

Lorsque l'activité professionnelle recompose les parcours de transition : les responsables « Hygiène, qualité, sécurité, environnement »

When changes in the activities of an industry reshape employees' trajectories : a case study of 'Hygiene, Safety, Quality and Environment' professionals

Eine Fallstudie über Angestellte im Bereich "Qualität, Umwelt, Arbeitsschutz und Gesundheit"

Quando la actividad profesional recompone los itinerarios de transición : los responsables "Higiene, Calidad, Seguridad, Ambiente"

Emmanuelle Leclercq



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4309>

DOI : [10.4000/formationemploi.4309](https://doi.org/10.4000/formationemploi.4309)

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 2014

Pagination : 47-64

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Emmanuelle Leclercq, « Lorsque l'activité professionnelle recompose les parcours de transition : les responsables « Hygiène, qualité, sécurité, environnement » », *Formation emploi* [En ligne], 128 | octobre-décembre 2014, mis en ligne le 19 janvier 2015, consulté le 30 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4309> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4309>

© Tous droits réservés

Lorsque l'activité professionnelle recompose les parcours de transition : les responsables « Hygiène, qualité, sécurité, environnement »

EMMANUELLE LECLERCO

Sociologue - 19e section, rattachée au Centre d'études et de recherches sur les emplois et les professionnalisations, Equipe d'accueil (EA) 4692, université de Reims Champagne Ardenne

Résumé

■ Lorsque l'activité professionnelle recompose les parcours de transition : les responsables « Hygiène, qualité, sécurité, environnement »

Cet article analyse les articulations entre la transformation de l'activité professionnelle des responsables Hygiène, Qualité, Sécurité, Environnement (HQSE), aux prises avec l'extension de leur domaine d'intervention, et la construction des parcours professionnels. Ciblant les industries de l'agroalimentaire, l'auteure définit les parcours professionnels à partir des pratiques, compétences, valeurs, formes d'expérience professionnelles mobilisées permettant des choix plus ou moins subis dans l'évolution de l'activité professionnelle.

Mots clés

Hygiène sécurité, qualité, écologie, cheminement professionnel, industrie agroalimentaire, activité professionnelle, évolution des qualifications

Abstract

■ When changes in the activities of an industry reshape employees' trajectories: a case study of 'Hygiene, Safety, Quality and Environment' professionals

This article analyses the interfaces, interconnections between the changes in the activities of professionals in charge of Hygiene, Safety, Quality, and Environment (HQSE) in the context of the expansion of the range of their activity and the construction of their professional career paths. Focusing on the food-processing industry, the author charts the professional paths from the chosen practices, competencies, values, professional experience allowing for more or less free choice in the evolution of professional activity.

Keywords

Health & safety, quality, ecology, occupational paths, agrifood industry, vocational activity, trend in qualifications

Journal of Economic Literature: J 24

Traduction : *Auteure*

La prolifération et la juxtaposition des normes touchant les entreprises engendrent certains écueils organisationnels et productifs (Savall, Zardet, 2005). Les normes sont particulièrement au cœur du processus de production dans le secteur de l'agroalimentaire dont il est question ici, touchant les domaines de la qualité, de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement (HQSE). Pour limiter cette juxtaposition de règles, les organismes de normalisation favorisent actuellement l'intégration de ces quatre domaines de normes (HQSE)¹. Il s'agit de répondre aux exigences de traçabilité des produits dans une conception complémentaire d'amélioration de la qualité, de la sécurité au travail et de l'environnement. L'intégration des quatre domaines de normes est analysée ici car elle n'est pas sans incidence sur la définition de l'activité productive des entreprises de l'agroalimentaire et engendre des mutations profondes de l'activité professionnelle, notamment celle des responsables Hygiène, Qualité, Sécurité, Environnement (HQSE). Elle réinterroge la faculté des responsables HQSE à intégrer les évolutions de connaissances et de compétences redéfinissant leurs domaines d'expertise et leurs parcours professionnels. Or, l'intégration des normes HQSE, au regard de notre échantillon, est loin d'être homogène, aboutie, parfois même engagée, et prend des formes très variables selon les entreprises rencontrées.

Nous employons le terme *activité* au sens d'un référentiel d'activité du responsable HQSE, englobant les différents domaines d'action et les tâches associées. Cependant, nous posons *l'activité professionnelle* comme un processus de recomposition du travail dans des environnements organisationnels non stables (Demazière, 2008). Le terme d'environnement illustre la manière dont les responsables HQSE sont engagés dans l'activité professionnelle, sa segmentation et son maillage de relations sociales. Le parcours professionnel est appréhendé alors comme un processus social, dont nous analyserons les différentes formes de construction au regard des environnements rencontrés.

Notre propos se centre ici sur les parcours professionnels des responsables HQSE. Nous considérons la manière dont ils s'acquittent d'une fonction mouvante et située dans des contextes organisationnels, et font évoluer leurs parcours professionnels. L'intégration des quatre domaines de normes entraîne des évolutions dans les segments professionnels compris comme les lieux de réinterprétation, appropriation, extension des tâches (Abbott, 1998). Ce processus interroge les jeux de lutte à l'intérieur ou entre les segments professionnels, dévoilant les formes de légitimité gagnée ou à construire et les parcours qui s'y construisent. Ce sont bien ces espaces de lutte qui nous intéressent ; ils sont en effet porteurs d'interstices en termes de parcours, au regard d'une fonction récente et mouvante pour laquelle il est difficile de mobiliser une analyse en termes de groupes professionnels ayant des identités propres.

1. Réflexion menée, depuis les années 90, par le Comité ISO (Organisation Internationale de Normalisation). La publication de la norme Iso 9000, remaniée en 2000 et en 2008, amène à penser le management de la qualité intégré avec d'autres systèmes de management environnement et sécurité, en développant une notion élargie de risque et de conformité, dans une logique d'amélioration continue.

La fonction HQSE est récente et peut être définie, au sein des entreprises enquêtées, comme support aux autres services, tout à la fois centrale et transversale (Brun, Loisel, 2001). Les responsables HQSE sont face à une activité qui se généralise – ce sont en effet des conseillers, animateurs, gestionnaires de processus – et se spécialise car les données juridiques, techniques, organisationnelles sur lesquelles repose leur activité se complexifient et leurs domaines d'application s'étendent. L'activité des responsables HQSE est multiforme, comme l'ont notamment montré Brun et Loisel (2001), Garrigou et Peissel-Cottenaz (2004). Elle s'articule ainsi autour de multiples tâches variées, de complexité différente : veille réglementaire, gestion de laboratoire, interprétation de résultats d'analyse, suivi de la conformité du produit et du processus, de l'application de la réglementation, audits, gestion de formations... Elle repose sur un certain nombre de savoirs et de pratiques s'harmonisant autour d'actions de prévention et de contrôle, maintes fois répétées et rationalisées par des outils de suivi.

Cette forte hétérogénéité, déjà mise en avant dans des recherches sur les « *préventeurs* »² (Garrigou, Peissel-Cottenaz, 2004), se reflète dans notre terrain de recherche : appellations des services diverses s'apparentant à un inventaire à la Prévert (Jézéquel, 1999) ; personnes de niveaux et spécialités de diplôme variés (voir **tableau 1**), service avec un responsable unique, ou assisté d'une personne, ou service d'une dizaine de personnes. Certains services sont rattachés directement à la direction générale - marquant une volonté de développer une transversalité du domaine HQSE - d'autres à la production (Eckhardt, 1993). Cependant, nous retrouvons, dans notre échantillon, les conclusions de Jézéquel montrant que plus l'entreprise est importante et plus le risque est grand, plus la politique de normes est développée et plus les systèmes experts sont maîtrisés (Jézéquel, 1999).

Nous proposons une lecture des parcours professionnels, en référence aux travaux de Bénédicte Zimmermann, qui mobilise un processus fondé sur les formes de tensions entre le *vouloir* et le *pouvoir* agir (Zimmermann, 2011, p. 85). Nous nous concentrons ainsi sur ces formes d'interaction au cœur du travail et des espaces de légitimité que les responsables HQSE gagnent ou perdent.

Pour ce faire, nous mobilisons *des parcours de transitions* afin d'appréhender les formes de continuité et de rupture dans les parcours professionnels des responsables HQSE (Cordazzo, Fichet, 2013). Ce terme de *transition* permet de lire le parcours professionnel dans un temps continu d'accumulation et de réflexivité et de montrer des formes d'emprise du responsable HQSE sur son environnement. Les transitions permettent d'appréhender finement le processus de « fragilisation » ou, à l'inverse, de « sécurisation », ou encore « d'innovation » de la construction du parcours dans une approche située du travail.

2. Le terme générique de préventeur regroupe une hétérogénéité de personnes travaillant dans les domaines de la prévention des risques santé-sécurité en entreprise.

Notre analyse, en termes de parcours de transitions, relève d'interactions de différentes dimensions : *pragmatique, segmentaire, d'engagement, d'expérience*.

La dimension *pragmatique* renvoie au contexte de l'usage des savoirs et aux pratiques professionnelles venant légitimer la position des responsables HQSE au sein de collectifs de travail.

La dimension *segmentaire* relate des luttes de territoires pour garder, faire évoluer une activité et les choix délibérés ou subis des responsables HQSE dans ces tensions permanentes.

La dimension *d'engagement* est la possibilité de partager des valeurs individuelles issues de moments de socialisation antérieurs ou d'en construire de communes établissant, ou non, des reconnaissances partagées qui viennent conforter ou fragiliser les positions.

La dimension *d'expérience* relève de l'accumulation des savoirs, des pratiques et des compétences permettant de comprendre ce qui dépend de soi ou non et de construire la possibilité de faire des choix dans le parcours professionnel.

Ces quatre dimensions sont définies, dans le cas des responsables HQSE, de manière isolée pour la compréhension de la démonstration. Elles font l'objet d'un développement en quatre points et d'une conclusion sur la dynamique de l'ensemble. L'articulation de ces quatre dimensions permet de comprendre d'une part, les contributions individuelles et collectives en train de se faire dans les pratiques de travail et, d'autre part, les niveaux de choix contraints et/ou laissés possibles dans le parcours, dont les dynamiques sont à saisir dans les formes de reconnaissance et de légitimité.

1 | Transitions pragmatiques ou l'usage en tension des différents savoirs

La *transition pragmatique* est l'usage des savoirs (scientifiques ou appliqués) dans l'activité. Elle renvoie non seulement au niveau de savoirs acquis par le diplôme mais également à la manière dont les responsables HQSE les mettent en œuvre et appréhendent la complexité des situations rencontrées. La complexification et l'intégration des normes HQSE engendrent une complexification des zones d'analyse qui exige des responsables HQSE une mobilisation étendue de leurs domaines de savoirs et de connaissances. Elles les contraignent à solliciter de façon accrue des modes d'expertise et des relations sociales qui sont sources de renforcement ou de fragilisation dans le parcours professionnel.

Encadré 1 : Des méthodes qualitatives adaptées à l'approche de l'activité professionnelle

Le secteur étudié est celui de l'agroalimentaire. L'échantillon de cette recherche comporte quinze entreprises de production : eaux (2), bières (1), vins de champagne (3), céréales (1), épices (1), transformation de viandes (2) (découpe de viande, charcuteries) et produits laitiers (5) (lait, yaourts, fromages). Leurs tailles sont variables, familiales-industrielles (4), coopératives (2), groupes nationaux (5) et internationaux (4). Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un projet collaboratif Recherche et Développement, financé par des fonds européens de développement régional (FEDER), avec une entreprise de conseil et de formation dans l'agroalimentaire. La diversité des entreprises est volontaire. Il s'agit de saisir les différentes réalités des profils de parcours de formation et/ou professionnels des responsables HQSE.

L'enquête est fondée sur 42 entretiens semi-directifs d'une durée d'une à trois heures, d'une personne à cinq personnes par entreprise de l'agroalimentaire, auprès des différents responsables du domaine HQSE (Hygiène, Qualité, Sécurité, Environnement).

La grille d'entretien concerne le parcours professionnel et de formation, l'activité professionnelle située dans son contexte organisationnel, technique, réglementaire, relationnel et la manière dont ces responsables HQSE décrivent la réalisation de leur travail.

La grille d'analyse thématique est ciblée sur la définition des pratiques professionnelles, savoirs, connaissances et compétences spécifiques pour ce secteur, ainsi que sur des éléments de parcours de formation et professionnel, rétrospectif et projectif, de professionnalité. Des portraits ont été établis et complétés par des analyses des univers de discours avec les logiciels Alceste et Tropes. Cette recherche a donné lieu par ailleurs à la construction d'un référentiel de l'activité, élaboré à partir des conditions de travail des responsables HQSE. Celui-ci a fait l'objet d'échanges avec les personnes enquêtées lors de trois journées de séminaire afin d'affiner des éléments de l'activité et de projection dans le métier.

Les parcours de formation diplômants (voir tableau 1) des responsables HQSE de notre échantillon sont presque exclusivement professionnalisants (*) dans les domaines scientifiques et industriels. Les niveaux de diplôme se répartissent principalement entre le niveau III (BTS et DUT : brevet de technicien supérieur et diplôme universitaire de technologie) et le niveau II de formation (licence professionnelle) et des niveaux master et ingénieur et quelques doctorats (**). Les domaines d'étude directement liés à l'activité exercée se caractérisent par une dominante scientifique (biologie, chimie, agronomie, œnologie), ou une orientation professionnalisante : diplômes des domaines de l'agroalimentaire ou de l'environnement comprenant une partie scientifique, technique et réglementaire, ou diplômes basés sur le management de la qualité sans spécification scientifique particulière. Cependant, il faut noter des parcours de formation pluridisciplinaire fondés sur des transitions additionnelles de formations. Ce résultat fait écho à des résultats de plus grande échelle de l'enquête Génération 98 du Céreq, mettant en avant des parcours d'études se construisant par addition de disciplines dans les filières des sciences (Beduwé, Fourcade, Giret, 2009). Nous pouvons repérer, dans notre échantillon, la complémentarité entre le système de management de la qualité venu se greffer après un premier cycle scientifique, ou encore des formations généralistes scientifiques orientées par la suite vers les domaines de l'agroalimentaire.

(*) Nous appelons formation professionnalisante une formation orientée vers une activité ou un métier, dont le contenu est scientifique et technique.

(**) Selon l'enquête emploi de l'Insee, 7,5 % des salariés du secteur agroalimentaire détiennent un diplôme de niveau I et II, 9,5 % de niveau III si l'on considère la période 2009-2011. Source : portraits statistiques de branches, source Insee Enquête Emploi, traitement Céreq - <http://www.cereq.fr/index.php/articles/PSB-articles/PSB-de-l-industrie>

1.1. Une expertise qui permet l'adaptation

On attend du responsable HQSE qu'il développe une expertise sur les questions liées aux domaines HQSE, par les savoirs et l'analyse qu'il met en application. La notion de diagnostic est centrale. Pour ce faire, le responsable HQSE peut s'appuyer sur un certain nombre de ressources, comme des savoirs acquis ou des procédures mémorisées pour agir.

La didactique professionnelle a bien montré les dynamiques entre des invariants permettant d'organiser l'action et l'adaptation à des situations complexes (Vergnaud, 1996). Les dérives liées aux dégradations des équipements viennent, au quotidien, mettre à l'épreuve cette position d'expert. Elles conduisent les responsables HQSE à de multiples actions qui peuvent s'apparenter à des formes de « *virtuosité* », pour reprendre l'expression de Nicolas Dodier (1993). Ils se trouvent en permanence dans des actions d'agir créatif (Bidet, 2011) et doivent parfois être ingénieux et pragmatiques afin de faire face avec les moyens du bord : « *Vu la procédure de nettoyage qu'on avait, la seule solution que j'ai trouvée, c'est un séchage en fait, comme c'est un tunnel, donc c'est un cube inox, et la solution, ça a été de sécher ce tunnel pour enlever toute l'humidité à l'intérieur et garantir une hygiène parfaite* » (Responsable service qualité environnement, F, BTS agroalimentaire, neuf ans d'ancienneté, fromagerie).

Toutefois, les configurations organisationnelles révèlent des environnements davantage porteurs que d'autres ; ils n'entraînent pas les mêmes formes d'action et de reconnaissance de celle-ci.

Ainsi, dans le cas des entreprises familiales-industrielles, si le niveau de connaissance peut être limité par le niveau de diplôme, majoritairement de niveau III (bac + 2), il est compensé par l'expérience et/ou le soutien d'experts extérieurs (fournisseurs, consultants). Les responsables HQSE qui ont une ancienneté dans l'entreprise s'appuient sur des solidarités en production et une proximité avec la direction, ce qui sécurise leur position. La qualité des relations sociales développées par l'expérience constitue une ressource importante pour l'expertise car ces responsables HSQE peuvent mobiliser, au sein de l'entreprise, plusieurs audiences (direction, production) : « *Il y a toujours la possibilité de se faire entourer et moi j'y travaille beaucoup, j'ai la chance de travailler pas mal avec le directeur usine. On s'entend très bien, on a la même vision des choses et donc, du coup, ça facilite quand-même un certain nombre de choses quoi* » (Chef du service qualité, F, DUT biologie, neuf ans d'ancienneté entreprise de transformation charcutière).

Ces formes de prise de risque dans les décisions se retrouvent également dans les entreprises nationales ou les coopératives. C'est le cas, par exemple, d'une laiterie où la responsable HQSE déclare être la seule à posséder l'expertise fromagère sur le site : « *On a eu récemment une problématique bactériophage, et c'est moi qui l'ai identifiée* » (Responsable service qualité environnement, F, BTS agroalimentaire, neuf ans d'ancienneté, fromagerie).

Si les formes de développement des savoirs sont réelles dans l'activité professionnelle, elles peuvent se confronter ici à des incompréhensions des équipes de production et parfois à la

distance avec la direction. Si le processus de développement des savoirs vaut pour le responsable HQSE, sa reconnaissance et sa légitimité sont tributaires des configurations sociales dans l'entreprise qui n'excluent pas des formes d'isolement de ce dernier : « *Ca tombe de tous les côtés, tout le monde se protège, ça me tombe de plus en plus sur la tête* » (Responsable QSE, F, BTS gestion des déchets, sept ans d'ancienneté, coopérative vinicole).

Dans les entreprises importantes ou internationales, où les systèmes sont les plus développés et maîtrisés, l'équipe HQSE et/ou le soutien du groupe pallient les limites de connaissance et d'expertise (Jézéquel, 1999). C'est le cas pour ce responsable qualité, orienté plutôt process que produit, qui bénéficie de l'expertise d'une équipe dans un processus très suivi : « *Je connais certaines choses sur le lait mais pour moi, je n'en connais pas assez, si vous voulez, je vais savoir quelles analyses on doit faire pour tel ou tel produit par expérience, mais le fondement, pourquoi ce genre d'analyse, là ça sort de mon cadre de compétence* » (Ingénieur qualité, H, BTS productique, treize ans d'ancienneté, produits laitiers, groupe international). Dans le cas d'une entreprise importante ou d'un groupe, l'expertise est soutenue par une pratique collective, qui limite considérablement la prise de risque individuelle.

1.2 Une complexification problématique de l'activité

L'intégration des domaines HQSE dans ces entreprises de l'agroalimentaire a pour conséquence l'extension des domaines de connaissances, tant du point de vue des normes et réglementations à appliquer, que des domaines scientifiques et techniques qu'ils englobent. Pour les entreprises de taille moyenne, familiales industrielles, la préoccupation de l'environnement a été greffée récemment à celle de la qualité.

Même s'il peut s'appuyer sur des invariants et des adaptations, le responsable HQSE se voit contraint d'intégrer ce nouveau domaine de connaissances. Il doit appliquer la démarche méthodologique de gestion de la qualité, mais sans disposer des savoirs spécifiques liés à l'environnement ou la sécurité. La limite des savoirs scientifiques et techniques dans un domaine, notamment dans les petites entreprises où cette délégation de l'expertise n'est pas toujours possible, représente un frein dans le parcours : « *C'est-à-dire que par rapport à l'environnement, j'avais pas de compétences particulières, mais il fallait quelqu'un en fait qui puisse être le relais par rapport à tout ce qui est démarche administrative* » (Chef du service qualité, F, DUT biologie, neuf ans d'ancienneté, entreprise de transformation charcutière). Ici, la tension entre, d'une part, la connaissance d'un domaine du HQSE et, d'autre part, les savoir-faire qui sont fortement questionnés, peut perturber la marge d'action du responsable HQSE. Sa position dépend alors de sa capacité d'adaptation face à l'extension de son domaine d'expertise et de la manière de la gérer dans des environnements organisationnels.

Là encore, cette complexification ne s'opère pas dans les mêmes environnements de travail. Les services HQSE peu développés (une ou deux personnes) appréhendent cette

extension de l'activité professionnelle comme une difficulté supplémentaire, pour laquelle ils n'ont pas toujours de ressources. Ils doivent inventer et chercher des solutions vers l'extérieur, des formes de bricolage, en attendant un recrutement éventuel, le recours à des stagiaires du domaine ou la relégation de certaines tâches moins prioritaires les mettant en porte à faux par rapport aux exigences des normes.

La définition des *transitions pragmatiques* révèle des formes de mobilisation des savoirs dans la résolution de problèmes. La position du responsable HQSE est tributaire du niveau de diplôme et de sa spécialité. Elle est cependant consolidée par la maîtrise des connaissances et l'expérience, ce qui permet de possibles innovations et de la créativité dans la résolution de problèmes. Ceci est accentué par la présence ou non d'un entourage collectif qui peut constituer une ressource au regard des relations sociales développées par le responsable HQSE. Mais lorsque cette maîtrise est limitée, soit par le niveau ou la spécialité de diplôme qui englobent rarement toute la complexité HQSE (voir **tableau 1**), soit par l'accroissement de la complexité réglementaire ou de son domaine d'application, les responsables HQSE sont confrontés à des zones inconfortables d'incompétence. Cela les fragilise et les conduit à faire des choix dans la segmentation de l'activité professionnelle.

2 | Transitions segmentaires : entre extension des connaissances et spécialisation

Les *transitions segmentaires* sont celles opérées par les responsables HQSE entre segments professionnels ; elles sont issues des évolutions institutionnelles et organisationnelles liées au développement des entreprises et des luttes pour préserver, étendre l'activité HQSE et favoriser l'innovation. La maîtrise de l'activité professionnelle va entraîner, au regard de la segmentation de celle-ci, des interactions singulières qui se heurtent aux modes d'organisation des domaines HQSE, selon la taille et les spécificités de la production. Dans cette confrontation sont repérées deux types de parcours professionnels, fortement opposés, oscillant entre évolution et cloisonnement, le *vouloir* et/ou le *pouvoir* agir.

2.1. La gestion de projets favorise l'évolution des parcours

Le premier type de parcours professionnels est marqué par l'évolution des responsables HQSE, induite par la capacité de l'organisation et des acteurs à porter et faire évoluer des projets de développement.

Dans les groupes internationaux, les responsables HQSE, de niveaux master et doctorat, ont occupé plusieurs postes d'encadrement technique. Ils ont travaillé dans d'autres entreprises du groupe, ont connu une mobilité transversale de fonction en fonction, ou verticale ; leur évolution de carrière pouvant se développer au sein du groupe afin de prendre en charge des stratégies et des supports de développement : « *J'ai fait en gros huit ans plutôt*

au siège et j'avais très envie de venir en usine pour voir la vraie vie ; j'ai commencé en logistique, donc rien à voir avec le QSE, on m'a proposé le poste en me faisant confiance, en disant, vu son parcours et sa formation, elle devrait y arriver » (Responsable, QSE, F, ingénieur agronome, dix ans d'ancienneté groupe, usine embouteillage eaux). Leur légitimité est liée à leurs qualités managériales d'encadrement et de gestion de projet, mais aussi de compréhension des modèles d'organisation induits par la réglementation.

C'est également vrai pour des responsables HQSE de plus petites entreprises, possédant un niveau III de formation. Ayant souvent débuté en production pour résoudre des problématiques de terrain, ils progressent dans la hiérarchie et ont des profils en évolution. Grâce à leur bonne connaissance des produits, ils ont la possibilité de réagir et de se positionner sur des segmentations liées au développement des normes, notamment autour des problématiques environnementales. D'une position de technicien, ils peuvent aisément évoluer vers des profils de gestionnaire de projets (installation de nouveaux matériels, traitements des eaux, nouveaux bâtiments, etc.).

Le management prend alors le pas sur l'opérationnel et les éloigne du terrain grâce auquel leur carrière a pu progresser : *« Mais mon activité, elle a beaucoup bougé, s'il y a cinq ans, je pouvais me rendre disponible tous les matins, passer un moment dans les ateliers, aujourd'hui, je ne peux plus »* (Chef du service qualité, F, DUT biologie, neuf ans d'ancienneté, entreprise de transformation charcutière). L'environnement de travail en développement est porteur ; il permet aux responsables HQSE qui ont su développer leurs compétences managériales et qui sont bien intégrés dans les relations sociales, tant du point de vue de la direction que de la production, d'évoluer dans la fonction en confirmant leur légitimité dans l'entreprise.

Dans ces deux premiers cas de figures, les responsables HQSE, dans des environnements différents, articulent le *vouloir* et le *pouvoir* agir et construisent leur évolution de carrière au sein de leur entreprise ou groupe.

2.2 Le découpage de l'activité limite ou cloisonne les parcours

Le second type de parcours reflète les limites ou le cloisonnement de ceux-ci, liés au maintien du découpage de l'activité professionnelle par l'organisation du travail ou par les acteurs.

C'est le cas des personnes ayant un niveau master ou ingénieur dans des organisations importantes, mais dont les activités HQSE s'avèrent cloisonnées. Ils se centrent alors sur un périmètre technique et scientifique maîtrisé, qui ne permet pas l'exploitation de la totalité de leurs savoirs acquis dans le cursus scolaire. Ils sont tributaires des spécificités du domaine qui les confinent à un poste relativement limité, dont les tâches sont essentiellement définies par de la gestion du contrôle.

Ces personnes pourraient participer au décloisonnement des domaines HQSE, mais elles sont confrontées à des enjeux stratégiques qu'elles ne maîtrisent pas. Leur évolution est limitée ou lente et leur spécialisation peut constituer un frein : « *Une évolution ? A part si on devient un groupe, je pense que je suis au plus haut niveau que je puisse atteindre dans l'entreprise pour l'instant* » (Responsable sécurité, H, Dess Hygiène Sécurité, huit ans d'ancienneté, coopérative céréalière). Si l'entreprise ne dynamise pas sa politique en matière de HQSE, ces postes restent confinés à certains domaines d'activité et ne sont pas porteurs, en interne, de projets d'innovation. Les tensions sont fortes entre le vouloir et le pouvoir agir et, au regard des configurations organisationnelles, elles ne débouchent pas toujours sur des évolutions. Les environnements sont moins porteurs, les relations sociales restent cloisonnées par les processus spécialisés dans chaque domaine HQSE, qui limitent le développement des compétences et le pouvoir agir.

C'est également le cas des détenteurs d'un niveau intermédiaire (niveau III) dans des entreprises importantes, nationales ou internationales. Ils revendiquent le maintien de formes de cloisonnement, par crainte de voir s'étendre leur domaine d'expertise technique ou réglementaire, au regard de la volonté d'organiser l'intégration des domaines HQSE. Ce sont des profils qui, comme ceux évoqués dans le précédent paragraphe, craignent d'être dépassés par l'extension du domaine de connaissances liée à la complexification des normes et ses conséquences en termes de technicité sur le traitement du produit : « *Donc ici, dans le service HSE, on est complètement séparés de la qualité, on n'a rien à voir du tout, moi je suis responsable du service et je dépends du directeur d'usine* » (Responsable Sécurité, F, BTS bureau d'études, trois ans d'ancienneté, brasserie). Des luttes de territoires apparaissent pour garder une spécificité technique ou la connaissance d'une zone de l'entreprise. Le niveau et la spécialité du diplôme opèrent comme un frein au *vouloir* agir.

Les parcours de transitions segmentaires révèlent des interactions permanentes entre les acteurs et l'organisation de cette fonction, dont le degré d'intégration est bien différent. Les luttes de territoires s'observent entre les acteurs des domaines HQSE, mais aussi de la production. Il s'agit de négocier, réaffirmer en permanence le périmètre de l'activité professionnelle entre les quatre domaines, Hygiène, Qualité, Sécurité Environnement. Si le niveau de diplôme et sa spécialité sont importants comme gages d'adaptabilité, c'est le rapport à l'environnement qui permet l'évolution du parcours. Dans les différentes configurations rencontrées, certaines compétences de management et un développement des relations sociales permettent au responsable HQSE d'évoluer dans des organisations en mode projets.

Cependant, ces formes de fragilisation ou de renforcement des parcours professionnels sont accentuées par d'autres formes d'engagement dans le travail.

31 La division morale du travail peut induire des changements de parcours

Les *transitions d'engagement* font référence aux valeurs engagées dans le travail. Au-delà de la division technique du travail, il faut considérer sa division morale. Ces valeurs sont inhérentes aux environnements de travail, véhiculées par l'entreprise, les cultures de métier, les profils de diplômés. Elles renvoient aux normes, aux procédures, aux protocoles institués dans le travail. Elles sont également véhiculées par l'individu qui réalise le travail et résultent de différents niveaux et modalités de socialisation (primaire, de formation, professionnelle). L'engagement est du ressort du *pourquoi* on fait les choses et du maintien de certaines valeurs dans un monde incertain. Elles font référence aux choix individuels opérés dans cette confrontation permanente entre les valeurs et les normes de l'entreprise et la manière dont elles sont interprétées, adaptées, voire transgressées par chacun. C'est, par exemple, l'engagement dans la résolution permanente de situations problèmes, ce qui engage la responsabilité individuelle dans les retombées collectives du travail (Zarifian, 2009). Cela définit les limites acceptables, par l'entreprise et l'individu, en matière de transgression des normes dans la façon de faire le travail. Ces deux univers de valeurs (entreprise/individu) peuvent se trouver en décalage et entraîner des changements de parcours.

Les *transitions d'engagement* renvoient aux évolutions du parcours qui peuvent se réaliser au regard d'inadéquations quant à la façon de faire le travail ou de valeurs sur la finalité du travail, engendrant de trop grandes tensions chez les individus : « *Il faut avoir sa propre éthique personnelle et je pense qu'à partir du moment où on essaie de rogner là-dessus, c'est pas possible, ce groupe-là était, d'un point de vue de la qualité, un peu à géométrie variable au niveau réglementation, etc. Je ne me sentais pas très bien et donc j'ai décroché* » (Responsable HQSE, H, ingénieur biologie, un an d'ancienneté, brasserie).

3.1. La conformité, une valeur qui peut fragiliser les parcours

Cependant, au sein des collectifs de travail, le maintien de la qualité et de la conformité des produits auprès des distributeurs et des consommateurs constitue une valeur que le responsable HQSE doit faire partager. Il doit faciliter la mise en avant de pratiques collectivement construites. Il contribue à une culture de l'amélioration continue, dont le but est d'atteindre un niveau d'exigence en lien avec l'image de l'entreprise.

La conformité est la valeur essentielle dans le travail du responsable HQSE, celle qui va alimenter la majorité de ses pratiques. Cela signifie que les efforts permanents liés à la prévention portent leurs fruits et que les moments de crises sanitaires sont sous contrôle. C'est la qualité du process de travail qui est réalisée ; la gestion des équipes de production se déroule pour le mieux et tout risque de crise est évité, tant au niveau des personnes (accidents, maladies) qu'au niveau du process de production (machines, produits). Cela

signifie surtout que le responsable HQSE est considéré comme le porteur et l'animateur du processus d'organisation.

Or, au-delà du service HQSE, cet élément n'est pas forcément collectivement partagé. Le responsable HQSE peut rencontrer des résistances aux changements induits par le suivi de la conformité. Ces résistances relèvent du maintien des positions de chacun dans le processus de production et non plus des valeurs qui le sous-tendent. Ces oppositions au changement des différents acteurs (direction, production), lorsqu'elles existent, isolent les responsables HQSE dans leur démarche et fragilisent leur position : « *Cela a vraiment retranché chacun dans son processus, c'était un frein à l'amélioration, chacun se débrouille dans son processus* » (Responsable QSE, F, BTS gestion des déchets, sept ans d'ancienneté, coopérative vinicole).

3.2 La gestion de crise, une occasion de renforcer les parcours

A l'inverse, la gestion de crise (alimentaire, personnes, sites) relève d'autres valeurs ; elle renvoie à une logique de solidarité forte face à l'obligation de gérer au mieux, avec les équipes concernées, un incident dont le degré de gravité peut être sérieux. La fonction de responsable HQSE, par sa nature de transversalité, est par définition fondée sur l'engagement (Zarifian, 2009) : « *7h du matin, un collaborateur m'appelle, "On a 800 palettes avec un problème : ... mal refroidies." Tout le monde est revenu, à 13h, c'était plein comme un jour de semaine ici, et on a travaillé 14h par jour pendant 10 jours pour rattraper le truc. Maintenant, vous savez, quand vous vivez des périodes compliquées, ça soude une équipe...* » (Responsable du service qualité environnement et service général, H, Doctorat chimie, dix-neuf ans d'ancienneté dans le groupe, Entreprise de produits laitiers). La gestion de crise est définie comme une priorité ; elle entraîne des distorsions dans la réalisation du travail. Ce moment accélère et accentue la position d'expert du responsable HQSE et ses qualités de manager sur le terrain. S'il trouve une solution rapide au problème et anime le collectif de travail dans l'intérêt de l'entreprise, il sort renforcé de cette épreuve, car il a prouvé qu'il sait gérer individuellement et collectivement le problème. Sinon, il sera fragilisé.

Indépendamment du niveau de diplôme ou des formes d'organisation des domaines HQSE, ces responsables montrent des formes et des degrés d'engagement caractérisés par le maintien du goût et de la qualité du produit. La réussite de leur travail se lit dans la maîtrise des crises sanitaires et le maintien des conformités. Les valeurs individuelles sont des formes de reconnaissance pour soi importantes dans la réalisation du travail ; cependant, la visibilité de la conformité par la maîtrise du processus reste une forme essentielle de reconnaissance collective de l'expertise, dont la construction ou la déconstruction s'accroissent lors de la gestion de crises. Ces formes de reconnaissance consolident les positions des responsables HQSE ; elles sont essentielles dans leur travail. L'expérience fait partie intégrante de la construction de cette légitimité.

Tableau 1 : Nombre de personnes dans les niveaux, spécialités de diplômes et secteurs d'expérience selon les catégories d'entreprise

Niveau de diplôme	Spécialité	Secteur d'expérience
Entreprises familiales industrielles (4) - 8 entretiens. Ancienneté moyenne : 8 ans		
-3 CAP/BEP/ Bac -5 BTS/DUT	-1 Sans spécialité -2 Boucherie -2 Biologie appliquée -3 Agroalimentaire	-2 Aucun -1 Agriculture -1 Cosmétique -2 Agroalimentaire -1 Laboratoire universitaire -1 Institut de recherche et développement de la qualité
Coopératives (2) - 7 entretiens. Ancienneté moyenne : 8 ans		
-1 BTS + LP -1 BTS + ingénieur -1 BTS + CNAM -1 Deug + IUP -2 DESS -1 Ingénieur	-1 Traitement eaux + Qualité -1 Pdt laitier+Agriculture -1 Industrie+Génie matériaux -1 HQSE -1 Biochimie industrielle -2 Agronomie	-2 Aucun -1 Métallurgie -1 Centrale nucléaire -1 Industrie -2 Agroalimentaire
Groupes nationaux (5) - 10 entretiens. Ancienneté moyenne : 5 ans		
-3 BTS + 1 qualité -2 DUT + 1 IUP -1 Maîtrise -2 Ingénieurs -1 Ing + Mastere -1 Dip nat œnologie	-1 Commerce internationale -1 Chimie -3 Agroalimentaire /qualité -1 Qualité et gestion industrielle -1 Agronomie -1 Industrie -1 Sécurité/environnement -1 Œnologie	-4 Aucun -1 Abattoir -1 Industrie papetière -2 Industrie métallurgique -2 Agroalimentaire
Groupe internationaux (4) -17 entretiens. Ancienneté moyenne : 6 ans		
-2 BTS -2 DUT -1 Maîtrises -4 DESS/mastère -2 Ingénieurs +1 IAE -4 Dip. nat œnologie -2 Doctorats	-1 Bureau d'études -2 Biologie -2 Chimie -2 Agroalimentaire /qualité -2 HQSE -2 Qualité et gestion industrielle -1 Sécurité/environnement -1 Agronomie -4 Œnologie	-8 Aucun -1 Brasserie -5 Industrie agroalimentaire -1 Equipementier auto -1 Métallurgie -1 Secteur hospitalier

Sigles : CAP : certificat d'aptitude professionnelle ; BEP : brevet d'études professionnelles ; BTS : brevet de technicien supérieur ; DUT : diplôme universitaire de technologie ; LP : licence professionnelle ; CNAM : Conservatoire national des arts et métiers ; DEUG : diplôme d'enseignement universitaire général ; IUP : Institut universitaire professionnalisé ; DESS : diplôme d'études supérieures spécialisées ; IAE : Institut d'administration des entreprises. HQSE : Hygiène, qualité, sécurité, environnement.

4 | Transition d'expérience : une autorité à construire sur des compétences relationnelles

La dimension d'expérience renvoie tout à la fois à la reconnaissance pour soi et pour autrui de l'accumulation et du perfectionnement de savoirs, de compétences, de pratiques et de réflexivité (Zimmermann, 2011).

Les *transitions d'expérience* relèvent conjointement de l'accumulation de savoirs et de compétences qui permet la maîtrise de multiples situations complexes, ainsi que de la capacité à analyser ce qui dépend de soi ou non (Foucault, 2001), de la possibilité de faire des choix au regard d'objectifs fixés et de les mettre en actes. Cette dernière proposition n'exclut en rien les contraintes sociales ou organisationnelles qui pèsent sur les choix des individus.

Les entretiens menés ont particulièrement montré un degré important de réflexivité sur la manière d'agir auprès des différents acteurs. La réflexivité est la prise de conscience de *ce que l'on fait et comment on le fait*. Les responsables HQSE doivent assurer du contrôle auprès des opérateurs, sans que cela apparaisse comme du « flicage ». Cet aspect fait partie intégrante de la fonction, mais, mal géré, le risque est grand de briser la confiance entre les opérateurs et le responsable HQSE ; confiance sur laquelle repose la transmission d'informations indispensables au suivi des conformités produit/processus. La gestion de la présence sur le terrain et la manière d'aborder les équipes de production constituent ici des compétences relationnelles qui peuvent consolider la position du responsable HQSE.

4.1. L'épreuve du terrain peut légitimer les parcours

L'importance de la maîtrise des compétences relationnelles dans cette fonction d'interface a déjà été soulignée (Jezequel, 1999, Leclercq 1998) ; cependant, on observe un dosage sur une palette de nuances des modes d'approches relationnelles, presque au cas par cas, en considérant chaque situation de travail dans son contexte et dans son moment singulier chargé d'intensité non généralisable : « *Ça va dépendre comment on amène les choses, il y a un peu de relationnel aussi là-dedans, si on dit aux gens "qu'est-ce t'as fait hier, j'ai vu les consommations d'eau qui explosent", ils vont peut-être le prendre sur la défensive, alors que si on lui dit "bah, qu'est-ce qui s'est passé hier, je comprends pas, j'ai des chiffres un peu bizarres", ça dépend comment on amène les choses en fait, donc, il y a un peu de relationnel* » (Assistante qualité environnement, F, BTS agroalimentaire, huit ans d'ancienneté, fromagerie).

La justesse de l'action entre le contrôle, la sensibilisation, l'accompagnement, est délicate à définir. La présence sur le terrain est souvent mal vécue, comme remettant les compétences des opérateurs en question. Elle peut s'apparenter soit à de la critique, soit à des formes de sanction du travail réalisé : « *Parce qu'on est les empêcheurs de tourner en rond, donc des fois on prend des décisions, ça leur convient pas parce qu'ils vont perdre du temps mais bon, des fois, on n'a pas le choix hein, on fait pas ça pour le plaisir, il faut être rigoureux, on a des règles à suivre* » (Responsable Qualité, F, BTS agroalimentaire, huit ans d'ancienneté, entreprise

de transformation de viandes). Moment de reconnaissance fort, le terrain apparaît parfois comme une épreuve. C'est le lieu où se définit, se valorise et se légitime l'expertise, qui peut tourner court s'il est l'arène de confrontations de pouvoir liées au contrôle.

4.2. L'évitement du terrain peut conduire à la segmentation du parcours

Cependant, les responsables HQSE qui maîtrisent plus difficilement les compétences relationnelles et la construction des relations sociales, gèrent moins bien cette présence sur le terrain. Ils justifient par la multiplication des tâches, le manque de temps, le fait de ne plus pouvoir se rendre régulièrement en production.

Ces difficultés relationnelles peuvent être liées à un manque d'expérience et d'ancienneté et la non-maîtrise de l'environnement, notamment lorsqu'il est problématique, sous-tendu par des cultures professionnelles marquées en production. Les procédures normatives sont vécues comme une remise en cause des savoir-faire ouvriers dont l'ancienneté est forte. L'application des normes est mal acceptée et provoque des tensions entre les ouvriers et l'encadrement. La configuration particulière de l'organisation de la production et le profil des équipes de production nécessitent des cultures de métiers et des compétences particulières que ne possèdent pas totalement les responsables HQSE. Cette difficulté conduit à faire des choix plus ajustés aux compétences maîtrisées : « *Aussi, mon poste évoluera, comme je le disais, vers la partie communication, formation... Je vais essayer d'être moins en production* » (Assistante chef de cave, F, un an et demi d'ancienneté, œnologue, DESS HSE (Diplôme d'études supérieures spécialisées Hygiène, Sécurité, Environnement, Maison de champagne)).

Ces difficultés sont liées à un déficit de compétences relationnelles. Malgré une expérience, les relations sociales, notamment vers la production, sont mal stabilisées. La transparence nécessaire à la transmission d'information est mise à mal. Cette difficulté donne lieu à des choix qui peuvent se traduire par le repli sur une activité comme l'analyse en laboratoire ou l'extension de l'activité vers l'extérieur, comme la formation, les relations ou l'audit fournisseurs ou clients, les relations avec les partenaires institutionnels : « *Je m'oriente de plus en plus vers l'extérieur, aller faire des audits chez les fournisseurs* » (Responsable HQSE, F, BTS Biologie, quatre ans d'ancienneté, laiterie). Le contrôle quotidien sur le terrain étant considéré parfois comme le « *sale boulot* » (Hughes, 1996), ils l'abandonnent volontiers à d'autres. Ils participent aux luttes de territoires et proposent de nombreuses réorganisations de l'activité, comme la délégation du contrôle aux responsables de production ou aux auditeurs terrain issus de la production.

Les transitions d'expérience mettent l'accent sur l'accumulation de savoirs, de compétences, de pratiques mais s'appuient largement sur la réflexivité. Celle-ci est source d'adaptation individuelle aux contraintes des situations de travail. Il s'agit de renforcer le parcours professionnel ou même, selon Abbott (1988), un territoire, dans une double logique : tenir dans son activité tout en maintenant ses propres valeurs dans sa pratique. Cette accumula-

tion d'expérience et cette acuité des situations produisent des parcours et offrent la possibilité à l'acteur de faire des choix pertinents dans la construction de sa carrière, en cohérence avec l'évolution de la fonction dans l'entreprise.

Cette recherche concernant les responsables HQSE met en avant des articulations singulières de quatre dimensions des parcours de transition : *pragmatiques, segmentaires, d'engagement, d'expérience*. Ces articulations favorisent des mécanismes de renforcement ou de fragilisation des parcours professionnels et des effets de mobilité par des formes de légitimité et de reconnaissance *dans* et *par* l'activité professionnelle. La mise en œuvre de compétences relève certes de la personne et de ses qualités relationnelles, mais aussi des formes singulières de reconnaissance et d'interactions collectives, de relations de travail et de partage de valeurs. Ces compétences permettent aux responsables HQSE non seulement de tenir dans une activité fortement marquée par le contrôle, mais surtout de s'ouvrir à des possibilités d'évolution de leur fonction. Pour que les responsables HQSE renforcent leur position et fassent évoluer leur parcours, il est nécessaire, non seulement de détenir des savoirs scientifiques de niveau III (bac + 2) au minimum dans le domaine, mais également de faire preuve d'une capacité à développer des compétences de management, d'encadrement et de gestion de projet, et des compétences relationnelles. Cependant, la définition des formes de légitimité et de reconnaissance diffère selon les environnements rencontrés. Cela va configurer les transitions à la fois dans les parcours professionnels, dans les interactions possibles entre le *vouloir* et le *pouvoir* agir, et aussi dans les interstices de la recomposition des territoires.

Le renforcement du parcours est lié à la capacité de développement individuel ; celle-ci est soutenue par un environnement collectif et qui favorise l'organisation en mode projets et l'intégration des domaines HQSE. Les environnements des entreprises familiales industrielles et internationales valorisent l'expérience par des organisations de travail moins cloisonnées. Ils permettent de répondre aux contraintes et aux normes par des formes de transgression et d'innovation. Cette recherche fait écho aux résultats d'autres recherches sur le lien entre diplômes, réalités d'organisation du travail et formes de valorisation de l'expérience, pour appréhender la mobilité professionnelle (Brochier, 2009 ; Giret, 2011). Les effets de niveaux et de spécialités de diplôme sont palliés par l'expérience du responsable HQSE et l'environnement collectif. Les responsables HQSE ont su se faire reconnaître grâce à des compétences relationnelles et de management qui leur confèrent une légitimité dans l'action.

La fragilisation du parcours professionnel est liée à des environnements moins collectifs, quand le service est peu développé ou cloisonné en domaines HQSE. C'est le cas d'entreprises nationales ou coopératives rencontrées. L'expérience et la reconnaissance dans l'action sont sans cesse à prouver face aux différentes audiences (direction, production) et luttes de territoire pour garder ou bien faire évoluer le domaine d'activité professionnelle. Malgré un niveau de diplôme et de l'expérience, les formes de reconnaissance sont délicates ; les compétences relationnelles étant en effet peu adaptées, les relations sociales ou les environnements cloisonnés ou les cultures professionnelles de production marquées.

Le mouvement de rupture et de continuité révélé par le processus de transition ouvre ici une perspective située des relations de l'individu avec son environnement de travail. Cette perspective amène à repenser l'agir et la réflexivité dans des univers collectifs. Le niveau et la spécialité du diplôme, les compétences relationnelles et managériales sont à considérer dans les formes d'interaction avec l'environnement de travail empreint de valeurs liées à l'activité professionnelle, consolidant ou fragilisant les parcours professionnels.

■ Bibliographie

- Abbott A. (1988), *The system of professions: an Essay of division of expert labor*, University of Chicago Press, Chicago.
- Beduwe C., Fourcade B., Giret J.-F. (2009), « De l'influence des parcours de formation sur l'insertion : le cas des diplômés scientifiques », *Formation Emploi*, n° 106, pp. 5-22.
- Bidet A. (2011), *L'engagement dans le travail, Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Brun J.-P., Loïsel C.-D. (2001), « Le métier de préventionniste : contexte de travail et profils d'activités », *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 56, pp. 141-164.
- Brochier D. (2009), « Gérer les parcours professionnels dans l'entreprise : l'expérience face au diplôme », *Education Permanente*, n° 181, Paris, pp. 47-55.
- Cordazzo P., Fichet B. (2013), *Transition, passage en sciences sociales*, Néothèque, Strasbourg.
- Demazière D. (2008), « L'ancien, l'établi, l'émergent et le nouveau : quelle dynamique des activités professionnelles ? », *Formation Emploi*, n° 101, pp. 41-54.
- Dodier N. (1993), « Les arènes des habiletés » in Conein B., Dodier N., Thévenot L., (eds) *Les Objets dans l'action*, Editions de L'EHESS, *Raisons Pratiques*, n° 4, Paris.
- Eckhardt R. (1993), "The Safety Professional in the Corporate Social Structure", *Professional Safety*, vol. 38, pp. 31-33.
- Foucault M. (2001), *L'Herméneutique du sujet, Cours au collège de France, 1981-1982*, collection « Hautes études », Éditions Gallimard, Paris.
- Garrigou A., Peissel-Cottenaz G. (2008), "Reflexive approach to the activity of preventionists and their training needs: results of a French study", *Safety Science*, Vol. 46, 8, pp. 1271-1288.
- Giret J.-F. (2011), « Les contextes organisationnels d'insertion des jeunes », *Éducation Permanente*, n° 188, Paris, pp. 119-130.
- Hughes C.E. (1996), *Le regard sociologique*, essais choisis, textes rassemblés et présentés par Chapoulié J.-M., Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, Paris.

Jézéquel B. (1999), *Étude sur les besoins de formation des fonctionnels sécurité et hygiène industrielles*, Nancy, INRS.

Leclercq E. (1998), « Certification : fonctions et discours des qualitatifs » in Meyer F. (dir), *Certifier la qualité ?*, Presses Universitaires de Strasbourg, Strasbourg.

Savall H., Zardet V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Économica, Paris.

Vergnaud G. (1996), « Au fond de l'action, la conceptualisation » in Barbier J.-M. (dir), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, pp. 131-146, Paris.

Zarifian P. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Presses universitaires de France, collection « Le travail humain », Paris.

Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire, une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, collection « Études sociologiques », Économica, Paris.