



24^{ème} Congrès AGRH à Paris

du 20 au 22 novembre 2013

La GRH : pour une connaissance praticable

L'outil et son double. L'élaboration des configurations professionnelles pour analyser les métiers.¹

Nicolas AUBOUIN

ESG Management School

25, rue Saint-Ambroise, 75011 Paris

E-mail : naubouin@esg.fr / Tél : + 33 6 23 80 31 95

Frédéric KLETZ

Mines ParisTech

60, bd St-Michel, 75006 Paris

E-mail : frederic.kletz@ensmp.fr / Tél : + 33 1 40 51 91 08

Résumé : Cette recherche vise à éclairer la construction d'une connaissance praticable en GRH à travers la construction d'un outil d'analyse des métiers dans leur contexte organisationnel et professionnel. Dans le cadre d'une étude réalisée pour le Ministère de la Culture sur les métiers de la médiation culturelle, nous avons construit un outil, les *configurations professionnelles*, qui visent à permettre d'analyser ces métiers et leurs dynamiques d'évolution en rapport avec l'organisation dans laquelle ils sont plongés. Par un effet de miroir et au cours des phases d'élaboration *chemin faisant* et de son application, dans une interaction fine avec le terrain de recherche, l'outil a permis de donner à voir les attentes spécifiques des parties prenantes et en créer de nouvelles. Rendant la connaissance plus pratique pour les professionnels, cette *recherche par l'outil* a aussi permis de questionner les pratiques à la fois des personnes concernées mais aussi des chercheurs. La construction d'outil de représentation des métiers, pensée non pas comme une finalité de la recherche mais qui est apparue comme un outil indispensable d'analyse à la fois des chercheurs observateurs et des professionnels observés, permet d'interroger les pratiques non seulement de la GRH mais aussi des chercheurs de la discipline. Construire de nouvelles lunettes va à la fois

¹ À Olivier, qui a participé à cette recherche et sans qui cet article et bien d'autres choses n'auraient pas pu voir le jour.

changer le regard de celui qui les porte, la forme de l'objet qu'il observe mais aussi les regards des personnes observées.

Introduction

Les recherches en GRH ont acquis une autonomie par rapport aux autres champs de la gestion, non seulement comme champ d'étude spécifique [Brabet, 1996] mais également du point de vue des méthodologies d'analyse et d'accès au réel [Igalens et Roussel, 1998]. Les méthodologies de recherche conditionnent en effet la perception des objets étudiés mais inversement les conceptions de la GRH conditionnent un choix de méthodologies. On peut ainsi distinguer comme le propose Brabet [1996], trois grands types de méthodologies en RH selon les conceptions de la GRH : des méthodes objectives et behaviouristes liées à la *conception instrumentale* de la GRH ; des méthodologies de recherche action [Barbier, 1996], de recherche-intervention [Moisdon, 1984 ; Plane 2000] et d'étude de cas [Yin, 1984] adaptées à la *conception contingente* de la GRH ; des recherches pluridisciplinaires [Bournois et al., 1996] reposant sur des études longitudinales et comparatives pour analyser la GRH du point de vue de la *gestion des contradictions*.

Mais ces analyses, soulignant le conditionnement réciproque de la GRH comme objet d'étude et les méthodologies de recherche, mettent en partie de côté une dimension supplémentaire de l'analyse : le contexte de déploiement de la GRH. Une rupture très forte est soulignée dans les travaux les plus récents en GRH entre les études des entreprises privées et celles des organisations publiques, qui marque une autonomie de plus en plus grande de la GRH publique comme champ de recherche spécifique de la GRH [Pochard M, 2010, Mahé de Boislandelle, 2009 Paauwe, 2004]. En effet, le contexte spécifique de l'étude des enjeux de la GRH dans les administrations et organisations publiques est marqué non seulement par une spécificité des cadres de gestion statutaire, mais aussi, et surtout par des modes d'accompagnement des métiers et des compétences bien singuliers et différents des dispositifs RH traditionnels. De ce point de vue, nous nous situons en décalage par rapport au courant du New Public Management [Aucoin, 1990] qui, sous couvert de modernisation, légitime le transfert des outils du management classique dans l'univers public alors que la réflexion sur la spécificité des besoins et la singularité de la situation n'est souvent pas menée à son terme.

Comment construire une connaissance praticable dans la sphère de la GRH publique ? Quels sont les spécificités tant des outils d'analyse élaborés que des méthodologies adoptées pour les construire ? Quels enseignements sur le rôle des contextes organisationnels dans l'élaboration des méthodes de recherche en GRH ?

Par ailleurs, une seconde limite peut être évoquée lorsque l'on analyse les travaux sur les spécificités de la recherche en GRH. Au-delà des modèles contextuels proposés par Brabet [2005], la construction d'une connaissance praticable en GRH, comme dans l'ensemble des recherches en gestion d'ailleurs, doit pouvoir selon nous s'élaborer « chemin faisant », dans une interaction fine avec le terrain de recherche. Ce processus qui bien que reposant sur des cadres méthodologiques spécifiques maîtrisés par le chercheur, tant pour le recueil des données que pour leur analyse, ne saurait uniquement se construire selon un sillon bien tracé ou des techniques très rôdées que le chercheur appliquerait selon les contextes d'analyse, bien au contraire. Le travail de recherche dans le champ de la GRH, et plus particulièrement les travaux qui visent à étudier les métiers ou compétences en émergence, oblige à suivre un chemin plus chaotique qui dépend étroitement des aléas à la fois : des accès aux données, des

interactions avec les différentes parties prenantes de la recherche (commanditaire, équipes locales, contexte organisationnel, politique, réseaux professionnels,...), des temps de réalisation des travaux, des marges de manœuvre du chercheur,... Et ce chemin est d'autant plus escarpé et incertain que les chercheurs construisent leurs analyses sur une méthode ancrée sur le terrain : observation participante, recherche action ou recherche intervention.

Dans ce contexte, comment construire son travail de recherche ? Quelles sont les productions scientifiques qui en découlent ? Quelles sont leurs limites et leur portée ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous allons mobiliser les travaux de recherche dans le cadre d'une étude réalisée pour le Ministère de la Culture sur les métiers de la médiation culturelle. Ce travail de recherche reposant sur une étude d'une quarantaine d'organisations dans différents secteurs artistiques et de la rencontre d'une centaine de personnes à travers différentes méthodes : entretiens semi-directifs, focus groupe, observation participante. Ce travail a conduit les chercheurs à construire un outil de représentation des métiers de la médiation culturelle dans leur contexte organisationnel et professionnel. Cet outil, principal résultat de la recherche, vise à permettre d'analyser ces métiers et leurs dynamiques d'évolution en rapport avec l'organisation dans laquelle ils sont plongés. Il cherche également à mettre en lumière les spécificités d'une professionnalisation qui était peu visible pour l'administration, comme en témoigne l'absence de cadres d'emploi spécifiques de médiateurs dans la fonction publique, et qui conduisait cette dernière à opter pour des politiques RH pas forcément très adaptées à ces spécificités. *Les configurations professionnelles* ont non seulement répondu à ces deux objectifs mais en ont aussi créé de nouveaux. En particulier, cette forme de représentation a permis au chercheur de mieux saisir les ressorts de développement des métiers de la culture, ainsi que leurs trajectoires professionnelles toujours singulières. Par un effet de miroir et au cours des phases d'élaboration et des tentatives répétées de son application, l'outil a permis de donner à voir les attentes spécifiques des parties prenantes et en créer de nouvelles. Rendant la connaissance plus pratique pour les professionnels, cette *recherche par l'outil* a aussi permis de questionner les pratiques à la fois des personnes concernées mais aussi des chercheurs.

Et finalement, nous allons chercher à montrer dans cet article que construire une connaissance praticable c'est moins donner des outils pratiques aux professionnels qu'offrir les moyens aux professionnels de s'interroger sur leurs propres pratiques et outils. Construire une connaissance praticable c'est aussi saisir la rencontre avec des métiers et des configurations professionnelles comme une occasion de revoir sa propre théorie de l'organisation et de la place de la GRH et non offrir aux professionnels une théorie de l'organisation « pratique ». Construire une connaissance praticable c'est produire des boucles de réflexion tant sur la pratique de gestion des professionnels que sur la pratique méthodologique des chercheurs plutôt que rendre les connaissances produites par le chercheur plus pratiques pour les professionnels.

Plus largement, la construction d'outil de représentation des métiers, pensée non pas comme une finalité de la recherche mais comme un outil indispensable d'analyse à la fois des chercheurs observateurs et des professionnels observés, permet d'interroger les pratiques de la GRH et des chercheurs de la discipline. Construire de nouvelles lunettes va à la fois changer le regard de celui qui les porte, la forme de l'objet qu'il observe mais aussi les regards des personnes observées.

I. LA RECHERCHE PAR L'OUTIL EN GRH PUBLIQUE : METHODOLOGIE ET CONTEXTES SPECIFIQUES

1. La montée en puissance des questions RH dans le secteur public : une recherche d'outils adaptés ?

Dans le champ des politiques publiques, on assiste depuis plusieurs années à la montée en puissance des questions relevant du domaine des Ressources Humaines : de multiples auteurs mettent en avant la nécessité pour l'Etat, les collectivités locales et les organismes publics, de faire appel à de nouvelles orientations en matière de gestion des ressources humaines, à la fois plus modernes et mobilisatrices pour le personnel [Pochard, 2010, Mahé de Boislandelle, 2009 Paauwe, 2004].

Pourtant, les remontées du terrain montrent les grandes difficultés à ce que ces mots d'ordre connaissent une véritable concrétisation, faisant plutôt apparaître au contraire l'inertie du système. Les organisations publiques peinent à transformer leurs modalités de gestion de leurs effectifs et de leurs emplois, tant les formes de travail traditionnelles seraient puissamment ancrées dans les organisations et la culture publiques [Mahé de Boislandelle, 2009 ; Emery, 2005].

Mais ne peut-on pas rechercher d'autres pistes d'explications ? Les difficultés rencontrées relèvent peut-être moins d'une inertie particulièrement prégnante dans l'univers public que de la pertinence des outils introduits. Les outils sont souvent importés d'autres environnements, auréolés de leur réussite à transformer les organisations, à les placer sur le chemin de la modernisation, comme le promeut le New Public Management [Aucoin, 1990 ; Osborne & al, 2002] alors qu'en amont, la réflexion sur la spécificité des besoins et la singularité de la situation n'est souvent pas menée à son terme. De plus, le secteur public n'est pas un champ vierge de toute représentation sur l'emploi, et le regard statutaire est à cet égard particulièrement structurant [Cayla, 1998, Biland 2010].

2. Les enjeux de l'élaboration d'outils RH : comment représenter simultanément les métiers et les contextes organisationnels dans lesquels ils s'insèrent ?

Notre communication se propose de relater une recherche dont un des objectifs était justement de mettre l'accent sur l'élaboration d'outils qui ne visent pas directement à agir sur les agents (nouvelles politiques de formation ou d'évaluation par exemple), mais à doter les organisations publiques de nouvelles façons d'analyser – et de se représenter- la situation de travail des métiers sur lesquels elles cherchaient à agir. Or, qu'ils proviennent du droit administratif, de la sociologie des professions ou de la gestion des compétences, la plupart des objets mobilisés pour rendre compte du travail (corps, professions, compétences) font l'impasse sur sa dimension organisationnelle [Parsons, 1939 ; Freidson 1986; Strauss 1992]. Notre objectif premier a donc été de rendre compte des contextes organisationnels dans lesquels les activités et les compétences se déploient et pour cela, nous avons proposé d'introduire le concept de « configurations professionnelles ». Un tel concept s'efforce de saisir le travail public, collectif et individuel, selon une double dimension : la dimension de coordination (division du travail et relations hiérarchiques, coopération interne et externe aux

organisations publiques) ; et la dimension cognitive (représentation des activités et des compétences).

Cette recherche a également un objectif plus opérationnel : comprendre comment les médiateurs avaient été intégrés dans les équipes des lieux culturels, comment leurs actions et leur expertise étaient utilisées en interne, etc. Ainsi, si les débats autour des questions de métiers, d'emplois, de professions sont relativement fréquents dans la littérature de sociologie du travail, et, dans une moindre mesure, dans celle de gestion, notre recherche ne porte pas sur ces définitions, ni sur leurs écarts éventuels.

Dans un ouvrage consacré à l'émergence de nouveaux métiers et à leur lutte pour obtenir une reconnaissance institutionnelle, G. Latreille [1980] distingue trois types d'indicateurs qui permettent de caractériser un métier (se structurant à partir d'une activité) : l'existence de formations spécifiques (signalant la reconnaissance d'une activité qui s'apprend et pour laquelle on peut être reconnu compétent), l'existence d'une reconnaissance sociale plus ou moins large et institutionnalisée (se traduisant notamment au niveau des conventions collectives) et l'existence de rencontres et d'associations pour la défense des travailleurs concernés.

Or, dans notre démarche, il ne s'agit justement pas de faire une sociologie des professions, ni de s'interroger sur la façon dont la profession des médiateurs est organisée, ni même de savoir s'il s'agit d'une « véritable » profession, qui aurait les attributs que la sociologie du même nom a définis. La posture adoptée ici est bien de relier l'activité de médiation à l'organisation dans laquelle elle est plongée, d'analyser comment les médiateurs s'inscrivent dans un contexte organisationnel, qui leur donne justement, lui aussi, des attributs, des compétences, une forme de coordination avec les autres activités,... bref lui confèrent un espace de déploiement. Celui-ci peut être très confiné, circonscrivant alors l'activité de médiation à un travail de transmission de savoirs conçus par d'autres, par exemple. Il peut au contraire être très large, appelant par là même à un enrichissement permanent des compétences, et permettant l'acquisition de nouveaux savoirs (par exemple sur les publics, sur les œuvres,...), qui pourront alors irriguer le reste de l'organisation.

Les corpus existants sur la médiation reposent sur deux types d'approches : l'une mettant en avant la fonction de médiation, et donc sa large distribution au sein de chaque institution culturelle, au-delà d'un métier unique ou spécifique ; l'autre centrée sur « le métier » de médiateur. Notre perspective de recherche vise à concilier ces deux approches, en y réintroduisant le volet organisationnel : dans quelle configuration professionnelle, les médiateurs sont-ils amenés à intervenir ? Dans quel schéma organisationnel ? Au sein de quelle combinaison de ressources cette fonction est-elle intégrée ? Quels sont les autres acteurs avec lesquels ils ont à interagir ? Dans quelles poches de compétences les représente-t-on ?

Enfin, il ne s'agit pas non plus d'analyser les compétences des médiateurs de manière décontextualisée : les compétences des acteurs dans l'exercice de leur fonction ne peuvent s'appréhender de manière abstraite par référence à un corpus théorique, mais au travers de leur déploiement au sein de configurations professionnelles, qui les mobilisent ou non, qui les activent ou les laissent en sommeil, qui les renouvellent ou les appauvrissent.

Pour répondre à ces enjeux méthodologiques et épistémologiques nous avons élaboré un outil d'analyse des métiers : les configurations professionnelles.

II. L'ELABORATION DES CONFIGURATIONS PROFESSIONNELLES : DE LA RECHERCHE D'UN OUTIL D'ANALYSE A L'ANALYSE DE L'OUTIL DE RECHERCHE

1. Une recherche-intervention *chemin faisant* : de la demande du commanditaire à la construction d'une recherche ancrée sur le terrain

Cette recherche-intervention est partie d'une demande du Ministère de la Culture et de la Communication, qui a lancé en 2008 une réflexion sur les métiers de la médiation culturelle. L'étude visait plus précisément à mieux connaître l'évolution des activités de médiation qui se sont développées depuis une dizaine d'années (voire plus dans certains secteurs) dans le monde culturel, ainsi qu'à mieux appréhender les populations qui en assurent la prise en charge (profils, insertion dans l'organisation, évolution de carrières,...). L'analyse de ces différents facteurs constitutifs des métiers de la médiation avait aussi une visée plus opérationnelle. En effet, ce travail devait permettre au Ministère de la Culture, outre l'actualisation de ses données sur ce champ et l'amélioration de la définition des profils de postes et des compétences, d'anticiper et de concevoir des outils d'accompagnement des transformations de la médiation (au niveau des emplois, des parcours professionnels, des offres de formations, des statuts et cadres d'emploi). Il devait corrélativement inciter les organisations culturelles elles-mêmes à se doter de nouveaux outils de gestion de cette population, et à mettre en place une nouvelle politique de GRH à son égard : processus de formation et d'acquisition de nouvelles compétences, gestion de la mobilité, construction de trajectoires professionnelles, règles salariales et statutaires,

Compte tenu des objectifs précédents, mais aussi des caractéristiques intrinsèques des objets RH manipulés (emplois, métiers, professions), faits non seulement d'éléments de connaissance objective, mais aussi de reconnaissance sociale et/ou cognitive, de formes de solidarités et d'identités professionnelles, il importait pour les chercheurs de croiser les regards et de se placer sous le signe de l'interaction des représentations, celles des porteurs des activités, celles des institutions culturelles, et ce selon différents points de vue gestionnaires du personnel, responsables de services de la médiation, responsables des structures,... . Pour cela, une méthode privilégiant les investigations de terrain a été retenue. De multiples entretiens ont ainsi été menés (plus d'une centaine). .

Cette implication des chercheurs sur le terrain a été contrebalancée par différents dispositifs tant de pilotage (comités constitués des différentes parties prenantes) que d'orientation et d'expertise (notamment au travers de l'organisation d'un focus group).

Précision sur la démarche et le cadrage méthodologique de l'étude de terrain

À partir de questionnements sur la population des « médiateurs culturels » (profils, activité, difficultés rencontrées dans l'exercice de leur fonction, trajectoires professionnelles, évolutions actuelles,...), les chercheurs ont mis en place un appareillage méthodologique reposant sur plusieurs dispositifs:

- une consultation de plusieurs experts de la médiation ;
- la mobilisation, à plusieurs temps forts du déroulement de l'enquête, d'un groupe *focus* composé de représentants des organisations professionnelles du domaine de la médiation et d'experts des différents domaines culturels, chargés de réagir aux résultats intermédiaires, d'exprimer les grands débats et enjeux auxquels est soumis la profession, et de dégager les grandes tendances d'évolution ;
- la réalisation, au sein de 48 structures employeurs différentes, de 103 entretiens en face-à-face auprès de différentes catégories d'acteurs :
 - responsables sectoriels (responsables dans des directions sectorielles du ministère de la Culture ou en DRAC, dans des collectivités territoriales, associations professionnelles, etc.) ;
 - responsables de politiques ou de lieux culturels (directeurs des affaires culturelles, directeurs d'institution culturelle, etc.) ;
 - responsables de services de médiation ;
 - chargés de conception des actions de médiation ;
 - agents réalisant eux-mêmes des actions de médiation en face-à-face avec le public (visites, conférences, ateliers, etc.).

Au final, ont ainsi été enquêtés :

- 48 lieux (103 entretiens)
- ... relevant des domaines culturels suivants : musées (9 entretiens), patrimoine (3), art contemporain (12), bibliothèques et livre (4), spectacle vivant (12), cinéma (3), autres (5)
- ...
- ...dans des structures employeurs de taille variée : moins de 10 permanents (10 structures), de 10 à 100 permanents (15), plus de 100 permanents (9) ...
- ... dans trois régions (Ile-de-France, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes). Des entretiens ont toutefois été réalisés également en dehors de ces trois territoires régionaux, au sein d'institutions et de structures présentant une approche originale de la médiation.

Ce parti de mener des investigations de terrain a évidemment une limite : compte tenu de la très large implantation des activités de médiation sur le territoire, il n'était clairement pas envisageable de viser une quelconque exhaustivité. Les investigations ont donc été conduites sur quelques territoires privilégiés en recherchant plus spécifiquement à exploiter les situations rencontrées pour comprendre les contraintes organisationnelles et RH pesant sur les activités de médiation. Cependant, même en restreignant le champ géographique de la sorte, la tâche demeurait d'une grande ampleur, non seulement pour observer, mais ensuite pour rendre compte de la situation de la médiation culturelle, à la fois généralisée et construite sans plan explicite.

2. La construction de l'outil d'analyse : les configurations professionnelles

De ce double constat est né le souci des chercheurs de se doter de « lunettes » pour voir la médiation, non seulement dans ses traits généraux, largement invisibles à l'examen du foisonnement théorique et doctrinal qui, comme un brouillard, entoure la médiation, mais aussi dans ses spécificités locales, trop souvent dissimulées, consciemment ou non, par les logiques locales des différents acteurs. Les lunettes ainsi construites ont été nommées les « configurations professionnelles de la médiation » (CPM). Elles nous ont permis de rendre compte du paysage de la médiation là encore à un double niveau : de la situation de la médiation en général et des situations de médiation en particulier, en s'intéressant dans chaque cas aux aspects organisationnels, RH et de politique publique.

Un exemple de configuration professionnelle : Le cas de la médiation aux archives municipales de L.

Le service des archives municipales de la ville de L., rattaché à la direction des affaires culturelles, est considéré comme un gros service d'archives (45 agents, 15 km d'archives, dont 80% de fonds d'archives municipaux).

Son organisation fait apparaître un pôle action culturelle et pédagogique, dans lequel sont menées les actions de médiation.

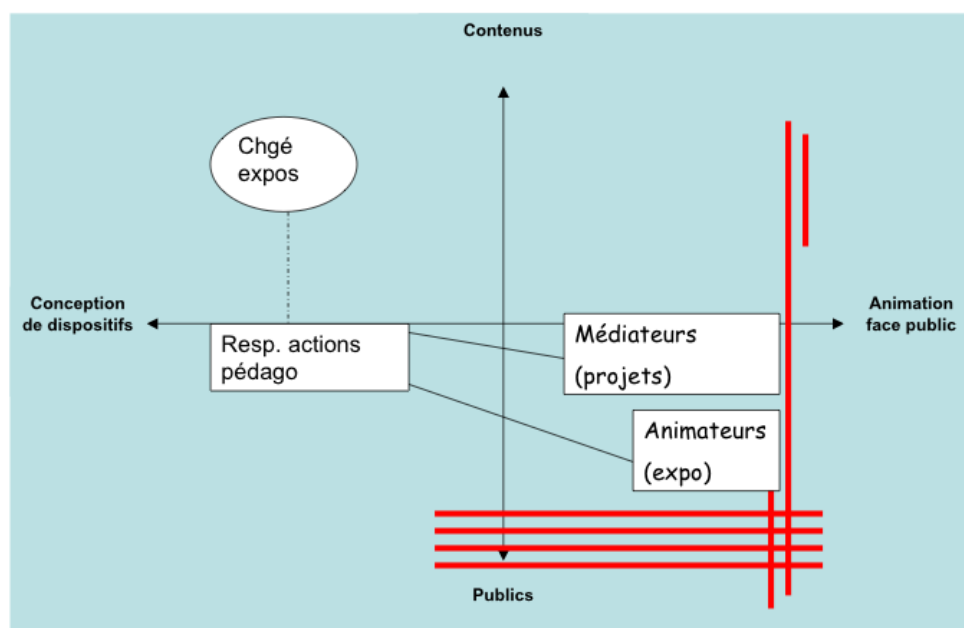
À l'heure actuelle, les archives organisent en moyenne une exposition par an, d'une durée d'environ 4 à 6 mois. Sa conception est assurée par un permanent à temps plein sur cette fonction (dénommé « chargé des expositions »), généralement avec l'aide d'un ou plusieurs partenaires extérieurs, tandis que son animation est assurée par un vacataire (recruté sur un contrat de la durée de l'exposition, pour un volume horaire hebdomadaire de 25h), généralement étudiant (de filières tourisme ou valorisation du patrimoine culturel). Les activités proposées sont variées ; visites-guidées, projections, lectures d'archives par des comédiens, conférences-débat, etc. Certaines de ces activités ont lieu hors les murs, parfois en association avec d'autres types d'animateurs face-public.

Du côté des actions pédagogiques, le service est composé d'un permanent (le responsable des actions pédagogiques) et, selon les périodes, d'un certain nombre d'animateurs face public, appelés médiateurs, recrutés sur emplois aidés (le service a eu au départ 3 emplois-jeunes puis 2 CAE et aujourd'hui rien).

Tandis que les publics accueillis dans les expositions temporaires sont principalement des publics récepteurs, qu'il s'agisse de publics spécialisés, de scolaires, de grand public, celui des actions pédagogiques est lui davantage concepteur, dans le cadre d'une logique de projet spécifique développé pour et avec lui. Il s'agit dans ce cas d'accompagner les projets de partenaires (Education Nationale, milieu pénitentiaire, monde associatif, etc.) dans une logique de partage des compétences. Une partie des activités de médiation consiste alors à former les acteurs de ces projets (enseignants, éducateur) aux archives afin qu'ils assurent eux-mêmes certaines actions de médiation, en relation avec leurs projets propres (travail avec

une classe sur l'histoire de son établissement, avec une prison sur les plans, etc.). Ce travail partenarial est effectué par le responsable du service mais aussi par les médiateurs. Ces deux catégories d'acteurs peuvent en outre assurer eux-mêmes des activités face public.

Compte tenu des éléments précédents, on peut proposer de représenter la configuration professionnelle de médiation aux archives de la ville de L. de la manière suivante² :



En bas, différents publics concepteurs (scolaires, prison, etc.), peu orientés contenus, dans le cadre d'une logique projet cohabitent (à droite) avec du public récepteur, soit spécialisé soit polyvalent, dans le cadre des expositions temporaires

La démarche n'était pas dogmatique ou normative. Il ne s'agissait nullement de chausser des lunettes déjà toute préparées et rodées, pour aller, tel un entomologiste, retrouver un spécimen enrichissant sa collection. Chaque configuration a été construite par les chercheurs à partir des entretiens avec les professionnels et de l'exploration des différentes organisations. Elle a été ensuite soumise au regard des membres des organisations étudiées dans différents cadres : réunions avec les équipes, entretiens complémentaires, focus groupes. Cet aller-retour avec le terrain a permis de co-construire progressivement les configurations pour aboutir à une forme plus stabilisée.

Il est apparu au cours de la recherche, face à l'éclatement du paysage que nous étudions, et de son manque de cohérence, sans doute alimentée par une propension des acteurs à sur-qualifier

² Les conventions de représentation sont les suivantes :

- les acteurs dédiés à la médiation sont représentés par un rectangle, ceux qui ont une fonction de médiation par un rond ;
- leurs relations sont par des traits continus lorsqu'il s'agit de relations hiérarchiques, des traits discontinus pour des relations intermédiaires (ici de coopération au sein d'un même service).

des spécificités locales, la nécessité de re-créer un schéma de cohésion d'ensemble, qui aide les chercheurs à se mouvoir dans un tel paysage et à restituer le matériau collecté auprès des partenaires. Mais cet outil avait également d'autres objectifs, cette fois visant davantage la relation avec les institutions culturelles, en leur offrant une représentation de leur organisation, et donc un support à la réflexion sur de nouvelles configurations possibles.

Plus précisément, un tel détour par la modélisation nous a permis tout d'abord d'interroger de manière nouvelle la question de l'existence de spécificités sectorielles en médiation. Observe-t-on que chaque secteur parvient à générer, par rapport à une typologie générale, un sous-type qui lui est propre, ou à l'inverse, peut-on noter que la dimension sectorielle ne modifie pas des configurations, déjà structur  es par un ensemble important de variables ? Ensuite, il nous a offert un angle d'approche original pour caractériser le soutien que les politiques publiques de médiation, de l'Etat, des collectivités locales ou des organisations culturelles elles-mêmes, peuvent apporter aux configurations de médiation. Enfin, nous nous sommes penchés sur les caractéristiques proprement RH de l'activité de médiation, en relation avec les configurations professionnelles (statuts, rémunérations, compétences, mobilité intra et inter-configuration, etc.). Ces différents éléments nous ont conduits à envisager les voies d'une possible professionnalisation de la médiation et l'apport des CPM à une ingénierie RH.

Ces outils conceptuels que sont les CPM permettent plus largement de construire des configurations idéales typiques, mettant en scène les acteurs de la médiation requis et les relations qu'ils entretiennent entre eux, et d'en identifier les principales propriétés. Il est ainsi possible de réduire la variété des situations rencontrées et de les ramener à quelques configurations bien choisies.

Le choix du concept de « configuration professionnelle » comme unité pertinente d'étude de l'activité exercée par les médiateurs plutôt que l'adoption des lunettes classiques de la sociologie des professions renvoie à l'importance, à nos yeux, du volet organisationnel pour appréhender les activités de travail. La sociologie des professions s'intéresse à la structuration sociale des activités de travail et à l'identité des porteurs de ces activités, mais néglige en général leur place dans un contexte organisationnel, qui leur donne pourtant toute leur épaisseur.

Les Configurations Professionnelles apparaissent ainsi comme un outil au double statut : d'un côté, il est un outil pour le chercheur enrichissant son interaction avec « le terrain », lui permettant de voir –ou plus précisément, de se représenter- des phénomènes rendus largement invisibles par la parcellisation du paysage et les discours des acteurs ; et d'un autre côté, il devient un outil pour les acteurs locaux pour construire une démarche de transformation de leurs politiques et de leurs pratiques d'organisation autour de l'activité étudiée.

III. VERS UNE CONNAISSANCE PRATICABLE : DE LA RECHERCHE RH SUR LES METIERS AUX METIERS DE CHERCHEUR EN GRH

1. Une connaissance ancrée dans la pratique des professionnels étudiés : construire des outils spécifiques plutôt que transférer des outils existants

Cette recherche repose comme on vient de le décrire sur la construction d'un outil de représentation des dynamiques professionnelles. Elle n'a pas cherché à appliquer des grilles de lecture existante en GRH (référentiel, GPEC,...), mais plutôt à élaborer de nouvelles lunettes pour donner à voir les évolutions des métiers du point de vue des porteurs de ces métiers et du contexte organisationnel dans lequel ils se déploient. Cette approche est d'autant plus originale qu'elle est menée pour le secteur public, où le New Public Management a légitimé depuis plusieurs décennies, l'idée qu'il était possible et potentiellement utile d'importer des démarches et outils d'autres environnements dans lesquels ils ont montré leur efficacité [Aucoin, 1990 ; Osborne & al, 2002]. Or, nos travaux reposent au contraire sur le postulat selon lequel il n'existe pas d'outils intrinsèquement performants, mais leur efficacité dépend des contextes organisationnels dans lesquels ils vont être déployés. Il faut donc mener en amont, une réflexion sur la spécificité des besoins et la singularité de la situation.

Plus largement, notre méthodologie se rapproche de méthodes ethnographiques, au sens où l'interaction avec le terrain de recherche se réalise comme on a pu le décrire précédemment dans la durée, autour d'une démarche réflexive du chercheur qui co-construit son travail de recherche avec les organisations qu'il étudie [Buscato, 2010]. Mais cette recherche-intervention [Moisdon, 1984] repose aussi et surtout sur une interaction poussée et continue des points de vue et représentations du chercheur avec ceux des membres de l'organisation, issus de leurs champs respectifs de contraintes et d'enjeux, qui implique aussi un processus de co-construction de représentations et d'actions pouvant être menées pour corriger les dysfonctionnements repérés. En effet cette phase d'élaboration de l'outil s'est accompagnée d'une phase de préconisation qui devait permettre d'interroger à la fois la pertinence des configurations professionnelles et la capacité des acteurs du terrain à se les approprier, et à les transformer. Nous avons réalisé (et nous réalisons encore aujourd'hui) sous différentes formes des retours vis-à-vis de professionnels à la fois ceux impliqués dans l'étude mais aussi plus largement dans le cadre d'instance de représentation professionnelle ou d'espace de réflexion collective (conférence professionnelle, séminaire de recherche,...)

Cette démarche constitue alors une boucle réflexive sur les résultats de recherche qui permet de proposer un autre niveau de validité de ces résultats, mais aussi une autre capacité d'appropriation de l'outil par les professionnels.

2. Une connaissance utile à la pratique des professionnels : quelles sont les applications des outils et l'accompagnement de cette application

L'outil ainsi construit vise à améliorer la connaissance des pratiques mais aussi l'appropriation de cette connaissance dans la pratique des professionnels. Le premier acteur concerné est le commanditaire de l'étude, le Ministère de la Culture et de la Communication qui cherchait à se doter d'outil pour mieux appréhender les métiers de la médiation et leurs évolutions. En redessinant les catégories de médiateurs (concepteurs/animateurs ; contenu/public), les configurations ont permis de rendre visibles des enjeux RH spécifiques

aux différents porteurs de ces métiers en termes de trajectoires professionnelles et formes de mobilité, de formation, de reconnaissance et rémunération.

Mais le travail du chercheur visait aussi à diffuser cette réflexion au niveau des principaux acteurs concernés : les médiateurs et leurs instances de représentation professionnelle. En plus de l'impact direct des réflexions sur la reconfiguration des outils RH au regard des nouveaux enjeux mis en évidence par les CPM, les chercheurs ont pu apporter une réflexion plus aboutie sur les pratiques de médiation tant au niveau de leur conception que de leur application. Ils ont pu également questionner les formes de construction de la représentation professionnelle ancrée sur une approche sectorielle. En effet, de nombreuses problématiques de reconnaissance professionnelle, comme la reconnaissance des compétences spécifiques, la mise en place de formation ou l'insertion organisationnelle des métiers, sont apparues comme communes à de nombreux secteurs. Les instances professionnelles construisant largement leurs revendications à partir de la figure du guide-conférencier, ou plus largement du médiateur dans le champ patrimonial ou muséal.

Un autre acteur était également concerné par les résultats pratiques de cette recherche : les organisations qui accueillent ces métiers, et qui les façonnent. Les chercheurs n'ont pas seulement contribué à impulser une réflexion sur les outils RH pour accompagner la médiation, ils ont cherché plus largement à redonner aux organisations un rôle central à la fois dans l'émergence et l'accompagnement de ces métiers. Au cours de ce travail de recherche, les organisations (grandes institutions culturelles, petites associations,...) sont en effet apparues comme l'acteur central de leur professionnalisation. Elles contribuent en effet à accélérer (ou au contraire à freiner) les dynamiques professionnelles en mettant en place des outils de reconnaissance interne comme par exemple des formations spécifiques ou des instances de coordination avec les autres métiers et acteurs de l'organisation.

Finalement cette recherche a davantage permis de donner aux professionnels les moyens de s'interroger sur leurs propres pratiques et outils de GRH, notamment en mettant au centre de la réflexion le rôle des organisations dans les dynamiques de professionnalisation, que de leur donner des outils pratiques applicables dans les différents contextes organisationnels. Construire une connaissance praticable apparaît alors comme un moyen d'offrir aux professionnels une occasion de revoir leur propre théorie de l'organisation et sa place dans leurs pratiques de GRH.

Conclusion

Dans le champ de la recherche en GRH, les outils de gestion tiennent une place de plus en plus importante posant à la fois la question de leur application par les praticiens que de leur construction et de l'accompagnement des chercheurs. Dans ce contexte il nous paraît central de distinguer deux types d'outils : les outils de conformation qui prescrivent la voie à suivre, et les outils d'exploration, qui visent à interroger des routines et à explorer de nouvelles dynamiques professionnelles.

Les premiers négligent souvent le substrat organisationnel dans lequel l'outil trouve sa place alors que les seconds visent à construire, comme on l'a montré à travers les configurations professionnelles, une boucle réflexive pour les praticiens et les chercheurs, réflexion spécifique aux différents contextes organisationnels.

Nous avons donc cherché à construire un outil d'exploration du réel, qui offre de nouvelles représentations, à la fois pour les chercheurs et pour les acteurs, à différents niveaux : de la construction d'un métier à celui d'une profession dans et par l'organisation.

Cette position épistémologique est au cœur-même des principes de la recherche-intervention : *« notre conviction est que l'évaluation du changement organisationnel n'est possible que si elle s'accompagne d'une certaine forme d'interaction, qui constitue le coeur de la méthode de recherche/intervention »* [Moisdon, 2010].

La construction d'un outil lors d'une recherche permet donc de comprendre les pratiques professionnelles observées et de les modifier. Elle met aussi en lumière les pratiques des chercheurs eux-mêmes car comme l'a souligné Jean-Claude Moisdon [1997] l'outil donne à voir tout autant l'objet qu'il cherche à représenter que les caractéristiques de celui qui l'a conçu.

La construction d'un outil comme les configurations professionnelles visait ainsi à donner au chercheur moins un moyen de rendre les connaissances produites plus pratiques pour les professionnels que de produire des boucles de réflexion tant sur la pratique de gestion des professionnels que sur leurs propres pratiques de recherche. Autrement dit cet outil à contribuer à réfléchir au rôle de médiateur du chercheur, médiateur entre différents niveaux d'intervention : celui de l'organisation, des secteurs d'activités, des tutelles publiques. Ce rôle du chercheur se rapproche de celui chercheur-accompagnant tel que le définit Livian (2005) qui se caractérise par une intervention qui s'intègre dans une logique partenariale avec le terrain et qui va jusqu'à la mise en œuvre de ces préconisations.

Mais, au même titre que pour les médiateurs observés, les activités des chercheurs s'inscrivent dans le cadre organisationnel de sa pratique qui conditionne ses modalités d'intervention : l'équipe de recherche, son laboratoire d'appartenance, l'institution dans laquelle il est intégré. Ce contexte organisationnel construit son métier et ses pratiques de recherche. Le prend-il vraiment en compte lorsqu'il construit sa recherche ? Quels sont les implications sur les méthodologies en GRH ?

Bibliographie

- Aucoin, P. (1990), « Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums », *Governance*, vol. 3, n° 2, avril 1990 p. 115-137.
- Barbier R. (1996), *La recherche action*, Paris, Economica
- Biland E., 2010, « Les ambiguïtés de la sélection par concours dans la fonction publique territoriale: une institutionnalisation inachevée », in *Sociologie du travail*, 2010
- Bournois F., Livian Y.F. et Thomas J. (1996), « Les nouvelles perspectives de la recherche », in Brabet J. *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 2^e éd., p 213-247
- Brabet, J. (éd.) (1996), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 2^{ème} éd.
- Braet, J. (2005), « Des méthodologies qualitatives pour la recherche en GRH ? » in Allouche J. (coord.). *L'encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Editions Vuibert.
- Buscato, M. (2010), *La Fabrique de l'ethnographie. Dans les rouages du travail organisé*, Octares Editions, Toulouse, 168 p.
- Cayla O. (1998), « L'inexprimable nature de l'agent public », in *Enquête, anthropologie, histoire, sociologie*.
- Emery Y., Giauque D., 2005, *Paradoxe de l'action publique*, L'Harmattan.
- Freidson, E. (1986). « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique. » *Revue Française de Sociologie* **27**(3): 431-443.
- Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Latreille G. (1980), *La naissance des métiers en France (1950-1975)*, Lyon, P.U.L., 408 p.
- Livian Y-F. (2005), « L'intervention en entreprise », in Allouche J. (coord.). *L'encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Editions Vuibert.
- Mahé de Boislandelle H., Bories-Azeau I.(2009). « GRH et performance dans le secteur public », I BORIES-AZEAU, in *Les nouveaux défis du manager public : Conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, Collectif. Editions L'Harmattan.
- Moisdon, J.C. (1984), *Recherche en gestion et intervention*. Revue Française de Gestion.
- Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arslan.
- Moisdon JC (2010), « L'évaluation Du Changement Organisationnel Par L'approche De La Recherche Intervention . L'exemple Des Impacts De La T2a », *La Documentation Française | Revue Française Des Affaires Sociales* 2010/1 - N° 1-2 Pages 213 A 226
- Parsons, T. (1939), "The professions and social structure", *Social Forces*, University of North Carolina Press.
- Pochard M (2010), « L'emploi dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique » *Revue française d'administration publique*.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherché-intervention en management*, Paris, L'Harmattan.

Strauss, A. (1992), *La trame de la négociation*. Paris, Editions L'Harmattan.

Yin R.K. (1984), *Case study research : Design and methods*, Beverly Hills, California, Sage Publications.

Les auteurs remercient les deux évaluateurs anonymes du colloque pour leurs suggestions et conseils.