face à une personne et ses raisons qui échappent à la raison, ils utilisent des mécanismes institutionnels bien rodés qui autorisent des mesures d'éviction au nom du bien collectif. Un chef de service technique d'une grande entreprise nationale explique ainsi les modalités de séparation d'avec un « mauvais » ou encore quelqu'un « qui ne fait rien, mais alors rien... » :

« Quand il s'agit d'un agent de maîtrise qui a une responsabilité de commandement ou bien d'un cadre, on le sort en lui donnant une promotion, on l'envoie ailleurs, éventuellement il reste dans le service mais il libère le poste et les responsabilités qu'il occupe... Ou encore

1. C'est-à-dire ceux qui n'adoptent pas toutes les normes ambiantes et qui sont perçus comme des déviants par une partie de leur entourage. Cf. Becker H.S., *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985.

on fait une réforme administrative! J'en ai fait beaucoup des réformes administratives dans ma vie... Quand il s'agit d'un exécutant ou d'une petite maîtrise, sans commandement, c'est plus facile, parce qu'il est en bout de chaîne... On le laisse dans son coin... »

Mais depuis quelques années la tolérance spécifique aux organisations bureaucratiques décroît au profit de formes de gestion du personnel fondées sur la recherche des « compétences ». Précisément, celle-ci passe fréquemment par la réactivation d'un marché interne de la main-d'œuvre au moyen d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La méthode d'exposition employée ici suivra les méthodes de la GPEC, en vigueur aujourd'hui dans de nombreuses grandes entreprises. C'est en cela que réside la seconde difficulté, car peut-on découvrir *le* ou *du* métier en utilisant ce genre de méthode centrée sur les emplois? Les méthodes utilisées sont porteuses d'une certaine représentation des activités, des postes et des emplois dans l'entreprise: à quelles conditions peut-on les utiliser en vertu de finalités différentes? Plutôt qu'une réponse en termes de principes méthodologiques, je propose une discussion au pas à pas des résultats ainsi obtenus. Ceux-ci seront marqués – soulignons-le – par le vocabulaire inhérent à la méthode.

Ainsi, en exerçant cette méthode à des situations vérifiables par tous les lecteurs¹, nous en montrerons l'intérêt et les limites, et nous nous interrogerons sur ce qu'est le « petit boulot » au sein des activités de bureau, sur ce qu'il recèle de « métier » différent de l'emploi, et nous chercherons à faire valoir les capacités de ceux qui l'assurent.

En suivant la méthode, le dossier peut comprendre différentes rubriques, notamment celles-ci: la définition de l'emploi, les données préalables, les attributions, les démarches, les dimensions de l'activité, le réseau de relations, les savoirs mobilisés, l'élasticité de l'emploi. Nous les utilisons ci-après.

1. Si nous considérons chaque planche, ou chaque histoire comme un rêve, nous allons chercher à montrer quelles sont les pensées latentes derrière le contenu manifeste du rêve.

L'ANALYSE DE L'EMPLOI¹*1 / Une définition et quelques données préalables*

- On répond ici à la question : à quoi sert l'emploi ?

Il concourt à la communication au sein de l'organisation, facilite les usages des outils et instruments de bureau, contribue à la protection des locaux, facilite le déroulement sans à-coups des processus de travail.

L'histoire de Gaston Lagaffe dans l'entreprise Dupuis, dont la finalité réside dans la publication d'illustrés périodiques destinés à la jeunesse, se confond avec l'histoire d'un travail de bureau, dont les contours et les contenus ont été définis chemin faisant, par contact et par différence avec les autres métiers de l'environnement : secrétaire, comptable, dessinateur, rédacteur, concierge, femme de ménage.

Gaston Lagaffe est arrivé en 1957 dans l'entreprise, dans une période de relative expansion. La question était de l'employer, de lui trouver une place dans l'entreprise, et l'on ne s'interrogeait pas sur ses compétences. On était donc face à un problème du type « quoi faire avec » ?

Le premier entretien avec un hiérarchique montre que Gaston Lagaffe est là « pour travailler », affirme-t-il, mais il n'en sait pas davantage. On apprend, peu de temps après, qu'il est « préposé-à-l'entretien-et-à-la-surveillance-des-extincteurs-muraux-secondaires », autrement dit, il est déjà affecté à la sécurité de l'immeuble.

Plus tard, il sera détenteur d'un « emploi aux rotatives », mais c'est là que survient un tournant décisif : un accident du travail, rapporté en langage parlé : « Il a fourré son doigt entre deux cylindres de la machine. » L'entreprise Dupuis va réagir comme le font les entreprises techniciennes : de la production, Gaston Lagaffe va passer au « travail de bureau »².

1. Ce qui relève de la méthode employée est indiqué par une « pastille » noire. Nos réponses aux questions posées par cette méthode figurent en petits caractères.

2. Les exemples du passage de la production au bureau au décours d'un accident sont légion. Parmi ceux-ci, un étudiant du CNAM observait récemment au sein d'une population administrative de 180 personnes l'existence de cette pratique : « 10 % déclarent ne posséder aucun diplôme. Le plus souvent il s'agit de personnel

Il importe de le souligner : ce travail de bureau ne fait l'objet d'aucune définition. Il va prendre corps au fur et à mesure des demandes formulées par les autres métiers et de l'adaptation du titulaire d'emploi à l'entreprise. Cette absence de définition est représentative d'une conception de l'autorité dans cette entreprise : au fond, à qui est-il demandé de réfléchir et de définir les activités si ce n'est à l'agent lui-même ?

2/ Celui-ci va progressivement investir son emploi de la manière suivante

- En assurant des réparations (de briquet, d'œuf en chocolat, etc.).
- En nettoyant les locaux (en lavant les vitres, en ramassant les papiers, en balayant la neige qui couvre le trottoir, etc.).
- En mettant au point des outils qui facilitent les gestes du métier.
- En procurant la documentation demandée, etc.

La réalisation de ces activités va conduire son supérieur hiérarchique, Fantasio, à lui confirmer qu'il a été « engagé pour faire un travail de bureau », dont il définira la nature par défaut : il ne s'agit pas, dira-t-il, de « bricolages plus ou moins malpropres ». Les demandes formulées à son endroit vont effectivement le conforter vers ce que l'on nomme habituellement du travail de bureau, puisqu'il lui est réclamé de réunir de la documentation sur des sujets spécifiques, d'acheter des timbres-poste, de distribuer le courrier des lecteurs. Cependant ses premières activités l'auront fortement marqué et il y retournera chaque fois que l'occasion s'en présentera¹, à l'exception de l'activité de nettoyage des locaux qui sera assurée par une femme de ménage et par un concierge.

Avec les années, des travaux de plus en plus complexes ont été réalisés par Gaston Lagaffe. Ils font l'objet de l'analyse ci-dessous.

inapte à l'emploi d'origine – en général sécurité ou physique – qui a été reclassé “ provisoirement ” au bureau administratif pour effectuer les tâches simples et qui a été régularisé dans ces nouvelles fonctions. »

1. Ce comportement de retour à des activités antérieures est observable dans bien d'autres situations. Ainsi en est-il d'agents de manœuvre qui, ayant vu s'éteindre leurs espoirs d'évolution dans l'entreprise, sont retournés à des activités antérieurement apprises et pratiquées (bâtiment, réparation automobile, etc.). Ils les exercent désormais « au noir » et plus rarement au sein d'une vie associative.

3/ Ses attributions, autrement dit : ce qu'il fait

- Sous la rubrique « attributions » on indique habituellement ce que font les titulaires d'emploi.

Si l'on analyse un emploi effectivement en évolution, on ne devrait pas retrouver ici à l'identique les fiches de fonction ou des fiches de postes, mais des attributions devraient apparaître qui signalent comment l'emploi trouve sa place au sein de l'organisation. On observera donc ici que les attributions dépassent le cadre d'un « travail de bureau », et que le titulaire d'emploi élargit spontanément les domaines de travail qui lui ont été notifiés. Ainsi, on dressera la liste de ses domaines d'action, c'est-à-dire de ce qu'il fait, mais sous une forme « générique » ; la dimension concrète sera illustrée par des exemples :

Il conçoit, réalise et met en œuvre différents systèmes destinés à faciliter :

- La circulation des personnes. Par exemple : par une chaise à pédales (dénommée « gastomobile »), par un rail supportant des sièges individuels et permettant des déplacements rapides et moins de fatigue, par le transport de ses collègues dans son automobile, par le bricolage de systèmes d'ouverture électronique des portes, etc. ;
- La circulation des bêtes. Par exemple : par des travaux de menuiserie dans les portes, par le montage de voies navigables, etc. ;
- Et la circulation des informations. Par exemple : par un système pneumatique destiné au transfert de documents, par le test et l'organisation de différents modèles de locaux documentaires (sous la forme d'un labyrinthe, de murs dans lesquels un guichet est aménagé, etc.), etc.
- La protection des locaux professionnels. Par exemple : un système de capture des intrus pare aux intrusions nocturnes, un système sensible à la chaleur pare aux incendies, etc.
- Le déroulement sans à-coups des processus de travail. Par exemple : en confectionnant un groupe électrogène actionné par une machine à coudre à pédales qui pare aux coupures de courant, en bricolant un chauffe-eau qui permet l'élimination du courrier en sur-nombre, etc.
- Les usages des outils et des instruments de bureau. Par exemple : en aménageant le poste de la frappe à la machine, en dotant des tiroirs métalliques d'un système d'ouverture automatique, par la maintenance de machines à écrire, en construisant un siège montant qui permet de consulter des documents situés en hauteur tout en conser-

vant les mains libres, en installant un cendrier à aspiration « automatique », en réalisant une machine électronique qui lit le destin de chacun directement dans les astres, en dotant le combiné téléphonique de nouveaux types de fils, etc.

4/ Ses attributions occasionnelles

- Notre critère du caractère « occasionnel » des attributions est fondé sur la fréquence de leur apparition dans les documents cités en référence.

Vraisemblablement, les supérieurs hiérarchiques de Gaston Lagaffe ne l'entendraient pas ainsi.

- Il répond au courrier des lecteurs.
- Il améliore le cadre de travail. Par exemple, en décorant les murs du bureau de réception.

5/ Ses démarches

- Ici l'on indique :
 - Comment s'y prend le titulaire d'emploi pour réaliser ses attributions. On pourrait le formuler de la manière suivante : comment s'y prend-il pour résoudre un problème professionnel ?
 - Les finalités qu'il se donne.

Les démarches de résolution de problèmes utilisées par les méthodes de gestion prévisionnelle des emplois ne sont pas nouvelles. Elles sont issues du système TWI (Training Within Industry)¹. En France, le programme de l'étude de problèmes fut retravaillé, respectivement par Guy Palmade et par Joffre Dumazedier (celui-ci ayant adopté la formule de « l'entraînement mental »).

Aujourd'hui la réponse à la question « comment s'y prend... » est parfois réduite à l'observation ou à l'analyse des

1. Le système TWI émane d'une équipe du ministère du Travail des Etats-Unis : à partir de 1941, trois programmes furent conçus à l'intention des « agents de maîtrise ». En 1945, trois nouveaux programmes furent destinés aux « cadres ». Parmi ces trois derniers se trouvait une forme, qualifiée d'« assez primaire », de l'étude de problèmes : Goguelin P., Cavozzi J., Dubost J., Enriquez E., *La formation psychosociale dans les organisations*, Paris, PUF, 1971, p. 45-46.

« **SOCIOLOGIE D'AUJOURD'HUI** »

- Khellil M. *L'intégration des Maghrébins en France*
- Labourdette A. *Théorie des organisations*
- Lagrange H. *La civilité à l'épreuve*
- Lapeyronnie D. *L'individu et les minorités*
- Le Breton D. *Anthropologie du corps et modernité* (3^e éd.)
- Lewis I.-M. *Les religions de l'extase*
- Lojkine J. *La révolution informationnelle*
- Lojkine J. *Le marxisme, l'Etat et la question urbaine*
- Lojkine J. *Les jeunes diplômés*
- Louis Dirn. *La société française en tendances* (2^e éd.)
- Löwy M. *Pour une sociologie des intellectuels révolutionnaires*
- Löwy M. *Rédemption et utopie. Le judaïsme libertaire en Europe centrale*
- Mackenzie W. J. M. *Pouvoir, violence, décision*
- Maffesoli M. *La conquête du présent*
- Martuccelli D. *Décalages*
- Michel A. et divers. *Femmes, sexisme et société*
- Minguet G. *Chefs d'entreprise dans l'Ouest*
- Mons A. *La métaphore sociale*
- Pessin A. *Le mythe du peuple et la société française du XIX^e siècle*
- Prades J.-A. *Persistance et métamorphose du sacré*
- Rieffel R. *L'élite des journalistes*
- Rivière C. *Les liturgies politiques*
- Rivière C. *Les rites profanes*
- Roché S. *Le sentiment d'insécurité*
- Romano J. *La modernisation des PME*
- Rouquette M.-L. *La rumeur et le meurtre*
- Sansot P. *Les gens de peu* (4^e éd.)
- Sauvageot A. *Figures de la publicité, figures du monde*
- Sauvageot A. *Voirs et savoirs*
- Scardigli V. *La consommation, culture du quotidien*
- Scardigli V. *Les sens de la technique*
- Terrail J.-P. *Destins ouvriers. La fin d'une classe ?*
- Terssac G. de. *Autonomie dans le travail*
- Vidal D. *Miracles et convulsions jansénistes au XVIII^e siècle*
- Zarifian Ph. *Travail et communication*

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

