Document généré le 15 juil. 2025 14:01

Phronesis

Transitions professionnelles contraintes et brouillages identitaires au sein d'une filière en restructuration : le cas des formateurs en attelage

Constrained professional transitions and identity blurring within a sector undergoing restructuring: the case of harnessing trainers

Thérèse Perez-Roux

Volume 10, numéro 4, 2021

Penser la formation, l'insertion professionnelle et l'exercice d'une profession dans le cadre d'un developpement durable des ressources humaines : enjeux et perspectives dans un monde sous tension

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1083979ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1083979ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Université de Sherbrooke
Champ social éditions

ISSN

1925-4873 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Perez-Roux, T. (2021). Transitions professionnelles contraintes et brouillages identitaires au sein d'une filière en restructuration : le cas des formateurs en attelage. *Phronesis*, *10*(4), 84–107. https://doi.org/10.7202/1083979ar

Résumé de l'article

L'étude s'intéresse aux formateurs en attelage de l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation confrontés à une restructuration de la filière et à une réingénierie de la formation. Elle aborde les transitions professionnelles et leurs effets en termes de dynamiques identitaires, de rapport au travail et/ou à la formation. Quinze entretiens semi-directifs ont été réalisés. Les résultats révèlent des transactions entre compétences acquises et changement attendu par l'institution, ainsi que de fortes tensions entre sentiment de légitimité et formes de reconnaissance d'autrui. Des malentendus autour de la restructuration viennent brouiller la lecture des situations de travail pour l'ensemble des acteurs.

Tous droits réservés © Université de Sherbrooke, 2021

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

REVUE Phronesis

Volume 10, numéro 4, 2021

Transitions professionnelles contraintes et brouillages identitaires au sein d'une filière en restructuration : le cas des formateurs en attelage

Thérèse PEREZ-ROUX

Université Paul-Valéry, Montpellier 3, France
therese.perez-roux@univ-montp3.fr

Mots-clés : *parcours professionnels, transitions, identité professionnelle, réingénierie de la formation, restructuration, formateurs attelage*

Résumé : *L'étude s'intéresse aux formateurs en attelage de l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation confrontés à une restructuration de la filière et à une réingénierie de la formation. Elle aborde les transitions professionnelles et leurs effets en termes de dynamiques identitaires, de rapport au travail et/ou à la formation. Quinze entretiens semi-directifs ont été réalisés. Les résultats révèlent des transactions entre compétences acquises et changement attendu par l'institution, ainsi que de fortes tensions entre sentiment de légitimité et formes de reconnaissance d'autrui. Des malentendus autour de la restructuration viennent brouiller la lecture des situations de travail pour l'ensemble des acteurs.*

Constrained professional transitions and identity blurring within a sector undergoing restructuring : the case of harnessing trainers

Keywords : *career paths, transitions, professional identity, training reengineering, restructu, driving instructors*

Abstract : *The study focuses on the driving instructors of the French Horse and Riding Institute who are confronted with a restructuring of the sector and a reengineering of the training. It addresses professional transitions and their effects in terms of identity dynamics, work and/or training relationships. Fifteen semi-structured interviews were conducted. The results reveal transactions between acquired skills and the change expected by the institution, as well as strong tensions between feelings of legitimacy and forms of recognition by others. Misunderstandings about restructuring blurred the reading of work situations for all the actors.*

REVUE Phronesis

Introduction

Évolutions du monde du travail et développement durable des ressources humaines

Désormais omniprésente à l'échelle nationale et internationale, la question du développement durable (DD) concerne tous les domaines de la vie. Les 17 objectifs présentés dans l'Agenda 2030 de l'Organisation des Nations Unies (ONU)[1] témoignent de cette pluralité. Dans le domaine de la formation, le quatrième objectif vise à « assurer une éducation de qualité, inclusive et équitable et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

Cet objectif prend tout son sens dans le contexte économique actuel, marqué par des recompositions du monde du travail à l'échelle nationale et internationale (Lallement, 2010). En effet, Hery et Levert (2016) notent des tendances fortes sur les dernières années, en lien avec la montée en puissance des systèmes de management par la qualité. Plusieurs points retiennent notre attention. Les auteurs mettent en avant une augmentation des prescriptions et un élargissement des tâches des opérateurs avec une flexibilité accrue, contribuant à une intensification du travail. Par ailleurs, l'individualisation des tâches, les procédures qualité, le suivi individuel de l'activité et de la performance, la diminution des effectifs conduisent à un affaiblissement des collectifs de travail. Enfin, Hery et Levert mentionnent une prévention des risques mieux intégrée aux processus de production. Ces risques professionnels, de nature très variée, sont « associés à l'intensification des rythmes de travail, à la perte de latitude décisionnelle […] au renforcement de l'emprise des systèmes de management de la qualité, mais aussi aux violences internes et externes » (2016, 103).

Ainsi, par ses nouveaux modes de gestion, le secteur public se rapproche de plus en plus du secteur privé. On assiste aussi à une rhétorique de la responsabilité, injonction faite « aux individus de prendre sur eux les défis mais aussi les contradictions des demandes qui leur sont adressées » (Lallement, 2010, 58). Cela conduit à de multiples tensions, y compris psychiques, qui supposent de prendre en compte la complexité de la vie au travail, de sa gestion au quotidien par les individus, pour en saisir la réalité. « Car le travail est aussi, et peut-être avant tout, l'engagement singulier et quotidien d'individus dans des configurations normatives effectivement sous tensions » (Paul, 2010).

Ces évolutions du monde du travail ont inévitablement des effets sur les professionnels et interrogent le développement durable des ressources humaines. Au niveau du management, comme le dit Nyhan (2002) ce développement se situe entre deux approches. Dans l'approche humaniste, il s'agit de mettre en synergie objectifs d'efficacité de l'entreprise, bien-être individuel et avantages pour la société. Fondée sur l'engagement, la démarche suppose loyauté envers l'organisme, sentiment d'appartenance, culture d'entreprise, faibles taux d'absentéisme, concordance accrue

[1] https://www.agenda-2030.fr/odd/17-objectifs-de-developpement-durable-10

entre la direction et le personnel, politique intégrée de recrutement et de gestion des carrières, possibilités de formation (soutien). Il s'agit par ailleurs de permettre le développement de compétences alliées à une capacité de réflexion, de jugement et d'action pour agir en expert dans différents contextes sociaux et professionnels. Ainsi « le travail et l'apprentissage deviennent les éléments d'une amélioration incessante » (Nyhan, 2002, 32)

La seconde approche, qualifiée d'instrumentaliste ou d'utilitariste, est en lien direct avec la mondialisation : compétitivité, objectifs de performance, environnement dynamique et travail orienté par des projets « innovants », emploi d'une main-d'œuvre plus ou moins qualifiée, réduction des coûts et diminution des effectifs, recrutement à court terme, lié aux exigences du marché. Elle suppose flexibilité interne ou fonctionnelle à travers un « développement permanent de la compétence des individus et de leur aptitude au changement [et le] maintien au sein de l'entreprise d'individus suffisamment bien formés (ou réformés) pour s'acquitter de nouvelles tâches » (Nyhan, 2002, 37). Ces évolutions de formes d'organisation du travail ont pour visée de promouvoir une plus grande flexibilité fonctionnelle (OCDE, 1999).

Les approches évoquées ci-dessus donnent à comprendre le contexte de notre étude, dans un secteur bien spécifique, celui de la formation en conduite d'attelage de chevaux au sein d'une filière en restructuration. La partie suivante en présente quelques caractéristiques.

Cadre et enjeux de l'étude : un système de/sous tensions

La recherche présentée dans ce cadre s'inscrit dans une période de relative instabilité institutionnelle et organisationnelle. D'un côté, suite à un travail de recherche à visée technologique[2] (Azema, 2017) portant sur l'analyse de l'activité d'un meneur d'attelage, ancien sportif de haut niveau, une réingénierie de la formation des meneurs d'attelage et des formateurs qui en ont la charge est mise

[2] L'un des objectifs de la recherche « MODEMATT 4 » (2014-2016) consistait à analyser l'activité experte d'un meneur de chevaux attelés, porteur de savoirs de haut niveau jusqu'ici peu formalisés, en vue de les intégrer dans une formation « rénovée ». Le travail de terrain et d'analyse des données à des fins de formation a été réalisé par G. Azema et S. Leblanc. Ce premier travail s'est prolongé dans le cadre de la recherche OPTIMATTPRO, Analyse de l'activité d'apprentissage dans un environnement de formation simulateur et réel : le cas du menage d'attelage à 1 ou 4 chevaux (2016-2019), visant à appréhender et comprendre les effets de l'usage d'un environnement simulateur complexe de conduite d'un attelage à 1 ou 4 chevaux – en situation de formation auprès de meneurs débutants. https://lirdef.edu.umontpellier.fr/equipes/tfd/optimattpro

en place au sein de l'Institut français de cheval et de l'équitation (IFCE)[3]. L'innovation s'inscrit dans un programme stratégique à long terme, porté par la direction et supposant un engagement/enrôlement des salariés à le suivre. Cette approche « humaniste », se retrouve en tension avec des exigences plus compétitives sur le plan économique (visée instrumentaliste) au sein de la filière. En 2006, au nom de la commission des finances du Sénat, en application de l'article 57 de la LOLF, Bourdin établit un rapport sur l'établissement public administratif « les Haras nationaux »[4]. Ce rapport conduit en 2010 à la création de l'IFCE qui regroupe les Haras nationaux (ancien établissement public administratif français présent sur l'ensemble du territoire)[5] et l'École nationale d'équitation[6]. Ainsi, après avoir eu une vocation militaire, les Haras nationaux se sont adaptés et ont évolué vers la promotion durable de la filière équine, en intégrant toutes ses composantes : élevage, course hippique, équitation, formation. Ceci a entraîné en leur sein des reconversions professionnelles : les salariés, initialement recrutés comme étalonniers[7], ont ensuite été formés pour assurer des fonctions d'inséminateur (insémination artificielle) et de manipulateur-échographe. Puis, la mission de reproduction des étalons n'étant plus dévolue aux Haras, certains salariés souhaitant rester dans l'établissement ont dû se reconvertir pour couvrir de nouveaux besoins. Ainsi, assurer des missions de formation, en direction d'une clientèle diversifiée (compétition, loisir, transport utilitaire), les a amenés à se former eux-mêmes pour développer les compétences attendues dans ce secteur.

---

[3] L'IFCE est un institut technique ayant pour mission d'accompagner la filière équine. C'est le premier institut en termes de ressources humaines et de budget. Il possède un important réseau de formation. L'IFCE a également des missions régaliennes de sécurité et de contrôle sanitaire ainsi que des missions de développement du sport de haut niveau et de valorisation du patrimoine, en particulier l'équitation de tradition française. Enfin, il s'appuie sur une histoire, des savoir-faire relatifs au patrimoine et à une culture équestre emblématique : le Cadre noir de Saumur et les Haras nationaux. https://www.ifce.fr/ifce/lifce-sorganise-pour-repondre-aux-enjeux-de-la-filiere-equine/

[4]Bourdin, J. (2006). Les Haras nationaux doivent-ils dételer ? Rapport d'information de M. Joël BOURDIN, fait au nom de la commission des finances n° 64 (2006-2007) - 9 novembre 2006. https://www.senat.fr/notice-rapport/2006/r06-064-notice.html

[5] De 1665 à 2010, les Haras nationaux sont l'administration des haras publics français dédiée à l'élevage des chevaux. Constituant l'une des plus anciennes administrations françaises, leurs origines remontent aux Haras royaux, créés sous Colbert. Réformés en 1874, ils deviennent Haras nationaux, organisation qui perdure depuis plus d'un siècle. En 1999, les Haras nationaux acquièrent le statut d'établissement public à caractère administratif (EPA) et sont présents sur de nombreux sites. Un regroupement est opéré en 2010 avec l'École nationale d'équitation, pour former l'Institut français du cheval et de l'équitation.

[6] Au sein *de l'Ecole Nationale d'Equitation* située à Saumur, le Cadre noir forme et perfectionne les cadres supérieurs de l'équitation.

[7] Cela consistait, une partie de l'année, à « travailler les étalons » (équitation montée ou attelage ou à pieds) pour maintenir ou développer leurs qualités et leur brillant. L'autre partie de l'année, il s'agissait d'assurer la reproduction (en insémination naturelle, puis artificielle…) en station, c'est-à-dire sur quelques sites dédiés.

Notre étude s'intéresse donc à ces formateurs en attelage[8], travaillant au sein de l'IFCE et confrontés à des changements institutionnels qui ont entraîné, entre autres effets, une réingénierie de la formation. Ces formateurs sont titulaires du Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS), spécialité activités équestres, mention attelage[9]. Ce titre, du Ministère de l'agriculture, modifié par arrêté en 2018, constitue la seule certification qui valide les compétences du meneur d'attelage exerçant cette activité à titre professionnel et pouvant garantir des prestations attelage, en sécurité, en lien avec le cheval utilitaire[10].

Les formateurs en attelage, au sein de l'IFCE, ont donc vécu des transitions professionnelles importantes pour les plus anciens d'entre eux. Les plus jeunes sont entrés dans le métier de formateur de façon différente, en se saisissant des opportunités offertes dans un système en forte évolution. Il s'agit pour eux d'une première insertion professionnelle.

Au moment où démarre la recherche, en 2016, de nouvelles restructurations sont annoncées par la direction de l'IFCE. Un contrat d'objectifs et de performance (COP)[11] fixe le cadre stratégique des missions et des activités de l'établissement jusqu'à la fin 2022. En novembre 2017, le passage de 720 à 573 emplois de titulaires à plein temps (ETPT) dans la filière est confirmé. Cette baisse touche donc 147 agents. Parmi eux, les formateurs en attelage, au nombre de 17 sur l'ensemble du territoire, sont concernés par la fermeture de plusieurs sites jugés financièrement « non viables », entrainant de probables reconversions professionnelles. Cette situation est d'autant plus complexe que la direction générale de l'IFCE tend à accélérer le mouvement, alors que, parallèlement, au niveau national, le directeur de la formation-attelage veut prendre le temps de professionnaliser les formateurs, via le nouveau dispositif de formation et à l'appui des temps de regroupement ou FPC (formation professionnelle continue). Il souhaite ainsi repérer les formateurs les plus compétents (ou les plus engagés) pour porter le projet de développement, en assurant des missions de formation plus « adaptées » et plus efficientes. Notre recherche s'inscrit dans cette problématique complexe et délicate. Elle interroge le positionnement de chacun des acteurs concernés (formateurs, décideurs et chercheurs) et suscite des formes de vigilance quant aux enjeux de l'étude et à ses conséquences éventuelles en termes d'emploi.

---

[8] https://www.ifce.fr/haras-nationaux/formations/attelage-et-traction-animale/

[9] [Code Certif Info n°55733] : http://www.intercariforef.org/formations/bpjeps-specialite-activites-equestres-mention-attelage/certification-55733.html.

[10] Certificat de spécialisation utilisation et conduite d'attelage de chevaux : https://www.ifce.fr/haras-nationaux/formations/attelage-et-traction-animale/certificat-de-specialisation-utilisateur-de-chevaux-atteles/

[11] Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2018-2022. https://www.ifce.fr/ifce/le-contrat-dobjectifs-et-de-performance-cop-2018-2022-de-lifce/ faisant suite au rapport public annuel février 2016. Cour des comptes – wwwccomptes.fr

Problématisation

Conduite par une équipe de chercheurs, l'étude se veut compréhensive, longitudinale (déroulement sur trois ans) et multi-niveaux (micro, meso, macro). En effet, au niveau micro, elle croise une approche de l'activité des formateurs (Leblanc et Azema, 2018) et de l'activité des formés (Secheppet, 2020) en situation de formation-attelage ; au niveau meso que nous présentons ici, elle s'intéresse, à partir d'une entrée socio-ethnographique[12], aux parcours des formateurs et à la manière dont ils vivent ces transformations et se (re) positionnent vis-à-vis des nouvelles injonctions liées à la réingénierie de la formation (Perez-Roux, 2020). En effet, l'intention de professionnalisation envers les formateurs vise à les rendre plus performants (volonté institutionnelle et politique, niveau macro) en les engageant dans une innovation pédagogique qui prend appui sur un certain nombre d'artefacts issus d'une analyse du contexte et de l'activité de menage[13]. Il s'agit de comprendre les usages et les effets de ces artéfacts sur les pratiques de formation, ainsi que les processus d'appropriation mis en œuvre par les formateurs, dans un système fragilisé par l'annonce de la fermeture, à court terme, de certains sites.

Il faut noter que les formateurs sont invités par les chercheurs à participer à l'innovation en cours et notamment à la co-construction, continuée dans l'usage, des artéfacts de formation constituant l'environnement en rénovation. L'enjeu du versant de la recherche, présentée dans cet article, consiste donc à mieux comprendre « ce qui se joue » dans ce moment de transition « contrainte », dans le sens où les formateurs n'en sont pas à l'initiative. Ceci suppose de s'attacher au parcours des formateurs et à la manière dont ils ont construit/transféré leurs compétences. Il s'agit par ailleurs de repérer leur rapport à l'activité de formation, au (x) collectif(s) des formateurs et plus largement à l'institution. Enfin, le degré d'implication dans la FPC, mise en place par l'IFCE et proposant différentes manières de participer à la formalisation des situations de travail / de formation, peut révéler des processus de réception / appropriation des nouvelles prescriptions et mettre en lumière un certain nombre de tensions générées par des changements, dont le sens échappe parfois à ceux qui l'impulsent ou doivent s'en saisir.

Durant l'étude, l'annonce d'une fermeture des sites, présente dans le contrat d'objectifs et de performance 2018-2022, s'accélère et vient perturber / remettre en cause les places et les engagements consentis par les formateurs pour s'adapter aux évolutions et aux nouvelles prescriptions. Le travail du chercheur prend alors une autre dimension, à la fois politique et éthique. Comment rendre compte de ces mouvements qui affectent les acteurs et les systèmes ? Comment analyser les données en tenant compte de la dynamique du contexte ? L'un des enjeux de ce travail consiste à rendre compte des tensions générées par ces transformations, y compris pour le chercheur, pris dans un système aux multiples enjeux. Les deux parties suivantes présentent les repères théoriques qui sous-tendent la recherche et les choix méthodologiques.

---

[12] Il s'agit ici d'une recherche « immergée » qui permet : a) de prendre connaissance du contexte, de rencontrer les acteurs, de se (re)connaître (positionnement des uns et des autres) ; b) de comprendre « le terrain », les enjeux de chacun, les logiques d'acteurs, les problématiques émergentes ; c) de repérer ce qui participe des gestes de métier (ici, ceux des formateurs comme ceux des chercheurs). Le travail d'enquête sociologique, notamment sur des terrains étrangers au chercheur, ne peut démarrer sans ce temps d'acculturation réciproque.

[13] Environnement de vidéo-formation ERCam (Ecouter Regarder Comprendre l'activité de menage) et simulateur interactif de communication par les guides (lanières en cuir qui relient le mors aux mains du meneur) permettant de développer un ensemble d'habiletés gestuelles.

Repères théoriques

Notre approche s'inscrit dans une orientation socio-ethnographique à visée compréhensive. Il s'agit d'aborder les transitions professionnelles (Balleux et Perez-Roux, 2013) désirées par les individus ou contraintes par les systèmes (réformes, nouvelles prescriptions, reconversions contraintes, etc.) et leurs effets en termes de dynamiques identitaires (Kaddouri, 2006 ; Mazade et Hinault, 2014), de rapport au travail et / ou à la formation (Charlot, 1997 ; Dubar, 2000). Nous souhaitons par ailleurs comprendre la manière dont les formateurs, au regard de leur parcours professionnel (Dubar, 1998 ; Zimmermann, 2011) et des différents contextes traversés, donnent du sens à ce qu'ils faisaient, à ce qu'ils font et / ou à ce qu'ils sont amenés à transformer dans le cadre de la réingénierie de la formation et plus largement de la restructuration de leur secteur d'activité. Ces changements confrontent les acteurs à des tensions qui viennent bousculer les logiques antérieures (Dubar, 2000). Il s'agit ici de les mettre en lumière pour mieux comprendre la manière dont ces derniers se positionnent, se mobilisent et se projettent.

Ainsi, notre questionnement prend appui sur l'approche des dynamiques identitaires (Kaddouri, 2019 ; Perez-Roux, 2016), en période de transition professionnelle / organisationnelle. Il s'attache à croiser les transactions d'ordre biographique (parcours, compétences construites et revendiquées, projection dans l'avenir), et les transactions d'ordre relationnel (questions de légitimité et de reconnaissance à différents niveaux et dans différents espaces), tout en prenant en compte les transactions acteur(s)-institution.

La reconnaissance au travail (Lebrun et Dugas, 2005) est envisagée à la fois au niveau de la personne dont les besoins doivent être pris en considération, de la pratique de travail (comportement, qualités, compétences professionnelles), des résultats (réalisation des objectifs de l'entreprise) et de l'investissement dans le travail (efforts consentis). Ainsi, les dynamiques identitaires sont mises en regard avec les recompositions du monde du travail (Lallement, 2010) et les logiques de management (Hery et Levert, 2016) développées dans la partie précédente.

L'étude s'intéresse par ailleurs aux formes / modalités d'implication et aux stratégies des acteurs dans un moment où ils sont confrontés à un double changement : celui concernant une réingénierie de formation, dans le but d'en améliorer la qualité ; celui lié au mouvement de restructuration du secteur, entraînant son lot de déstabilisations et réorganisations. Dans le prolongement des travaux de Mias (1998), il s'agit de prendre appui sur le triptyque « sens-repères-contrôle » pour analyser : a) ce qui fait sens pour les formateurs confrontés à ces changements et à des logiques de management qui évoluent ; b) la construction progressive de nouveaux repères sur les processus de formation mais aussi sur l'avenir professionnel, sur l'environnement rénové, sur les formés, sur soi en tant que formateur ; c) le degré de contrôle supposé / revendiqué (marges de manœuvre) par les acteurs sur les situations de formation et sur la place qu'ils occupent ou vont occuper dans le système. On peut supposer que derrière les dynamiques impulsées à l'échelle nationale, déclinées à l'échelle territoriale, au niveau des groupes et des individus, les postures d'agent-acteur-auteur (Ardoino, 2000) sont réinvesties différemment.

Méthodologie

La démarche méthodologique a privilégié deux entrées. La première, initiée en 2016, s'inscrit dans une orientation ethnographique, fondée sur l'observation participante lors de temps de regroupement, de formation, de temps informels, sur une durée de deux ans. Plusieurs sessions de FPC (novembre 2016, août 2017, décembre 2017, août 2018) ont permis ce travail d'acculturation de la chercheure par la rencontre avec le groupe des 17 formateurs répartis sur différents centres au niveau national (21 en 2016 dont 11 assurant des formations en attelage). Ces temps ont permis

d'accéder à la fois aux discours et controverses des formateurs, à l'activité de formation, aux mises en situation des formateurs par rapport à la réingénierie, aux *débriefings* avec les responsables de la formation. Au-delà des « traces » consignées dans le journal de terrain, ces temps d'immersion ont favorisé la réalisation d'entretiens *in situ*, dans des moments informels, jugés propices par les formateurs.

Ainsi, dans une orientation sociologique à visée compréhensive, 12 entretiens semi-directifs (n = 12) ont été réalisés avec les formateurs de différents sites du territoire national. Ils se sont centrés sur le parcours professionnel, le contexte de travail, le rapport à l'activité de formateur ; par ailleurs, ils ont permis de documenter le regard porté sur les évolutions attendues, soutenues par la réingénierie de formation engagée au plan national.

Cinq entretiens (Lucien, Marc, Lucie, Simon, Victor)[14] ont été conduits avec les formateurs du site expérimental (celui dans lequel l'étude a été initiée) en mars 2017. Dans un deuxième temps, sept entretiens ont été réalisés avec des formateurs travaillant sur d'autres sites (août 2017, décembre 2017, août 2018) et concernés par le déploiement de la recherche technologique[15] pour une formation « rénovée » (Pascal, Lionel, Henri, Robert, Dorothée, Frédéric, Richard). Richard est aussi le responsable national pour l'IFCE de la formation en attelage. Au moment du recueil des données, il travaille sur le plan local, avec une ingénieure de formation qui coordonne le projet (Claire, entretien 2017).

Enfin, en avril 2019, un entretien a été conduit avec deux responsables : la directrice du site A dans lequel se déroule la recherche (Sylvie) et la directrice de la délégation territoriale (Martine), dans le but de mieux comprendre les orientations prises par les formateurs suite à la fermeture de leur site et les modalités d'accompagnement prévues par l'IFCE en termes de ressources humaines.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et anonymisés (personnes et lieux). L'analyse thématique des *verbatim*, s'est appuyée sur un double processus visant la prise en compte : a) des catégories initiées par le guide d'entretien ; b) des éléments en émergence dans les discours, étayés par le travail ethnographique (enjeux de reconnaissance, rapport à l'institution et malentendus autour de la restructuration).

Cette contribution prend appui sur l'ensemble des entretiens conduits, à des degrés divers : une priorité est donnée à l'analyse des discours des formateurs, croisée avec ceux de l'encadrement (Richard, Claire, Sylvie et Martine) pour tenter de comprendre les processus de recomposition à l'interne et la place des acteurs dans un système en mouvement.

Prénom modifié	Âge	Site	Taille : P (petit) G (grand)	Ancienneté Haras Nationaux (puis IFCE) en 2017	Activité professionnelle hors haras	Date entretiens
Lucien	60	A	G	37 ans (dont 3 ans animateur socio-culturel)		3. 2017
Marc	60	A	G	3 ans	Directeur centre équestre privé, formateur BE équitation, gérant entreprise	3. 2017
Victor	56	A	G	36 ans (dont 4 ans auxiliaire)		3. 2017
Lucie	26	A	G	7 ans (dont 6 ans palefrenière en CDD)		3. 2017

[14] Tous les prénoms ont été modifiés.
[15] Les recherches de ce type sont constitutivement tournées vers l'action de transformation et de conception de situations de travail et/ou de formation.

Simon	43	A	G	24 ans. Plusieurs sites		3. 2017
Richard	48	B	G	4 ans	Directeur école attelage privée, commerçant, agent immobilier	8. 2018
Pascal	54	Z	P	40 ans (dont 3 ans formation interne cavalier soigneur)		12. 2017
Lionel	55	R	P	33 ans		8. 2018
Henri	40	R	P	18 ans		8. 2018
Dorothée	26	O	P	3 ans		12. 2017
Robert	58	M	P	40 ans		8. 2018
Frédéric	45	C	P	Non renseigné		8. 2018

Tableau 1-Caractéristiques des formateurs ayant participé à l'enquête

Résultats

Les résultats présentés mettent en relief des dynamiques identitaires liées à la fois aux tensions générées par l'activité (rénovée) et aux stratégies individuelles permettant de faire face à cette période de transition. Ils donnent à comprendre les points d'appui que mobilisent les formateurs et la manière dont ils utilisent la situation pour se (re) positionner vis-à-vis des autres et de l'institution. La première section des résultats donne à comprendre les contextes institutionnels, géographiques et humains qui constituent l'arrière-plan des dynamiques identitaires. Nous repérons ensuite les transactions biographiques puis relationnelles qui éclairent ces dynamiques et mettent en relief des enjeux de reconnaissance. Une dernière section rend compte de malentendus autour de la restructuration, entre logiques de rentabilité et logiques managériales.

Des contextes institutionnels, géographiques et humains diversifiés

Les résultats mettent en lumière des contextes de travail assez contrastés à l'échelle nationale : certains sites bénéficient d'une équipe de plusieurs formateurs en attelage (cinq au maximum sur le site A), ce qui permet une relative spécialisation dans les interventions ; d'autres sites n'ont qu'un formateur dédié à ce secteur, ce qui conduit à une plus grande polyvalence pour couvrir l'ensemble des besoins. Les discours des formateurs interrogés mobilisent des termes différents pour parler des formés : dénommés le plus souvent apprenants ou élèves, ils sont aussi des clients qu'il s'agit de fidéliser pour poursuivre et déployer son activité sur le territoire. Ainsi, chaque site construit des spécificités en fonction de l'environnement : adaptation à la demande sociale (loisir, compétition, attelage utilitaire et de travail, etc.), aux motivations des clients, aux missions ciblées par l'IFCE, au projet de développement du site.

En effet, les responsables territoriaux de l'IFCE veillent à réajuster l'offre de formation (et à optimiser les compétences des formateurs) pour que chacun développe un secteur « porteur » et viable sur le plan économique, dans la mesure où, depuis 2010, 50 % du financement de la structure doit être assuré à l'interne, sur ressources propres.

> Dans les petits sites, les problématiques ne sont pas du tout les mêmes… Nous on a la cavalerie pour faire du débutant. Même si on a quelques initiés, pour la compétition, ils vont voir Richard, sur le site B » (Lionel, 55, R)[16].

[16] Les verbatim sont suivis de trois indications entre parenthèses (prénom, âge, site).

> On a tous les profils. On a même des élèves, c'est comme s'ils venaient pour se balader, pour passer un bon moment à l'attelage, nous raconter un peu leur vie (Henri, 40, R).

Notons qu'au moment où démarre la recherche, les 11 sites offrant une formation en attelage ont déjà été réduits à neuf. Les formateurs interrogés expriment la crainte d'une fermeture programmée des sites restants, sur une durée non précisée par la direction de l'IFCE.

L'enquête met en avant un travail collectif limité dans les sites où plusieurs formateurs sont en activité.

> Lucien et moi, on s'entend bien, mais pour raccrocher d'autres éléments de l'équipe dite de formation, c'est très complexe pour x raisons : le temps, les horaires, la charge de travail des uns ou des autres, qui fait qu'on n'arrive pas à suffisamment croiser les personnalités ou les expériences (Marc, 60, A).

Les échanges professionnels sont avant tout liés aux informations sur les chevaux, sur le matériel, à l'organisation des espaces et du temps, à la répartition des tâches. Pour Dorothée (26, O), débutante, l'appui de Robert (58, M) très expérimenté constitue un réel atout pour « échanger sur nos problématiques de site. On se donne des idées ». Si cette jeune formatrice estime qu' « il y a un bon réseau de formateurs », au quotidien, les formateurs disent rarement discuter entre eux des objectifs, contenus, méthodes et modes d'évaluation des formations ou de la relation pédagogique instaurée avec les formés. Le BPJEPS, diplôme que tous ont obtenu[17], semble ainsi servir de « fonds commun partagé » et de lieu où se construit la professionnalité du formateur.

> Pour l'aspect pédagogique, on en discute, mais peut-être pas assez justement. Lucien lui, il a des facilités de dire les choses que moi, je n'ai pas » (Victor, 56, A).

> Il y a un bon échange avec Henri. C'est ce qui fait notre force, je pense : « j'ai du mal avec lui » « ben essaye ça, fais ci, fais ça » (Lionel, 55, R).

Dans les discours, cette professionnalité intègre les compétences attendues (et validées par le diplôme) et une manière singulière de transmettre les savoir, savoir-faire et savoir-être propres à l'activité de ménage. C'est dans ce contexte que se déploie le projet de réingénierie de la formation porté par un des formateurs, sportif de haut-niveau et responsable de la formation attelage à l'IFCE (Richard).

Pour lui, le projet de réingénierie constitue un puissant levier de développement. A l'appui des artéfacts produits par le volet technologique de la recherche, fondé sur l'analyse de l'activité de meneur (essentiellement de Lucien), il souhaite enrôler les formateurs dans l'innovation et développer de nouvelles dynamiques de travail.

Or, les premiers entretiens (réalisés sur le site A en mars 2017) révèlent que cet enrôlement dans la formation rénovée est délicat et soumis à de nombreux obstacles : enjeux institutionnels/professionnels, histoire passée et sens donné aux évolutions en cours, éloignement plus ou moins important du site expérimental, tensions interpersonnelles, questions de légitimité et de reconnaissance.

---

[17] Ce diplôme a été proposé durant plusieurs années, sous la responsabilité de Lucien, l'un des formateurs interrogés, ancien sportif de niveau international, spécialité attelage.

Et en plus, on nous demande d'être des formateurs top planète attelage (Simon, 43 ans).

Justement, dans les regroupements, nos chefs oublient qu'on a été quelqu'un d'autre avant. J'ai l'impression qu'on attend des formateurs parfaits (Victor, 56, A)

C'est vrai que là, moi, je sens vraiment le besoin d'aller me former encore plus, de progresser (Lucie, 26, A).

Moi, mes compétences, elles se sont construites sur l'expérience, le ressenti, sur la construction des chevaux et des hommes, mais ce n'est pas structuré (Lucien, 60, A).

L'avantage d'être ancien dans la formation, le fait d'avoir de l'expérience, c'est qu'il y a des erreurs qu'on ne va plus commettre… et puis la gestion des groupes, le face-à-face quand c'est un contenu technique, il n'y pas d'angoisse, les choses elles viennent relativement facilement… (Marc, 60, A).

Des transactions biographiques éclairant les dynamiques identitaires

Sur le plan des transactions biographiques, les entretiens font émerger un fort attachement aux haras nationaux qui, pour certains formateurs en poste depuis plus de 20 ans, s'ancre dans l'histoire familiale. En effet, plusieurs générations ont travaillé dans cette institution. Les formateurs interrogés évoquent une socialisation valorisée et valorisante où de nombreuses compétences ont été construites, dans un système de relations très structurant. Les deux extraits suivants sont caractéristiques de l'ensemble des récits entendus lors de l'enquête, excepté pour les deux formatrices âgées de 26 ans, qui n'ont pas cette expérience :

J'ai fait toute ma carrière à Z… C'est valorisant d'être dans les Haras. Et à l'époque, quand je suis rentré, vous aviez ce port de l'uniforme, vous aviez cette vitrine des grands attelages, de par ses structures aussi. Chaque haras a une histoire, c'est souvent des vieilles pierres, ça a une âme. Tout ça fait que ça vous prend aux tripes, et vous avez envie, quelle que soit l'activité qu'on vous propose, de toujours aller de l'avant pour que la maison fonctionne... Le cheval c'est quand même un milieu assez spécial. Les Haras, ça permettait d'avoir une façon de vivre assez équilibrée, même si on avait quand même des contraintes (Pascal, 54, Z).

Je suis issu d'une famille des haras nationaux. Je suis né dans les haras et j'ai toujours suivi mon père qui était dans la maison. J'avais mon grand-père et mon arrière-grand-père qui étaient aussi dans les haras nationaux. Donc j'ai toujours baigné dans ce milieu-là, que je connaissais bien et qui me plaisait énormément. Donc la passion du cheval et tout ce qui va à côté. Tous, on est rentré pour le cœur de métier qui était la reproduction et tout ce qu'il y avait à côté. Puis quand ça s'est arrêté, on a fait le choix de se former et ça fait deux ans que je suis formateur attelage. C'est très plaisant mais c'est différent. Ce qui est dommage, c'est qu'aujourd'hui on est encore obligés de se recycler. C'est ce que nous a dit le DG (Henri, 40, R).

Ces formateurs, pour la plupart concernés par la fermeture du site sur lequel ils travaillent, évoquent une mise en péril de la culture qui faisait l'identité des haras. Celle-ci se trouve désormais malmenée par les évolutions des missions et les multiples restructurations du secteur. Pourtant, bien que ces restructurations aient conduit à des reconversions parfois radicales quant aux acquis professionnels, à des formations complémentaires, à des mobilités géographiques qui ont pu perturber l'équilibre familial, la grande majorité des formateurs interrogés souhaite rester au sein des Haras Nationaux/de l'IFCE.

> C'était l'évolution de la maison. Il fallait bien avancer. Il y avait des nouveautés. J'ai été étalonnier, puis inséminateur, puis j'ai passé l'examen de manipulateur-échographe. On a aussi été formés sur l'identification des équidés. Puis l'État s'est désengagé de toutes ces prestations de reproduction donc, il a fallu s'orienter vers autre chose. Moi, je suis rentré dans la formation par obligation, enfin… je suis jeune formateur puisque je suis formé que depuis 2012. J'ai cinq ans de pratique aujourd'hui en tant que formateur donc ça a été un petit peu compliqué… (Victor, 56, A).

La question des parcours professionnels apparaît ainsi comme très significative dans le rapport aux évolutions à venir. Ceux qui ont vécu des reconversions professionnelles, liées à des choix personnels ou à des restructurations de la filière, ont à dépasser un certain nombre d'inquiétudes ; au-delà de la formation BPJEPS qu'ils ont suivie, ils rendent compte d'un rapport complexe à l'activité de formateur.

> Le débourrage, j'y tiens. C'est ma spécialité, c'est un peu mon bébé… Pour moi, la pédagogie, c'était une grande inconnue. On m'a parlé d'animation, de dossiers… ça demandait de retourner à l'école… comme formateur, ce qui était nouveau, c'était de me mettre à la portée de l'humain. Alors que depuis 25 ans, je suis dans la lecture du cheval. (Simon, 43, A).

Mobilisant de façon optimale leur expérience et leurs compétences antérieures, notamment techniques dans tel ou tel domaine, les formateurs sont amenés à développer des compétences spécifiques et à s'adapter au nouvel environnement de travail (relation aux publics, contexte économique, évolution des formations, etc.). Le retour en formation (de formateurs), dans un dispositif « rénové » est vécu tantôt (et en partie) comme un moyen de développement professionnel, tantôt comme une mise en danger pour l'avenir. On repère chez les formateurs la crainte d'une réingénierie qui viendrait déstabiliser les acquis en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être mais aussi, de savoir-y-faire, qui restent difficiles à expliciter en formation et que les artefacts (produits par la recherche et intégrés dans le dispositif de formation rénovée) essaient de mettre en lumière.

Des transactions relationnelles complexes et imbriquées

Sur le plan des transactions relationnelles, les analyses rendent compte de différences générationnelles entre les formateurs qui renvoient (ou pas) à une culture partagée : Avoir une expérience au sein des haras nationaux constitue un levier de reconnaissance pour les plus anciens :

> On arrive tous du même endroit. Pour nous, c'est des reconversions. Au départ on était étalonniers, enfin, certains cavaliers, d'autres un peu moins. Voilà, puis inséminateurs… et à la limite, on est tous de nouveaux formateurs (Simon, 43, A).

> Ensuite les stations ont commencé à diminuer. Il a fallu passer à l'insémination. Je suis parti comme responsable sur une grosse station, après ça a fermé. Mais déjà, l'hiver, je faisais un peu de formation à l'attelage. C'est les anciens qui m'avaient formé. J'ai aussi passé un CAP de maréchal-ferrant. Puis la reproduction s'est arrêtée et je me suis consacré à la formation d'attelage. J'ai passé mon BP au haras B avec Lucien (Lionel, 55, R).

Les nombreuses références au parcours professionnel amènent les formateurs à se positionner par rapport aux autres, notamment dans cette période de transition. Certains ont le sentiment de devoir abandonner des compétences construites antérieurement pour suivre les évolutions, ce qui semble créer des formes de brouillage identitaire :

> Il fallait s'orienter vers un autre métier, c'est comme ça puisque ce que je faisais avant, je ne le fais plus du tout actuellement. Tous mes diplômes, on va dire, ont été jetés à la poubelle, c'est dommage, mais il y avait un savoir (Victor, 56, A).

Les plus jeunes sont entrés par la formation BPJEPS, le plus souvent poussés par leurs formateurs qui ont repéré chez eux un potentiel intéressant. Lucie (26, A) est d'abord employée comme palefrenière sur un contrat précaire (CDD), après avoir interrompu ses études universitaires. Monitrice d'équitation, compétitrice, elle est sollicitée par Lucien pour « travailler les chevaux ». Elle l'accompagne en déplacement, se met progressivement à l'attelage et commence à faire de la compétition à un bon niveau.

> Pour moi, l'attelage c'était les balades en famille le week-end. C'était très sympathique, mais ce n'était pas pour moi. Quand j'ai connu le côté sportif, c'est là que je m'y suis accrochée (Lucie, 26, A).

Après six années, elle est recrutée en CDI et passe le BPJEPS attelage :

> Mon chef d'équipe (Lucien) s'est battu pour moi jusqu'au bout et il y a la direction de l'IFCE qui me disait tout le temps « on ne peut rien te promettre, mais on essaye ! ». C'était motivant, ça donnait envie quand même de bien faire (Lucie, 26, A).

Lucie développe ainsi un fort sentiment de reconnaissance envers la structure et un rapport à la formation très positif, mesurant tout ce qu'elle doit acquérir sur le plan pédagogique pour progresser dans son rôle de jeune formatrice.

Dorothée (26, O) dit avoir toujours « baigné dans le milieu ». Après l'obtention de deux BTS agricoles, elle passe le monitorat d'équitation, le BPJEPS équitation puis le BPJEPS attelage. Son but est alors de reprendre progressivement la ferme équestre créée par son père. Mais, sur les conseils de son formateur (Richard), elle postule à O en 2014 et est recrutée sur l'école d'attelage.

> C'est une bonne expérience avant de m'installer. Je profite de tout ce qui est formation. J'en apprends tous les jours, je sors en compétition, j'ai un public très diversifié… C'est jamais pareil. Et puis du coup, j'ai une cavalerie assez variée… on a de la chance de travailler dans un cadre magnifique avec des moyens magnifiques. Je mesure la chance d'avoir des formations comme là (en FPC). J'ai appris tant de choses en si peu de temps ! (Dorothée, 26a, O).

Ainsi, au sein du groupe des formateurs, de nombreuses filiations symboliques co-existent et se trouvent parfois en tension. Si la reconnaissance d'autrui (formateurs BPJEPS, direction, collègues, apprenants, etc.) traverse les discours et avec elle, la question de la légitimité à être formateur/formatrice, on repère par ailleurs des tensions entre différentes approches pédagogiques, prônées par tel ou tel responsable de formation :

> Avec les plus anciens, on n'a pas la même approche de l'activité. Avant les moniteurs, c'était un peu « Fais comme ci, fais comme ça ». Aujourd'hui on est plus dans le travail du ressenti ou dans l'attitude. On va essayer de composer avec l'élève tel qu'il est, avec ses habitudes, ses défauts, ses qualités et essayer de l'emmener le plus loin possible. La FPC avec Richard, on centrait vraiment l'action là-dessus et c'est une approche très agréable (Henri, 40, R).

Pour Pascal, les différences de conception entre Lucien et Richard donnent « la possibilité de s'ajuster à des publics variés et d'avoir plusieurs cordes à son arc ». De fait, ce formateur dit apprécier les publics plus âgés, auprès desquels il développe une pédagogie adaptée :

> Je laisse désormais plus de liberté dans les aspects techniques mais je conserve malgré tout une rigueur qui vient de ma propre histoire et de mon apprentissage très carré, très militaire quoi ! (Pascal, 54, Z).

Enfin, le rapport aux chercheurs reste contrasté. Plusieurs facteurs semblent contribuer à ce phénomène : a) l'éloignement géographique du site expérimental (A) crée un double décalage (avec les changements liés à la réingénierie pédagogique, avec les prémisses de sa mise en œuvre, *in situ*) ; b) l'enrôlement de certains formateurs (du site A) dans le projet, aux côtés des chercheurs ; c) les écarts perçus par les formateurs vis-à-vis de leurs propres pratiques et de leur capacité à les transformer. Comme le mentionne Victor en 2017, déstabilisé par les changements en cours, lorsqu'il parle des chercheurs :

> Ils travaillent ensemble, ils travaillent beaucoup avec Lucien, ils travaillent beaucoup avec Marc, mais nous on n'est pas forcément informés de ce qu'ils vont chercher ou aménager ou faire (Victor, 56, A).

Des enjeux de reconnaissance

Tout d'abord, de nombreux transferts sont évoqués entre les compétences de cavalier et celles de meneur d'attelage. Lucie, compétitrice reconnue en équitation (saut d'obstacles) met en avant le fait que : « finalement, on travaille les mêmes choses, en attelage on a aussi envie d'avoir un cheval disponible ». Simon tient un discours similaire :

> Sur l'attelage en solo, ça se rejoint beaucoup ! Pour faire progresser quelqu'un de déjà avancé techniquement, je reprends mes trucs de cavalier. Là, on est vraiment dans la technique ! (Simon, 43, A).

Un besoin de reconnaissance professionnelle émerge des entretiens et la légitimité des formateurs semble s'organiser entre deux pôles : pour les plus anciens dans la structure, l'expérience passée est mise en avant ; pour les plus jeunes, ce sont les résultats en compétition d'attelage qui attestent de compétences sportives (techniques et tactiques) et permettent de se positionner vis-à-vis de l'institution et des personnes venant se former à l'attelage. Finalement, chacun fait valoir ses propres forces pour assumer les tâches qui lui sont confiées.

> Au début, il faut faire sa place. Les gars, ils testent un peu. En étant jeune, on n'est pas forcément pris au sérieux mais le fait de sortir en concours et d'avoir des résultats, ça permet de montrer qu'on sait de quoi on parle… et le fait d'avoir l'expérience de chez mon père (ferme équestre), ça m'a quand même amené un bon bagage qui m'a permis de rester (Dorothée, 26, O).

> En commençant, j'étais très mal à l'aise parce que je me suis rendue compte qu'en attelage, j'avais un public toujours plus âgé que moi. Avec des hommes d'un certain âge, arriver et faire l'enseignement, c'était un peu compliqué, surtout que je démarrai l'attelage en même temps. C'est vrai que d'avoir fait mes preuves en compétition, de suite j'ai été vue autrement et on m'a acceptée. Mais ce décalage d'âge, le fait d'être une fille jeune, c'est un peu délicat pour moi. (Lucie, 26, A).

> Au départ, je servais à préparer les chevaux mais au moment de prendre les guides, c'était non ! C'était réservé aux anciens de la maison c'était leurs attelages. Ils avaient un certain savoir qu'ils ne voulaient pas transmettre. Puis au fil des années, j'ai appris à mener des attelages mais après, il a fallu que je me mette dans la peau d'un formateur. Cette transition, elle a été un peu délicate pour moi. (Victor, 56, A).

Les entretiens font état d'un rapport valorisant aux apprenants. Si les évaluations des formations sont le plus souvent positives, les formateurs abordent les questions de transmission à travers l'adaptation aux publics et aux individus singuliers qu'il s'agit de faire progresser et de rendre autonomes. En même temps, ces processus doivent entrer dans un modèle économique tenable pour la structure : les apprenants sont aussi des « clients » à satisfaire et, si possible, à fidéliser pour parfaire leur formation. Par ailleurs, une certaine reconnaissance familiale (et sociale) est mise en avant :

> Être formateur, c'est un enrichissement personnel. Ça nous porte quand même un peu vers le haut parce qu'enseigner quelque chose, ce n'est pas anodin, ça montre certaines connaissances, une certaine culture. C'est très valorisant... Dans ma famille, c'est très bien perçu. Ils ont une sorte de fierté parce que partir en formation après 35-40 ans, c'est pas donné à tout le monde. Pour le BPJEPS, il a fallu retourner sur les bancs d'école avec les jeunes qui avaient 18-20 ans. Ça fait drôle ! (Henri, 40a, R).

> Mon père est très fier de ce que je fais. Même s'il a été déçu que je ne reste pas avec lui sur la ferme équestre. Il est content pour moi, il voit que ça me plaît. (Dorothée, 26, O).

Pour autant, le positionnement vis-à-vis de l'institution IFCE apparaît relativement ambigu : entre attachement absolu, sentiment d'abandon via la fermeture programmée de certains sites, crainte de l'avenir professionnel (et personnel), se joue la difficile question de la pérennité du poste, des compétences construites / attendues et des reconversions toujours possibles.

Ainsi, en 2017, la culture de formation repose assez peu sur le travail collectif (co-construction de séquences ou de séances, progressions pédagogiques, modalités d'évaluation). La relation aux autres formateurs est aussi traversée par des effets de concurrence, ce qui rend plus délicat le travail d'implication dans la formation de formateurs, en raison de la crainte, chez certains, d'être jugés à la fois par les pairs (formateurs) et par des experts (encadrement et chercheurs).

Malentendus autour de la restructuration

Un système en tension : renforcer la rentabilité des sites et se diversifier

Les résultats rendent compte d'une demande de rentabilité, relayée par les directeurs territoriaux, dans le but de reporter les fermetures annoncées par le rapport 2006 (commission des finances du Sénat) et le COP 2018-2022. Comme l'exprime Claire en 2017 :

> On a une forte pression économique et les directeurs territoriaux veulent faire perdurer leurs sites et montrer qu'il y a des recettes qui rentrent. Pour ça, ils vendent des prestations à des communes, du coup les formateurs sont un peu sous tension (Claire, 35, ingénieure de formation, A).

En effet, les formateurs traversent une période déstabilisante en raison des perspectives de restructuration. Ils essaient donc de développer leur activité au niveau du site pour témoigner de leur engagement, de leur bonne volonté et dans l'espoir de résister à la fermeture :

> Quand je suis arrivée à O, en 2014, il y avait 200 heures dans l'année. Là, en 2018, je suis à plus de 1000 heures. J'organise aussi un concours. Lucien vient nous faire le chef de piste et j'ai de plus en plus de monde. Richard est venu participer. Je vois ça comme une marque de reconnaissance. Du coup, l'activité est croissante depuis trois ans. C'est le meilleur retour qu'on puisse avoir : plus de clients, plus de retours (Dorothée, 26, O).

> Quand je suis arrivé à A, Sylvie (directrice du site) me demandait de fidéliser les gens pour qu'ils viennent et ne repartent plus. Et on est passés de 2500 heures annuelles à 12000 heures. Ce n'est pas rien... Il faut qu'on arrive à mettre une valeur économique… J'organise des activités sportives mais aussi touristiques pour la ville qui nous finance. Là, je suis plus formateur, je suis organisateur de projets… C'est aussi comme ça que je continue à faire tourner la boutique (Lucien, 60, A).

Les formateurs des petits sites, particulièrement inquiets pour leur avenir, mettent en avant une réelle différence avec les grands sites (A et B), assurés d'être maintenus et qui, comme le dit Lionel (site R) « ne risquent rien » dans la restructuration qui se profile.

Le développement de l'activité passe aussi par une diversification qui nécessite là encore implication et créativité pour monter de nouveaux projets et les faire vivre. En lien avec le Conseil général et des maisons de retraite de son secteur, Dorothée a commencé une expérience de médiation équine auprès de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer :

> Le fait d'entendre, de sentir, de toucher, ça leur rappelle des souvenirs qu'ils n'arrivaient pas forcément à exprimer. Quand on attèle des chevaux de trait, ça leur rappelle des souvenirs. Mais moi, je n'ai pas la formation adéquate pour faire ça et c'est pas ma vocation. C'est un développement pour le site et je m'applique à le faire et je le fais de bon cœur. Là, je suis en train de passer le BFEH, pour que l'école soit agréée au niveau handicap (Dorothée, 26, O).

Robert travaille depuis 33 ans sur un petit site dans lequel il essaie de développer des activités en direction d'un public scolaire, en valorisant les enjeux pédagogiques et éducatifs de son travail :

> Sur le site de M, on avait un contrat avec les lycées agricoles, dans l'option équestre. J'avais une vingtaine de gamins de 16-18 ans qui venaient au haras pour une découverte attelage. Il a fallu imaginer des choses, fallait que ça bouge… Je faisais des groupes avec des activités différentes… L'idée du cerf-volant, ça vient de moi. Pour moi, il y avait des similitudes importantes… Et pour travailler l'équilibre, j'utilisais des gros ballons de cirque, pour trouver l'axe précis… et transférer sur la voiture d'attelage (Robert, 58, M).

Cette ouverture est ensuite proposée aux élèves de 5e du collège durant plusieurs années, à raison de six demi-journées par an, financées par la Région et par la ville. Au-delà de la découverte d'un monde singulier, où les sensations et la relation aux chevaux sont primordiales, Robert situe son action dans le cadre plus large d'une éducation des jeunes à la sécurité, à la responsabilité, au civisme.

Sur son site, auquel il est très attaché, Pascal propose, durant la période estivale, des circuits « promenade-découverte » en attelage. De son point de vue, Martine, la responsable territoriale de l'IFCE, lui a fait confiance et lui a permis de déployer une activité attelée dans le secteur du tourisme. Il envisage de développer des circuits gastronomiques. Même s'il a fait de la compétition à un assez bon niveau, il assume cette orientation radicale vers le loisir. Les enjeux de maintien du site sont prioritaires et il se dit prêt à développer ce secteur, en participant à l'offre globale de formation sur la région.

Malgré ces diverses tentatives plus ou moins stabilisées, certains formateurs expriment des difficultés à développer leur activité sur leur site :

> Nous, à R, on a très peu de gens qui viennent régulièrement. C'est très ponctuel, une ou deux semaines de formation et on les voit plus. En 2016, quand je suis arrivé après mon BP, on a essayé d'attirer le maximum de monde, pour essayer de grossir le chiffre, mais on s'est vite rendu compte que ce n'était pas rentable (Henri, 40, R).

Enfin, la période est vécue comme particulièrement déstabilisante, notamment en raison de la faible visibilité des décisions émanant des tutelles :

> L'argument du DG c'est la rentabilité, c'est la concurrence, c'est tout ça quoi. Après, on attend beaucoup de ce regroupement (août 2018) pour savoir ce qui va se dire et savoir vraiment vers où on va (Henri, 40, R).

Du côté du management : des tentatives diverses pour accompagner et maintenir

A travers les récits des parcours professionnels, on repère des formes d'accompagnement au changement, fortement inscrites au sein des haras nationaux, puis de l'IFCE. Les reconversions « contraintes », à l'interne, semblent toujours avoir été associées à des formations certificatives. En les mentionnant, les formateurs insistent aussi sur leur engagement pour s'adapter aux évolutions du secteur. Comme tous les plus anciens, Robert a suivi de nombreuses formations au sein de la structure afin de diversifier son activité. Responsable de pôle durant cinq ans, après avoir été étalonnier puis inséminateur, il a eu à gérer des équipes de 10 à 15 personnes :

> Mais chaque fois, au niveau des haras, il y avait de l'accompagnement, de la formation, sur la gestion des conflits, etc. Ça, c'est vraiment très bien (Robert, 58, M).

Par ailleurs, dans cette période tourmentée de restructuration où des orientations nationales sont données, un travail d'innovation pédagogique se met en place pour développer les compétences de formateur en attelage. Comme nous l'avons explicité plus avant, cette réingénierie de la formation s'appuie sur le travail réalisé par une équipe de chercheurs (Leblanc et Azema, 2018) qui a analysé l'activité d'un meneur d'attelage (Lucien) à des fins de formation. Les chercheurs accompagnent le processus aux côtés de Claire et Richard. Ils essaient d'enrôler les autres formateurs du site A, puis des autres sites, dans la production de ressources pour la formation. En même temps, une formalisation du dispositif est à l'œuvre, à partir de fiches pédagogiques destinées à harmoniser les pratiques au niveau national. Un réseau FPC a été mis en place en 2016 : il permet aux formateurs de se rencontrer, de travailler sur des situations, des progressions, des évaluations et de s'approprier des résultats issus de la recherche pour optimiser la formation.

Pour autant, l'adhésion à ce projet reste assez variable, comme le dit Claire, en charge de la mise en œuvre de la réingénierie de formation :

> J'ai une mission d'accompagnement des formateurs... ça me plaît mais j'ai quand même des difficultés. Je ne peux pas toujours les sortir de leur site et quand ils repartent dans leurs écoles, dès que j'essaie de les solliciter sur un sujet, j'ai pas trop de répondants. Comment faire en sorte qu'ils se saisissent de ces sujets-là ? Il y en a certains qui sont vraiment partants pour travailler. Donc, est-ce qu'il faut travailler avec eux et les autres suivront peut-être, ou essayer d'emmener tout le monde au risque de ralentir le projet ? (Claire, 35, A, 2017).

Derrière les enjeux de formation et le projet de réingénierie, se profilent des évaluations qui inquiètent les formateurs ou du moins, les questionnent sur leur future place dans le nouveau projet orchestré au niveau national :

> Il va y avoir un positionnement et les formateurs se demandent si ça va servir à sortir des écoles du réseau. Pour moi ça doit servir uniquement à adapter la FPC, à individualiser, voire à solliciter des intervenants extérieurs sur des difficultés repérées… Mais Richard va aussi faire un point en comparant avec les résultats obtenus il y a trois ans… Fin 2016, les écoles ont dû envoyer à Richard un cahier des charges rempli, avec une feuille d'audit. La commission de labellisation va regarder si c'est conforme, mais ce cahier des charges va évoluer en 2018 en

prenant en compte les compétences des formateurs, la participation à la FPC, la motivation, le répondant, la présence lors des regroupements. Ce sera des éléments intéressants dans le cadre de la labellisation (Claire, 35, A, 2017).

Les entretiens conduits en 2019 avec Sylvie (responsable du site A) et Martine (Directrice territoriale sud) montrent aussi de véritables tensions en termes de management et une visibilité à court terme :

> Entre 2017 et 2019, le mot d'ordre des tutelles, c'était faire du chiffre, creuser tous les segments pour entrer du client, faire de l'heure stagiaire et montrer une croissance d'ordre financier pour maintenir le site. Puis, des changements à la direction nationale nous ont mis le doute, car les orientations étaient différentes. Maintenant, après l'arrivée de X, les lignes sont plus claires… mais on a la pression de réussite dans tout ce qui est lancé sur les haras et il faut être bons… Pour moi, le plus important, c'est de réussir à créer une ambiance de travail la plus vertueuse possible ! (Martine, 60, Directrice territoriale, 2019).

> Sur le site A, on a beaucoup de CDD maintenant, dans le technique et dans l'administratif. Il faut passer un concours pour être fonctionnaire et il y a une angoisse par rapport à l'incertitude du recrutement. On n'a pas de vue à trois ans ! On a eu un CHSCT exceptionnel suite à un préavis de grève des employés IFCE. Le médecin du travail est passé et a vu beaucoup de fatigue, de stress, de burnout. Le DRH a dû s'expliquer et a pris des engagements sur la pérennité des CDD qui pouvaient être fermés (Sylvie, 45, directrice site A, 2019).

Enfin, pour Richard, responsable national de la formation attelage, le problème est ailleurs. Les formateurs, qui sont pourtant des fonctionnaires susceptibles d'être mutés, sont attachés avant tout à un site ou à une région, ce qui limite les possibilités de continuité dans les missions de formation :

> Tous ont une place à B mais ils ne veulent pas y venir. Ils veulent rester sur leur territoire, là où ils sont. Il y a deux postes ouverts depuis deux ans à B. Dans ce qui est en train de se jouer, on va compter nos petits, ceux qui sont vraiment là pour le projet de réingénierie. Parce qu'il faut connaître un peu le décor dans l'autre sens. S'ils acceptent la mutation, ils ont une prime d'environ 30 000 euros je crois. Leur seul projet, c'est de rester mais qu'ils aient au moins la franchise de le dire. Après, ça va pas être gentil avec ma hiérarchie, mais je trouve qu'ils sont très mal managés. La hiérarchie n'est pas claire non plus sur les décisions. Il faut qu'on leur dise la vérité, qu'on arrête de leur mentir ou de leur donner un os à ronger (Richard, 45, responsable du projet de réingénierie de la formation en attelage au niveau national, 2018).

Chaque acteur du système, à son niveau, traverse donc des tensions qui permettent de comprendre ce qui se joue en termes de développement durable des ressources humaines. Il s'agit à présent d'appréhender la manière de faire face aux effets de la restructuration, initiée dès 2006 et mise en œuvre progressivement.

Un avenir incertain : entre sentiment de perte et nouvelles perspectives

Malgré les efforts consentis, les formateurs concernés par la fermeture de leur site associent cette décision à un manque de reconnaissance des efforts accomplis, ou une forme de mépris institutionnel :

> On nous a demandé de faire équipe pour créer de nouveaux produits et développer une clientèle […] On était une équipe de neuf au départ, puis les uns et les autres sont partis à la retraite, non remplacés et je me suis retrouvé seul. Du coup l'activité s'est interrompue et le site ferme » (Frédéric, 45, C).

> Nous, on sait maintenant. En 2018, le site de R, c'est fermé. Le DG a dit en réunion la semaine dernière : ceux qui veulent faire de l'attelage, ils iront à A ou à B. Les autres, on les ferme… Mais moi, c'est ma vie le haras ! On ne passe pas 33 ans dans un endroit sans y être attaché. Sinon, il y a longtemps que je serais parti… Après, la directrice territoriale, elle m'a dit « il ne faut pas vous inquiéter. Vous avez 55 ans, soyez patient deux ou trois ans puis on vous laissera partir ! En attendant, j'aimerais bien savoir ce que je vais faire. Là, personne n'est capable de me le dire... (Lionel, 55, R).

> On a fait du débourrage de chevaux à l'attelage avec la race de trait Ardennais. On a été reconnus par la Région et de fait, on aidait à la valorisation des chevaux. Ça a bien fonctionné jusqu'à il y a trois ans. Puis le BPJEPS, c'était un nouveau challenge dans ma vie, pour une entreprise qui évolue, qui avance. Et aujourd'hui, le site où j'ai passé une grande partie de ma vie ferme au 31 août 2018 (Robert, 58, M).

> Faut savoir que quand on rentre dans les haras nationaux et qu'on accepte ce format, cette façon très hiérarchique, très militaire, un peu élitiste, tout ce qu'on nous demande de faire, on le fait… Enfin, on suit un peu le chemin pour que la maison continue de fonctionner. Moi je me suis formé toute ma carrière pour m'adapter, et maintenant… (Pascal, 54, Z).

Les propositions de changement faites aux formateurs sont plus ou moins bien acceptées. Elles semblent déboucher sur des formes de résignation et de désengagement discret, pour entrer dans une période de gestation et laisser venir les opportunités. Frédéric exprime les raisons de son choix : « si on veut rester à l'IFCE, on est amené à bouger ». Il dit avoir intégré cette règle de fonctionnement et accepte donc une mutation sur le site A « sans état d'âme et pour être un peu plus tranquille », tout en se positionnant à distance et en souhaitant ne pas trop s'impliquer dans les changements : « je n'ai pas tellement envie de tout remettre en cause ». Il estime avoir eu plusieurs fois à se réajuster, à s'adapter. En acceptant de venir renforcer le site A, il sait que ses compétences à former des cochers-meneurs[18], activité dont il était responsable sur le site C, ne seront pas mobilisées, car il y a déjà un responsable de cette formation (Victor). En attendant un futur départ à la retraite de ce collègue, il devra donc faire de la coordination de formation, ce qui ne l'enchante pas.

Robert, de son côté, essaie de prendre le temps qui lui reste comme une occasion de continuer à s'engager. Bien que la distance avec son domicile familial reste problématique, il rejoint le site où travaille Dorothée, jeune collègue avec qui il partage de nombreuses idées :

> Mentalement, ça va beaucoup mieux. Il y a un an, je n'étais vraiment pas bien. Je me voyais partir. Je n'avais plus envie de rien et là, quelque part, on se reconstruit heureusement comme ça. Ici par exemple, en formation, on retrouve tout le monde, on discute, on fait de l'innovation pédagogique et ça me plaît. Et puis, il faut rebondir parce qu'un an et demi, ça peut être très long ou très court. J'ai envie que ça passe vite (Robert, 58, M).

Certains formateurs, plus jeunes (Henri, 40, R ; Simon, 43, A) acceptent une reconversion pour devenir contrôleur sanitaire, fonction dont la stabilité est mieux assurée. En effet, au-delà des missions d'institut technique, l'IFCE a également des missions régaliennes de sécurité et de contrôle sanitaire :

18 Certificat de spécialisation Utilisation et conduite d'attelage de chevaux.

> Moi, je n'ai pas trop le choix. J'ai mis plus de 15 ans pour revenir dans ma région, c'est pas pour repartir ailleurs… Quand on m'a mis devant le fait accompli, en me disant que l'attelage c'était fini, j'ai fait le choix de repartir en formation sur des missions qui apparemment pour l'établissement sont plus pérennes (Henri, 40, R).

Pour Simon, relativement critique vis-à-vis de la formation sur le site A, cette reconversion s'accompagne d'une mutation dans une autre région. Henri se dit « très attaché aux haras, à la région et puis aux métiers du cheval », il a aussi conscience des nombreuses années qui lui restent à faire et tient à conserver son statut de fonctionnaire. En ce sens, il relativise sa situation par rapport au contexte économique plus général :

> Les métiers du cheval, dans la région, il y en n'a pas beaucoup qui en vivent. On va pas aller dans le privé, on va pas aller au casse-pipe ! Tant que ça fonctionne comme ça. Moi je suis rentré là, c'est ma passion. Et bon, quand on regarde un petit peu autour de soi, les restructurations, ce n'est pas spécifique à notre établissement. Même si c'est plusieurs pages de l'histoire qui se tournent, c'est comme ça, faut faire avec ! (Henri, 40, R).

Pour les deux formatrices plus jeunes (Dorothée, 26, O ; Lucie, 26, A), dont le site est maintenu, l'avenir reste à construire. Il est envisagé de façon positive et ouverte aux transformations. Il s'agit pour chacune d'entre elles de profiter au maximum des conditions de travail dont elles bénéficient. Ceci étant, Dorothée est consciente des écarts de perception avec d'autres collègues :

> Moi je n'ai pas connu la réforme des haras comme les anciens donc je n'ai pas le même point de vue. Je suis neuve dans la maison. Je suis plutôt optimiste, alors que tout le monde en ce moment, est plutôt pessimiste sur le devenir des petits sites. Je sais pas combien de temps ça durera mais je fais tout ce que je peux pour que ça dure le plus longtemps possible. Pour eux, c'est la énième restructuration et reconversion qu'ils connaissent. Je peux comprendre qu'ils en aient marre. Moi, je n'ai pas connu ça. Je ne peux que savourer ce que j'ai (Dorothée, 26, O).

Enfin, au niveau de l'équipe de cadres de l'IFCE, des changements viennent perturber les repères et créer de l'inquiétude, car tout nouvel arrivant est susceptible de remettre en cause les équilibres momentanément trouvés. Claire est passée d'un poste d'ingénieure de formation (en charge de l'accompagnement du projet de formation rénovée) à un poste d'ingénieure de recherche et a commencé un doctorat, après avoir fait un master en sciences de l'éducation. Elle n'est donc plus l'interlocutrice privilégiée. Sylvie (directrice du site A) a obtenu une mutation et Martine (directrice territoriale sud) a fait valoir ses droits à la retraite. Richard (responsable national de la formation attelage) n'a pas été reconduit dans ses missions à l'IFCE et a ouvert une structure privée. Enfin, après un temps de travail avec les formateurs, dans le but d'une co-construction des outils de la formation, les chercheurs ont quitté le terrain, au terme du contrat[19].

Discussion

Les résultats mettent en relief l'articulation complexe de dimensions à la fois politiques, économiques, organisationnelles et humaines. Ils s'inscrivent dans des problématiques plus larges liées à l'évolution du monde du travail, aux nouveaux modes de management et interrogent, *in fine*, le développement durable des ressources humaines.

[19] Dans le cadre du projet ATTRAD (attelage tradition) une collaboration s'est toutefois poursuivie avec certains formateurs du site A.

Des modes de management et des acteurs en tension

Dans un système de management par la qualité (Hery et Levert, 2016) les professionnels sont confrontés, entre autres, à une demande de flexibilité conduisant à un élargissement des tâches ou des missions, au développement de nouvelles compétences pour atteindre ou pour réorienter les objectifs de performance. Cette perspective est souvent combinée avec une diminution des effectifs. C'est le cas dans l'étude présentée, où les bouleversements désorganisent les collectifs et viennent questionner le sens du travail, pour les acteurs confrontés à une nouvelle restructuration de leur secteur.

Les résultats mettent en lumière un télescopage de deux logiques managériales (Nyhan, 2002) qui crée de nombreux malentendus. Une forme de management « instrumentaliste » s'invite désormais dans un secteur évalué sur sa rentabilité. En privilégiant compétitivité, objectifs de performance, projets innovants, cette orientation met en péril une tradition « humaniste », très présente jusque dans les années 2000 au sein des haras nationaux, axée sur le développement (bonnes conditions de travail et possibilités d'évolution professionnelle). Pour les formateurs, les tensions entre les deux logiques sont associées à des acteurs (nationaux ou locaux) qui orientent ou soutiennent, favorisent ou limitent, comprennent ou pas « ce qui se joue » pour eux dans leur relation à l'institution et au travail. En ce sens, on assiste, chez certains formateurs à une perte de repères qui vient questionner l'implication professionnelle (Mias, 1998). Par exemple, dans quelle mesure le travail d'innovation pédagogique prend-il sens lorsque l'on sait à court terme qu'il faudra changer de métier ? Quels repères sur l'action présente et à venir et surtout quelles marges de manœuvre chacun peut se donner dans ce paysage relativement brouillé ? Sur le plan national, l'IFCE met en œuvre les prescriptions, au risque de perdre une culture « maison » revendiquée par les formateurs, inscrits dans le local. Comme à chaque restructuration, une dynamique de formation est mise en œuvre pour accompagner vers le changement, pour permettre des réorientations professionnelles en interne ou en externe. Cependant les professionnels vivent cette transition de façon contrastée : les plus jeunes l'appréhendent comme un défi, un moment d'ouverture, une possibilité de développement professionnel ; les plus anciens, avec une longue expérience au sein des haras, ont déjà vécu de nombreuses restructurations les amenant à développer de nouvelles compétences. Attachés à un territoire géographique et humain, ils expriment un sentiment de non-reconnaissance de la part de l'institution, voire de mépris vis-à-vis du travail réalisé et des efforts consentis tout au long du parcours. Ainsi les nouvelles logiques de management conduisent les acteurs à des stratégies diverses pour rester « dans la maison », ce qui suppose de dépasser un dilemme : continuer à être formateur (compétences reconnues) mais partir sur les sites dédiés en s'éloignant de ses repères professionnels/sociaux ou se reconvertir (se former à nouveau) pour assurer d'autres missions, avec le sentiment de lâcher un métier exigeant mais valorisant à la fois sur le plan de la transmission et des relations humaines. Ces (re) positionnements en période de transition professionnelle sont sous-tendus par de forts enjeux identitaires.

Des dynamiques identitaires à l'épreuve des transitions

Les résultats de l'étude mettent en relief des tensions identitaires (Kaddouri, 2006) à la fois intra subjectives (relevant des dissonances entre identités héritées, acquises et visées) et inter subjectives liées aux transactions avec les autres acteurs (pairs, direction, cadres, apprenants) et aux logiques de concurrence interne. Les dynamiques qui en résultent sont des formes de compromis pour maintenir ou retrouver un équilibre ; ils sont soumis à des choix opérés en fonction de l'âge, du moment dans la carrière, mais aussi de l'engagement dans le métier de formateur et du contexte local (taille du site et perspectives de maintien ou de fermeture). L'ensemble de ces facteurs est à appréhender comme un système complexe dans lequel chacun tente de trouver une place, un sens, une perspective tenable.

Certains formateurs acceptent une reconversion « contrainte », à l'interne de la structure, pour plusieurs raisons concomitantes : a) ils ont conscience du nombre d'années à assurer jusqu'à la retraite ; ils souhaitent rester dans le milieu et travailler dans « les métiers du cheval » ; ils tiennent à conserver leur statut de fonctionnaire. À ce titre, l'histoire personnelle ou familiale s'invite dans les récits et rend compte d'un attachement très fort aux haras nationaux, monde qui les a construits et qu'ils évoquent comme une seconde famille. Le terme de « maison » pour parler des haras (voire de l'IFCE) est de ce point de vue assez caractéristique. D'autres, comme Simon, ne se réalisant pas véritablement dans le métier de formateur, voient dans cette reconversion interne une possibilité d'ouverture et de sécurisation professionnelle.

Dans les sites qui maintiennent l'activité attelage, on repère des dynamiques de continuité identitaire. Pour les deux plus jeunes formatrices (1 à 3 ans d'expérience), il s'agit de poursuivre leur engagement et de faire reconnaître une identité nouvellement acquise, en s'ouvrant sur des opportunités intéressantes. Mettant en avant leur chance d'avoir été recrutées, elles préfèrent ne pas bloquer le long processus d'acculturation au milieu et se disent prêtes à s'adapter. D'autres formateurs, plus anciens dans la structure, poursuivent leur activité de formation, fragilisés par les multiples restructurations auxquelles ils ont dû faire face (Victor) ; ces derniers sont conscients de l'injonction à s'investir dans une réingénierie pédagogique qui vient perturber / soutenir leurs pratiques antérieures. Il s'agit alors de satisfaire aux exigences de l'institution et de trouver des modalités d'action acceptables pour tous.

A la marge, certains (Lucien, Marc) s'organisent pour déployer d'autres activités autour du cheval attelé, donnant une plus grande visibilité à cette spécialité et préparant un vivier de « clients » potentiels, pour répondre à des enjeux de rentabilité de la structure. En ce sens, ils s'inscrivent dans une activité polymorphe et répondent, au moins en partie, à une logique managériale de type instrumentaliste. Le prix à payer reste le surinvestissement et les tensions au sein des collectifs de travail.

Dans les sites qui ne maintiennent pas l'activité attelage, les formateurs les plus anciens sont amenés à se repositionner. Les réorganisations des missions à l'interne sont à considérer avec leur part de déstabilisation, d'incertitudes quant à la nouvelle mission, de brouillages concernant l'avenir. Se dessinent des dynamiques de gestation dans une période de reconfiguration identitaire liée au changement d'activité, à l'abandon de certaines compétences, au retour en formation, etc. Le projet de soi nécessite du temps et la reconstruction de repères professionnels et personnels pour donner du sens à l'action et trouver sa « juste » place au sein de l'institution.

Ces problématiques renvoient à une tension entre la posture d'agent et celle d'acteur (Ardoino, 2000). Les décisions de restructuration du secteur pour répondre à des enjeux économiques éloignés de ce qui se vit à l'échelle des territoires peuvent donner aux formateurs le sentiment de ne plus être de véritables acteurs au sein du système. Face aux logiques managériales, s'ils estiment n'avoir aucune prise sur ce qui advient, ils peuvent se percevoir comme de simples agents (ce qu'ils sont, statutairement, au niveau de leur recrutement), assujettis à la direction, à des ordres, à des protocoles ou à des programmes pré-établis. Ces transactions identitaires rendent compte d'un rapport ambigu à l'institution, entre reconnaissance et ressentiment. Elles questionnent les interactions acteur-contexte et la durabilité des investissements professionnels.

Pour ne pas conclure

Rendre compte des effets d'une restructuration de l'offre de formation pour des raisons d'ordre économique et stratégique est une tâche délicate pour le chercheur. L'immersion nécessitée par ce travail, sur un terrain étranger qu'il faut prendre le temps d'investir, permet de comprendre les parcours professionnels, l'attachement à une culture, à des pratiques et à des valeurs. Les entretiens

éclairent « ce qui se joue » pour les acteurs, pris dans un mouvement qui les dépasse et révèle des fragilités, mais aussi des ressources, des désirs, des craintes quant à l'avenir.

Comment envisager alors « des solutions novatrices transcendant la situation actuelle et susceptibles de contribuer à la création d'une économie apprenante socialement durable » (Nyhan, 2002, 39) ? Ceci supposerait de poursuivre l'étude dans le temps et de s'intéresser aux évolutions / réorganisations à l'échelle de l'institution, des collectifs de travail et des acteurs.

Déjà, en s'inscrivant dans la durée (2016-2019), les résultats interrogent le chercheur sur sa place, au cœur des turbulences, et sur celle que lui donnent les acteurs (encadrement et formateurs). Comment mobiliser les résultats d'une recherche quand le système est en mouvement ? Quel statut donner à une parole recueillie à un temps T, portant sur le parcours, l'expérience, le rapport à l'activité de formateur et à l'innovation (Perez-Roux, 2020) ? Comment assumer qu'elle soit remise en jeu par les acteurs eux-mêmes lorsque la fermeture de sites se précise, engageant des recompositions du travail et des identités. Dans ce contexte, la démarche scientifique ne peut être dissociée d'une réflexion de fond sur les enjeux éthiques et politiques qu'elle soulève.

Bibliographie

Azéma, G. (2017). Les uns et les autres, perturbations des professionnalités au sein de l'IFCE. Réflexions sur l'éthique et l'utilité sociale de la recherche en sciences de l'éducation. Communication colloque : Enjeux, débats et perspectives : 50 ans de sciences de l'éducation, Caen, 18 au 20 octobre 2017.

Ardoino, J. (2000). *Les avatars de l'éducation*. Presses universitaires de France

Balleux, A. et Perez-Roux, T. (2013). Transitions professionnelles. *Recherche et formation, 74,* 101-114.

Charlot, B. (1997). *Du rapport au savoir*. Anthropos.

Dubar, C. (1998). Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications théoriques et méthodologiques. *Sociétés contemporaines, 29,* 73-85.

Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Presses universitaires de France

Héry, M. et Levert, C. (2016). Les évolutions marquantes du monde du travail au cours des 25 dernières années. Hygiène et sécurité du travail. *Veille et prospective, 243,* 98-103.

Kaddouri, M. (2006). Dynamiques identitaires et rapport à la formation. In J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. de Villers et M. Kaddouri (dir.), *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation* (p. 121-145). L'Harmattan.

Kaddouri, M. (2019). Reconversions professionnelles, dynamiques identitaires et rapport à la formation. *Recherche et formation, 90,* 103-115.

Lallement, M. (2010). *Le travail sous tension*. Sciences Humaines Éditions.

Leblanc, S et Azema, G. (2018). Transition au sein de l'école française du cheval attelé : expérience d'un développement professionnel médié par la recherche. Dans J. Mukamurera, J.-F. Desbiens et T. Perez-Roux (dir.), *Se développer comme professionnel dans les professions adressées à autrui : conditions, modalités et perspectives* (p. 323-348). Éditions JFD.

Lebrun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion, 30*(2), 79-88.

Mazade, O. et Hinault, A-C. (2014). Avant-propos. *Sociologies pratiques, 28*(1), 3-8.

Mias, C. (1998). *L'implication professionnelle dans le travail social.* L'Harmattan.

Nyhan, B. (2002). Le développement des ressources humaines en Europe… à la croisée des chemins. *CEDEFOP, Revue européenne de la formation professionnelle, 26,* 27-40.

Paul, S. (2010). « Michel Lallement, le travail sous tensions », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 12 mars 2010, consulté le 22 décembre 2020. URL : http://journals.openedition.org/lectures/946 ; DOI : https://doi.org/10.4000/lectures.946

Perez-Roux, T. (2016). Transitions professionnelles et transactions identitaires : expériences, épreuves, ouvertures. *Pensée plurielle, 41*(1), 81-93.

Perez-Roux, T. (2020). Dynamiques identitaires et rapport à l'activité de formateurs IFCE à l'épreuve des changements institutionnels. Actes du Congrès international Actualité de la Recherche en Éducation et Formation (p. 719-727). Université de Bordeaux, 3 au 5 juillet 2019. https://aref2019.sciencesconf.org/resource/page/id/20

Secheppet, M. (2020). Apprendre dans un environnement de formation réel et simulé. Articulations d'expérience dans l'activité des cochers-meneurs d'attelage. Thèse de doctorat inédite, soutenue le 26 mai 2020, Université de Montpellier.

Zimmermann, B. (2011). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels.* Economica.