

# Métiers S . H . S

## A chacun son métier

• **Mario Fabre \***

*Fonctionnaire territorial, chargé de missions, responsable des transports.*

« L'objectif général », nous indique le guide pour la rubrique "Métiers SHS", fort opportunément donné aux auteurs pressentis, « est de contribuer à une réflexion collective sur les différents usages professionnels possibles des formations initiales ou continues délivrées dans nos disciplines ». Et le guide de continuer ainsi: « Thèmes à aborder: le parcours personnel-professionnel;...Description détaillée (sic) des différentes tâches; fonctions effectuées (...) en précisant aussi bien les aspects objectifs (...) que les dimensions plus subjectives... ». Et puis: « une attention particulière (...) aux relations (...) entre sa formation initiale et/ou continue SHS et les compétences mises en œuvre. »

**Diable! Un questionnaire non directif fait sans doute par un sociologue de métier. Pourquoi ai-je accepté cette galère ?**

### Curriculum vitae

**M**e vient alors le souvenir douloureux quand, à 45 ans, j'ai dû rédiger un C.V. pour changer de boulot. Qu'as-tu fait de ta vie professionnelle? Que sais-tu faire? Comment faire savoir tes savoirs-faire? Déprimant. Coté subjectif seulement, car coté objectif cela se passe autrement.

\* Communauté d'Agglomération du Pays d'Aubagne  
mario.fabre@mairie-aubagne.com

A ce moment-là de la carrière, ce n'est plus le diplôme qui compte. Il n'est là qu'après l'embauche pour un dossier administratif. D'ailleurs on n'a jamais embauché un diplôme, mais un individu même sans passé professionnel. Se pratique une sélection à diplôme égal. C'est l'employeur qui décide selon ses besoins de le prendre avec ou sans passé. La fameuse expé-

rience. Plus les qualifications se spécialisent ou en apparaissent de nouvelles et plus l'enseignement supérieur court après. Utile pour la première embauche, mais ambition nécessaire et parfois vaine si l'on considère que la spécialité requise est souvent unique au sens où elle répond à une configuration d'entreprise chaque fois singulière. La spécialité opérationnelle est alors un construit parce qu'elle est en opération dans une situation de travail.

Ce qui va compter pour un poste de cadre à responsabilité c'est donc le parcours dans des situations professionnelles. Le fait que vous vous en soyez bien tiré ou pas. Le profil renvoyé par une image constituée hors de soi, une réputation qui vous précède. Vos meilleurs avocats ou chasseurs de tête, vous les avez croisés sans le savoir dans des situations professionnelles. Dans certains métiers, le monde est petit.

Par chance, il peut arriver que l'employeur ne sait pas toujours de qui il a besoin, il ne définit pas toujours exactement le profil, ou le poste. On peut avoir la situation bizarre suivante: un employeur qui se demande ce qu'il peut demander à son employé, et celui-ci de son côté qui se demande ce que son employeur attend de lui. Mobiliser les compétences des autres, c'est aussi un travail, voire un métier.

A propos de C.V., je suis depuis quelques années tout à fait impressionné par ceux que je reçois de jeunes et, on l'espère, futurs collègues, qui au sortir du cursus – on se demande s'ils allaient un jour l'interrompre – ont un bagage sur le papier à faire pâlir ma génération. Des diplômes en veux-tu? Ils semblent zapper dans le menu de l'enseignement supérieur. Des stages en voilà! Des premiers et petits morceaux d'expériences professionnelles. Précarité! Assortis de "hobbies" diversifiés où se suggère une auto-réalisation dans les aspirations individuelles hors travail, où l'on cherche à deviner la personnalité au travail. Comme une sur-préparation par rapport à ce qu'ils vont mettre en œuvre dans le métier. A quoi ont-ils le plus de chance de devoir faire appel dans leur pratique professionnelle? A la règle de trois apprise au collègue ou aux logarithmes? A la notion molle de "lien social" ou au concept de "rapports sociaux"?

Difficile quête que celle de l'adéquation entre formation et usages professionnels des connaissances? Que peut en dire un sujet témoin? L'approche biographique peut-elle révéler quelque chose? Et depuis quand les sciences humaines font-elles confiance à l'auto-analyse quand il faudrait un travail d'ethnographe sur des cohortes? Sauf à dire comment, dans le singulier, la construction d'une professionnalité se nourrit d'un bricolage d'expériences, de continuités et de discontinuités, de déceptions et d'opportunités heureuses, entre travail personnel de connaissances et récupération de bonnes pratiques. Vaste champ!

Finissons quand même par remplir *a minima* le cahier des charges de la rubrique.

Donc, trente années d'activité professionnelle au compteur, dont vingt au Conseil Régional PACA, et depuis dix ans chargé de proposer et de mettre en œuvre une politique des déplacements et des transports urbains sur un périmètre de dix communes à l'Est de Marseille. Je n'avais été ni formé, ni embauché pour cela. C'est donc bien, entre parenthèse, la question du parcours professionnel, avec ses bifurcations, ces aléas, qui est pertinente. A cette spécialisation s'ajoute quelque chose de plus généraliste pour quoi j'étais mieux préparé: au sein de la communauté d'agglomération qui m'emploie, et en équipe bien sûr, des travaux de planification territorialisée (plan local pour l'emploi, élaboration d'un projet de territoire). Un travail d'ensemblier pluridisciplinaire, de formalisation, de programmation, de mobilisation de partenariats, d'aide à la décision et de négociations.

Les transports, c'est aussi l'élaboration d'un Plan de déplacements urbains, mais au quotidien c'est surtout la gestion d'un service public – un réseau de 25 lignes de bus – pour une population qui est rarement une abstraction parce qu'elle se manifeste en direct ou par représentants élus interposés et exposés. Service public qui se fait par délégation à une entreprise privée (la filiale de la filiale d'un grand groupe international). Efficace le couple privé-public? Oui. Et très instructive la fréquentation. Les tâches? Celles de la gestion d'une Autorité Organisatrice de transports. Faire voter un bud-

get, des tarifs, des impôts, donner des ordres à l'exploitant, passer des marchés, appliquer des réglementations, faire faire des études, négocier des conventions, répondre aux demandes des usagers revendicatifs, informer les élus, rédiger des rapports, des notes, des P.V., des délibérations, mettre en place des coopérations avec les espaces voisins.

Mais il n'y a là que des outils, l'important est de relever la tête au-dessus du guidon, quand on peut, pour se poser des questions. S'auto-auditer. Où est l'erreur? Quels enjeux à venir? Quels objectifs, quelle stratégie? Les moyens: un budget de plus de 7 millions d'euros, un assistant depuis peu, un bureau, pas de secrétaire mais un micro, un portable, un directeur général des services sympa et attentif, et des élus débordés.

A l'origine: Bac + 4 en sciences économiques, un petit coucou du côté de la sociologie, l'Institut d'Aménagement Régional. Tout cela à Aix entre 1965 et 1972. C'est important de dater n'est-ce pas? En effet, peut-on considérer que le militantisme politique fait partie du bagage de formation? Pour ma génération sans doute, pour moi certainement. Cela a fait partie de la reconnaissance des acquis. Puisque, sommes toutes, mon job pendant vingt ans au Conseil Régional a été de mettre mes connaissances économiques de l'espace régional, par un travail personnel continu, au service d'un projet politique collectif. D'ailleurs, je recommande la formule quand c'est possible: faire coïncider convictions personnelles et engagement citoyen, mobilisations de professionnalités acquises à la fac ou sur le tas, et paie de fin du mois. Rapport au monde et métier dans l'unité: un mélange dopant!

Soulever la part biographique c'est donc dire ma demande, où je ne peux pas départager le personnel du professionnel, d'apport de connaissances issues des sciences sociales. Elles informent et traversent mon quotidien de tâches. Et au-delà de l'utile et du nécessaire. Quelque chose de citoyen entre le banal et l'intention. La velléité de ne pas tricoter son quotidien de travail idiot, ou de transcender l'attente de l'employeur. Un sens de l'orientation straté-

gique et de l'anticipation. Un besoin de mise en perspective du particulier au général. On ne travaille pas, quels que soient son prisme et son entrée de responsabilité dans le fait social, sans essayer de penser sa transformation... ou sa reproduction! Donc, biographiquement, peut-être quelque chose de téléologique encore. La part du sujet. Le cahier des charges de cette rubrique l'autorise.

On l'aura compris, je ne peux pas me passer de lectures des travaux de chercheurs en sciences sociales, même si on n'est pas sûr de ce qu'on va en faire. Ma pratique professionnelle est un prisme critique que je ne pouvais avoir au temps de l'étudiant. Bien sûr, je me spécialise. Une sorte de mise en veille théorique.

Mais cet aveu de la raison ne doit pas se transformer en dépit amoureux. Nous y reviendrons.

M'occuper de mobilité urbaine quotidienne (les déplacements) dans une collectivité territoriale me rapproche, par le passage du terrain, des sciences sociales. Passionnant d'ailleurs quand on saisit cette question comme un "fait social total". Les pratiques de mobilité de nos concitoyens entre aménagement de l'espace, gestion et planification de réseaux de transports publics, et jeux des acteurs. Mais voilà, on ne vous en laisse pas toujours le loisir. Quand on a le nez dans le guidon sur la route sinueuse et piégeuse de la gestion quotidienne, et que ça attaque de tous les côtés avec des échéances à un rythme d'enfer, Marcel Mauss c'est pour le fun. Inutile d'en parler à votre Directeur. Mais c'est mieux quand on en a entendu parler.

Bien des parcours sont donc possibles. Encore faut-il savoir, d'une part, qu'entre projet professionnel, d'ailleurs toujours reformulé, et bagage de l'enseignement supérieur, ce dernier n'est qu'un billet de loto; d'autre part qu'entre formation initiale universitaire et métiers de la fonction publique, il y a, outre les concours garantissant l'égalité d'accès de tous, des médiations comme dans la plupart des autres métiers, à commencer ici par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, et toutes sortes de publications, colloques et séminaires pour vous tenir en haleine. Toutes sortes d'orga-

nismes et des moyens conséquents, car les collectivités locales c'est un marché sûr et porteur. Entre l'université – l'universel pardi! – et le métier – le particulier – il y a la plupart du temps un continent gris de formations continues multi-formes, avec des passeurs qui viennent de l'une ou l'autre rive.

En effet, dans la fonction publique territoriale on peut tout faire. Il y a trente-six métiers sous un même statut. Autant de formations initiales possibles. Avec cependant, grâce à la stabilité du cadre institutionnel, un tronc commun. On mobilise toujours les mêmes savoirs: droit administratif, contexte législatif (très important, on travaille avec des textes, d'autant plus motivant quand ils sont bons), comptabilité publique (réservée aux pervers), expression écrite (ah! les joies de la littérature administrative), expression orale (trois minutes pour convaincre un décideur sur un dossier qui représente trois mois de travail), aptitudes au travail en équipe (un classique), et à gérer du personnel (c'est selon).

Témoignons encore de ce que pratiquement toutes les sciences "molles", comme les "dures", peuvent mener au type de situations professionnelles comme la mienne, où "l'ingénieur" serait à l'aise. Je vois d'ailleurs plutôt dans la multiplication des montages de formation pluridisciplinaires de troisième cycle la traduction de cet embarras ou des ambiguïtés des formations professionnalisantes, comme si après avoir divisé on rassemblait, reconnaissant la nature de plus en plus complexe des tâches au sein de la division du travail

## L'irréductibilité du métier aux savoirs académiques

**F**ormation / compétences professionnelles mobilisées! Décidément, je ne suis pas sûr de pouvoir dire quelque chose de pertinent sur un tel sujet.

La part de la formation universitaire? Je ne la vois pas tellement dans le contenu des matières dispensées, mais plutôt dans le fait que d'avoir visité une partie de cet univers de la pensée, me permet non pas de dire qu'on peut s'en dispenser, au contraire, mais surtout de comprendre ce

que la pensée peut être au réel, la théorie à la pratique, l'enjeu du passage par le concept, et ses batailles.

La part de la pratique professionnelle? Essentielle, on apprend sur le tas. Mais surtout existentielle. On apprend à nager en se jetant à l'eau. Le mode d'emploi ne se trouve pas dans les deux tomes d'économie politique de Raymond Barre de mes études universitaires. Pourtant, toute pratique étant située et limitée, c'est-à-dire exigeant de savoir s'adapter à un contexte changeant, la question essentielle est celle du bagage à emporter pour un long trajet inconnu à l'avance et donc de la formation continue.

Arrêter de se former c'est abandonner la course. La plupart des métiers aujourd'hui sont faits d'une dialectique permanente de traitement d'informations externes, sans cesse re-collectées en fonction d'une tâche et d'un but de travail, puis remaniées pour une valeur ajoutée interne à son objet. Un travail permanent, à l'insu de son plein gré, d'associations, de "copier-coller". L'expérience accumulée en situation de travail fait beaucoup, mais il faut plus.

Il n'y a pas de prêt-à-porter pour être employable immédiatement dans des situations d'emploi. Par contre il peut y avoir des passeports pour *terra incognita* dans des migrations de situations professionnelles hasardeuses. Un kit de survie où la formation initiale puisse servir à deux choses, une fois réglée la question de la distribution sélective du visa d'entrée sur le marché du travail: d'une part à transférer le logiciel et à rendre apte à reconfigurer la machine dans de nouvelles situations de travail, à réalimenter la mémoire morte avec la mémoire vive; d'autre part à transmettre le plaisir de la respiration de la connaissance qui surplombe les pratiques, pour y revenir chaque fois que nécessaire, y compris de façon futile ou fortuite. Le malheur n'est-il pas que notre système d'enseignement n'opère pas dans le bon enchaînement? On a la séquence: formation initiale – expérience professionnelle, point; quand il faudrait le tempo: formation – expérience de travail – formation – expérience, quasiment en

simultané ; concret – abstrait – concret, en temps masqué.

De la maternelle à l'université, il n'y a qu'une marche progressive, puis en accéléré vers la division du travail et la répartition des places. Faut-il que la division du travail sépare toujours à ce point la production et la transmission de la connaissance d'avec la production du réel ?

Quel est donc cet écart, cette différence de nature entre compétences potentielles apprises hors pratiques professionnelles et compétences avérées acquises en situation professionnelle ? Sans doute quelque chose comme la distinction entre savoir académique et savoir pratique, travail prescrit et travail réel. Un savoir professionnel, il me semble qu'on le constitue soi-même et dans des collectifs de travail, de A à Z, situations après situations, comme si on repartait sur une page blanche, dans une configuration de travail chaque fois singulière, où il n'y a pas de pédagogie, mais des mises à l'épreuve sans filet, des aléas, des tensions, des impasses, des rencontres fortuites ou provoquées avec des techniques référées à des savoirs spécialisés, des méthodes, des procédures et des réponses que l'expérience constitue et qui font routines.

Rien d'original à cela. Plus généralement, la question de l'expérience et, j'ajouterais, d'une posture adulte réflexive et responsable sur le métier que l'on exerce dans le contexte de la fourmilière, sont d'une dimension tellement forte qu'il faut des années pour apprécier, de façon critique, les livres de nos chères études.

L'introuvable adéquation entre formation initiale et compétences mobilisées en situation professionnelle c'est toute la distance (nécessaire !) entre la production et la transmission d'une science et celles d'un métier. Deux choses bien différentes. L'université, d'abord établie dans cette distinction, est depuis enjointe, pour manifester de son utilité sociale, de les rapprocher. Alors, elle bricole des combinaisons de disciplines, redécoupe et spécialise, rallonge le cursus sans parvenir jamais à supprimer la coupure avec le monde du travail. Tâche impossible. Car, un métier est-ce seulement du pluriel disci-

plinaire, ou une simple spécialité ? Certainement pas. En tout cas, le travail, qui n'est pas le métier, c'est des coopérations de professionnalités au travail.

### De nouvelles constructions enseignants – chercheurs – praticiens ?

Je ne m'aventurerai pas plus hors de mes compétences. Il y a certainement des spécialistes de ces questions pour les reformuler. Je ferai juste deux remarques.

Premièrement, il y a entre les deux termes, formation initiale et métier, toute l'épaisseur du fonctionnement du marché du travail dans une conjoncture économique et sociale. Entre celle d'aujourd'hui, d'explosion de la circulation des savoirs, avec la révolution informationnelle, et de concurrence accrue à l'entrée du marché du travail, et celle de ma génération placée dans une fenêtre de tir et de mise en orbite, où la question de l'emploi ne se posait pas et qui pouvait s'attarder à étudier les grands théoriciens systémiques, quelle différence de conjoncture !

Ensuite, l'étudiant est en situation de dépendance de la situation d'observation de l'enseignant sur les mutations du réel ; quelles sont alors les conditions institutionnelles et celles que l'enseignant-chercheur se crée lui-même pour qu'il investigue dans les professionnalités, les enjeux de connaissance des savoir-faire requis ? Est-ce d'ailleurs son job ? Sans doute pas. Sinon il faut supprimer le CEREQ ! Pourtant, n'y a-t-il pas à y regarder de plus près ? Car, ce qui me chagrine dans tout cela, c'est souvent la solitude de l'étudiant ou du néophyte dans le métier, et la superbe des autres. C'est un peu : débrouille-toi avec tout ça !

J'observe plutôt aujourd'hui l'enseignant-chercheur, soit devenir davantage chercheur qu'enseignant devant les difficultés pédagogiques apportées par la massification de l'enseignement supérieur – on est passé du petit commerce à la grande distribution –, quitte à se perdre dans la diversification et la parcellisation des objets de connaissance, face à l'effroi de la synthèse ou au rejet de toute tentative systémique ;

soit devenir davantage enseignant que chercheur préférant transmettre et laisser sonder les autres là où c'est trop spécialisé ! Il n'y a pas là d'indignités.

Pourtant, la pratique qui se développe des "professionnels" convoqués dans des modules de formations professionnalisantes, et flattés d'apprendre qu'ils détiennent un savoir, ou bien transformés à leur insu en directeurs de mémoire ou de stage, autorise-t-elle l'enseignant à faire l'économie d'un travail d'appréhension du réel ? Quel réel ? D'un métier ? Non. La formation initiale ouvrant à toutes sortes de débouchés, il s'y perdrait. Mais d'un contexte, où il y a fatalement des acteurs et des pratiques, des métiers et des savoirs. Aller voir ce qui se passe dans les pratiques de terrains dont il est question pour des matériaux utiles aux théories, n'est-ce pas une méthode recommandée ? Je sais bien qu'il y a beaucoup de chose dans les bibliothèques. Mais le monde et les temps changent plus vite que l'écriture des livres. On n'enseigne pas l'urbanisme en lisant simplement le Code du même nom, et en faisant l'exégèse du législateur. Je sais bien qu'il y a encore des économistes qui enseignent la théorie de l'agent économique pur et parfait.

Viendra plutôt ici à mon secours une expérience sporadique, mais répétée dans le temps, d'interventions dans des salles d'étudiants avec un statut de praticien de la gestion publique territoriale, censé injecter des piqûres de réalité complexe. Expérience encore récente avec des étudiants architectes et géographes réunis, et sans doute quelques autres disciplines, qui me faisait m'interroger sur la place des uns et des autres dans un projet éducatif pluridisciplinaire, et que je relie à la lecture inopinée au moment de l'écriture du présent texte, d'un article d'un maître de toujours sur un objet commun, la ville, et Marseille en particulier, l'historien géographe spécialiste de l'urbanisme, Marcel Roncayolo (2002), à propos de "projet urbain". A propos des nouveaux courants professionnels et pédagogiques autour de la notion de "projet urbain", Roncayolo parle d'un travail intellectuel à faire entre chercheurs en sciences sociales, des urbanistes et des architectes, pour

une rencontre et une confrontation, davantage que pour établir des objets unifiés d'une discipline à l'autre, et ce pour une question centrale : le rapport entre formes matérielles et formes sociales, formes et société. Dans "projet urbain", il y a, en effet, d'une part la projection pour la réalisation, jusqu'au dessin, voir aux calculs d'ingénieurs, qui désigne au premier chef les architectes, dont la formation est d'emblée professionnalisante, et d'autre part l'urbain comme analyse d'un contexte social et de temporalités diverses, domaine de prédilection des sciences humaines.

Proclamer la démarche du "projet urbain", c'est prendre le contre-pied des périodes de la grande planification marquées par le schématisme, et le cloisonnement des logiques, pour faire varier les échelles et se rapprocher du terrain et du site, des pratiques des habitants, tout en se situant dans l'acte de conception de la forme entre la ville héritée et l'anticipation qui implique « bien plus qu'une innovation formelle », ... « elle touche nécessairement à la transformation de la culture et plus précisément des pratiques. Il n'y a pas de conception (architecturale) dissociable d'un certain dessein social », nous dit Roncayolo. Dès lors, l'enjeu est « d'atténuer les distances entre les détenteurs des sciences de l'analyse et les domaines de la projection »... « il s'agit non d'abolir des différences, mais de réussir à constituer des unités de travail capables d'intégrer, partiellement ou totalement, les apports spécifiques ».

Alors, à chacun son métier ? Peut-il exister une communauté chercheurs – enseignants – praticiens ? Car il était temps de rappeler, dans l'individualisme ambiant du monde de la formation initiale, que la forme moderne du travail implique toujours plus de coopérations. ■

Roncayolo, M. (2002). *Lectures de villes ; formes et temps*. Paris : Parenthèses.

# Faire Savoirs

n° 4 - juin 2004

Sciences humaines et sociales en région PACA



## Dossier Aménagement & Débat public

Coordination : Maurice Olive  
Jean-Michel Fourniau

études  
Centralités communales

métiers shs  
Chargé de mission territorial

thèses  
• Décentralisation / Bureaucratie  
• Université / Ville

lectures  
• Vote en PACA  
• Esclavage colonial