Présentation de l'ouvrage : *analyser le sens et la complexité du travail*

Chantal Labruyère

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2130>

DOI : 10.4000/formationemploi.2130

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2009

Pagination : 113-114

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Chantal Labruyère, « Présentation de l'ouvrage : *analyser le sens et la complexité du travail* », *Formation emploi* [En ligne], 108 | octobre-décembre 2009, mis en ligne le 27 novembre 2009, consulté le 30 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2130> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2130>

Présentation de l'ouvrage

« Analyser le sens et la complexité du travail »

Par Chantal Labruyère*

Alors que se généralise la production de répertoires d'emploi aux différents niveaux d'organisation de l'activité économique et que se banalise l'utilisation des référentiels d'emploi et de compétences pour outiller les pratiques de GRH – Gestion des ressources humaines – (élaboration de fiches de poste pour le recrutement et l'évaluation des salariés, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, évaluation des besoins de formation,

validation des acquis professionnels, etc.), rares sont les ouvrages qui s'intéressent au processus de construction de ces descriptifs des métiers. Tout l'intérêt de l'ouvrage de Nicole Mandon est de s'attaquer à cette boîte noire, rarement décortiquée par les producteurs. Il révèle la démarche mise en œuvre par les analystes du travail pour distinguer entre eux les différents emplois/métiers constitutifs d'une famille professionnelle, ou d'un domaine professionnel.

Pour autant, cet ouvrage n'est pas un simple guide méthodologique qui permettrait au sociologue ou au gestionnaire des ressources humaines de fabriquer de bons emplois types, bien solides, dont les limites et les caractéristiques seraient fondées scientifiquement, et donc socialement incontestables... C'est bien autre chose aussi : c'est l'histoire à la fois d'un parcours personnel et professionnel et d'une production intellectuelle, situés dans le contexte à la fois social, politique et intellectuel des années 70 et 80. L'un et l'autre sont convoqués alternativement pour

* **Chantal Labruyère** est sociologue, chargée de mission « Partenariats nationaux » au Céreq.

Thèmes de travaux : la construction de l'offre de certification et ses usages, la validation des acquis de l'expérience, les métiers de la relation de service.

Elle a notamment publié : C. Labruyère, N. Quintero, « Des candidats inégalement soutenus dans leur démarche » ; *Bref Céreq* n° 263, avril 2009. Laure Gayraud, Chantal Labruyère, Anne-Lise Ulmann, « Nouvelles activités liées à la politique d'intégration des personnes handicapées en milieu de vie ordinaire : Quels professionnels mobilisés ? Quelles compétences recherchées ? Quelles formations développées ? » *Net.doc*, Céreq, n° 45 /2008.

expliquer la genèse des concepts qui sont au fondement d'une approche novatrice de l'« emploi type étudié en dynamique-ETED » ; ce dernier devant pouvoir rendre compte à la fois du cœur du métier et de toutes les variantes qu'il peut prendre selon les contextes organisationnels et la diversité des parcours individuels.

Concrétisant un projet de passage de témoin, de transmission d'une méthode forgée dans le cadre d'un collectif de travail disparu, l'ouvrage n'est jamais rébarbatif car le ton adopté par l'auteure est souvent celui de la conversation, mêlant anecdotes, souvenirs personnels, références bibliographiques, et illustrations issues des nombreuses études conduites à diverses étapes de sa carrière. En effet, Nicole Mandon est persuadée que *« les cadres de pensée se forment dans la vie quotidienne, dans les rencontres, et échanges, dans l'expérience autant que par l'enseignement didactique reçu et les lectures spécialisées »*. Et pour elle, expliciter le cheminement qui a abouti aux choix théoriques et aux propositions méthodologiques spécifiques de la démarche ETED s'avérerait indispensable pour deux raisons :

L'une relève de la pédagogie : *« les praticiens qui utilisent un tel outil ne peuvent oublier les cadres de pensée qui ont guidé son élaboration sans prendre le*

risque de voir se développer des pratiques et des interprétations erronées, voire des contresens. »

L'autre est déontologique : l'analyse du travail et des emplois est une matière sensible, qui touche à des enjeux individuels, économiques et sociaux, dès lors qu'elle permet d'outiller des politiques de gestion des ressources humaines et de formation. *« Il importe en conséquence que tout rapport d'expertise soit transparent quant à la manière d'observer, d'analyser et de communiquer les résultats »*.

Sur ce dernier point, on soulignera l'intérêt des nombreuses illustrations, tout au long de l'ouvrage, des différents modes de restitution des résultats (schéma du processus productif, chaîne individuelle d'activité, tableau des relations, tableau des démarches, plage de l'activité...). Cette présentation, loin de conduire à une réduction de la complexité du travail – comme certains ont pu le craindre alors même que la méthode ambitionne de pointer cette complexité (cf. le titre de l'ouvrage) – facilite la confrontation de toutes les parties prenantes (l'analyste, les commanditaires et les professionnels concernés par l'étude ou leurs représentants) autour de ces résultats, tout au long du travail, dans le cadre d'un dialogue ouvert et fructueux permettant de resserrer toujours plus la focale de l'analyse.

Référence de l'ouvrage

Mandon N. (2009), *Analyser le sens et la complexité du travail*, la méthode ETED (Emplois Types en Dynamique) L'Harmattan, coll. « Action et savoirs clés ».