UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
Faculté des sciences économiques et sociales

THESE

Pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université des sciences et technologies de Lille
Sociologie et Sciences sociales

Présentée et soutenue publiquement par

Mélanie BURLET

18 juin 2008

Des cadres à l'organisation, de l'organisation aux cadres,

Le cas des ingénieurs et cadres techniques du secteur de la conception de Renault

Jury :

Charles Gadéa, Professeur (Université Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines), Rapporteur.
Bernard Ganne, Directeur de recherche (Université Lyon II), Président du jury.
Claude Giraud, Professeur (Université Lille I), Directeur de thèse.
Jean-Claude Rabier, Professeur (Université Lyon II), Directeur de thèse.
Denis Segrestin, Professeur (Institut des Etudes Politiques de Paris), Rapporteur.
Bruno Péquignot, Professeur (Université Paris III, Sorbonne nouvelle).

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Des cadres à l'organisation, de l'organisation aux cadres,
Le cas des ingénieurs et cadres techniques du secteur de la conception de Renault

Notre thèse porte sur l'existence d'une relation bilatérale entre un modèle organisationnel et l'état d'un groupe professionnel. Les récentes évolutions organisationnelles au sein d'un secteur de la conception affectent substantiellement les caractéristiques des situations objectives des ingénieurs et cadres techniques. Alors qu'elles sont traditionnellement présentées comme résistantes à une rationalisation poussée, aujourd'hui leurs activités de travail peuvent être spécialisées, planifiées, standardisées et contrôlées de façon protéiforme. Ces évolutions ont lieu dans le cadre d'une structure matricielle, ce qui engendre des injonctions contradictoires et augmente les incertitudes. Dès lors, les individus s'approprient différemment les contraintes et opportunités offertes par le contexte d'action, en fonction de leur position dans la structure mais, également, en fonction de leur parcours antérieur et de leur multi-positionnement social, rendant déterminants la féminisation et la diversification des formations initiales au sein du groupe professionnel dans la compréhension de ce qui se passe au sein de l'organisation. Ces logiques d'action différenciées contribuent à renforcer certaines caractéristiques structurelles et faire émerger des liens sociaux faits d'engagements ponctuels et de solidarité contingente. Dans un contexte incertain et réifié, quatre types d'investissement dans le travail se développent : l'implication, la contribution, le consentement et le retrait. Par conséquent, les rapports au temps, au travail et à l'organisation deviennent des facteurs de segmentation interne au sein du groupe professionnel et le modèle de réussite sociale n'est pas uniforme.

Mots-clés : Organisation, Ingénieurs et cadres, groupe professionnel, conception, rationalisation, investissement, modèles de réussite sociale.

From engineers to organization, from organization to engineers
The case of the engineers in the engineering departement of Renault

Based on a microsociological research, this thesis points out the existence of a bilateral relationship between an organizational form and the characteristics of a professional group. The most recent organizational changes in the engineering department of a worldwide firm have noticeably altered the characteristics of the engineers' working situations. Although traditionally considered as impossible to rationalize, today the engineers' technical activities can be specialized, planned, affected by a strong process of standardization and controlled in several ways. These changes have occured in a context of a cross-functional organization, raising contradictions and uncertainty. Consequently, individuals adopt different ways to deal with opportunities and constraints provided by the context according to their position in the structure, but also according to their previous career paths and their social multi-positionning. Precisely, the feminization and the diversification of qualification inside the professional group are thus made decisive in the understanding of what is going on within the organization. The different ways of acting then play a part in strengthening some structural characteristics and developping weak social links within the organization like punctual commitments and a conditional and hypothetical solidarity between individuals. Actually, under such conditions, four types of working commitment are triggered: involvement, contribution, consent and withdrawal. They are the expression of several models of social success, which means that the relationships to time, work and organization are now the determining factors in the segmentation of the professional group.

Key words : organization, engineers, professional group, rationalization, commitment, social succes.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

À ma mère,

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Remerciements

Ce travail a vu le jour grâce à de multiples soutiens, conseils et contributions de toutes natures, ce qui rend essentiel mais difficile l'exercice des remerciements.

D'abord, il est le fruit d'une convention tripartite qui a permis le déroulement de cette recherche dans des conditions sereines et privilégiées. Je tiens donc à remercier l'entreprise Renault Sas et, plus particulièrement, la Direction du Développement des Ressources Humaines de l'Ingénierie qui a assuré un soutien financier indispensable et m'a offert un terrain d'observation des plus riches, ainsi que le Clersé et le Glysi-Safa pour m'avoir accueillie dans leurs équipes de recherche.

Surtout, je souhaite exprimer ma gratitude à de nombreuses personnes.

Merci aux hommes et femmes du Technocentre de Renault, à tous les niveaux hiérarchiques, qui ont accepté d'être observés, interviewés ou qui, tout simplement, m'ont consacré du temps au cours de ces trois années. Plus particulièrement, que Philippe Millon, Antoine Lepinteur, Dominique Menu, Franklin Claude et Philippe de Garidel soient remerciés pour m'avoir intégrée dans leurs équipes, conseillée et surtout pour m'avoir accordé leur confiance. De même, je remercie très sincèrement de nombreux collègues avec lesquels j'ai partagé le quotidien, pour leur convivialité et leur aide, notamment au sein du service Développement de l'Emploi et de la Gestion Individuelle. J'ai une pensée amicale toute particulière pour Aurélie, Mathilde, Sylvie, Grégory et Robert qui sont directement associés à la réalisation de cette recherche. Enfin, le temps et la mémoire des membres de la Société d'Histoire du Groupe Renault, notamment Claude Le Maître, et de nombreux ingénieurs retraités de l'entreprise m'ont été d'une aide précieuse pour mener à bien l'approche historique des travaux. J'ai apprécié particulièrement les échanges et les moments passés avec Georges Moustacchi et Claude Sutren.

J'adresse également un grand merci à Claude Giraud et Jean-Claude Rabier qui, au-delà de la direction scientifique de cette thèse, ont par leur écoute, leurs conseils et leurs encouragements fait de ces années une réelle source d'épanouissement intellectuel. Qu'ils soient certains de ma reconnaissance. Aussi, merci à mes collègues chercheurs, notamment Hélène, Perrine, Nicolas et Sébastien. Malgré la distance géographique, ils ont toujours répondu présents et m'ont aidée à faire face à mes doutes et sentiments de solitude passagers.

Pour terminer, j'ai une pensée affectueuse pour mes proches qui, en particulier pendant les mois de rédaction, ont été d'un soutien indéfectible et salvateur dans les moments les plus difficiles. Ils seront nombreux à se reconnaître. En plus du soutien moral, merci à ma sœur Delphine, Aurélie de nouveau, Marion, Delphine et Maxime pour leurs relectures et autres travaux informatiques nécessaires à la réalisation de ce manuscrit.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Avant-propos 11

INTRODUCTION GENERALE 16
1. L'organisation comme lieu d'interrogation d'une catégorie professionnelle..... 21
2. Le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques comme révélateur de transformations dans les modes d'organisation..... 23

PARTIE I : 31

LES OPTIONS D'UNE LECTURE DYNAMIQUE DES CADRES
- Va-et-vient entre organisation et groupe professionnel -

Introduction de la première partie 32

CHAPITRE PREMIER : LES CADRES, UN OBJET SOCIOLOGIQUE..... 33

I. Une spécificité statutaire française 33

1.1. La naissance de l'ingénieur 34
1.2. Ingénieurs et rationalisation du travail 36
1.3. Du groupe professionnel au groupe statutaire 39

II. Des spécificités salariales controversées dans les travaux sociologiques 43

2.1. Les activités de travail des cadres 43
2.1.1. Le débat sur la déqualification dans les années 1980..... 44
2.1.2. L'idée d'une professionnalité renouvelée dans les années 1990..... 46
2.2. Les carrières des cadres, élément central de l'identité du groupe remis en cause par les situations objectives 49
2.3. La proposition d'une définition : le « salariat de confiance » 54

Conclusion intermédiaire 58

III. Des spécificités renouvelées et des différenciations internes à l'aube des années 2000.... 60

3.1. Le temps de travail, nouvelle caractéristique statutaire ?..... 60
3.1.1. L'évolution de la réglementation..... 60
3.1.2. Le rapport au temps de travail des cadres 62
3.2. La féminisation, quelle influence sur la catégorie ?..... 65
3.3. Le rapport au travail, facteur de cohésion au sein de la catégorie ?..... 70

Conclusion du chapitre I 74

CHAPITRE DEUXIEME : LES CADRES EN ACTION, A TRAVERS LES PRISMES DE LA PROFESSION ET DE L'ORGANISATION..... 77

I. Une ouverture vers la sociologie des professions 77

1.1. Les ingénieurs et cadres techniques : un groupe professionnel..... 77
1.2. Un groupe professionnel dont l'identité pose problème..... 82

II. L'identification des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques..... 87

2.1. Les logiques d'action : un concept articulé sur la rationalité de l'individu agissant..... 88
2.1.1. Une rationalité plurielle..... 89
2.1.2. Une rationalité indissociable d'une situation 91
2.2. Les logiques d'action : un concept articulé sur la rationalité de l'individu s'exprimant 93

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.2.1. La distinction entre attitude et comportement 94
2.2.2. La notion de « représentations » 95

Conclusion intermédiaire 97

III. L'ouverture vers la sociologie des organisations 99

3.1. L'organisation : un système de contraintes 101
3.2. L'organisation : une construction sociale 104
3.2.1. Le rôle des individus 104
3.2.2. Les formes de relations sociales 105
3.3. L'organisation : le produit d'un processus de rationalisation 108

Conclusion intermédiaire 110

Conclusion du chapitre II 116

CHAPITRE TROISIEME : CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES 117

I. Dans la peau d'une convention CIFRE, jeune femme à l'ingénierie Renault 117

1.1. La négociation incessante du positionnement du chercheur 118
1.2. La présentation de soi 125

II. L'accès au terrain de recherche 129

2.1. L'enquête d'exploration non systématisée 129
2.1.1. La définition du projet de refonte de la nomenclature des métiers de l'ingénierie ... 131
2.1.2. La gestion du projet de refonte de la nomenclature des métiers de l'ingénierie 133
2.1.3. Les échanges au sein des groupes de travail 134
2.2. L'enquête de diagnostic systématisée 141
2.2.1. Les entretiens, pierre angulaire de l'enquête systématisée 141
a) Les entretiens par grappes hiérarchiques centrés sur le travail au quotidien 142
b) Les entretiens biographiques 146
c) Des techniques et pratiques d'entretiens similaires : forme d'interrogation et outils utilisés 147
2.2.2. L'approche diachronique 151
2.2.3. Les méthodes complémentaires 154
a) Les observations *in situ* 154
b) L' « expérimentation sociale » 157

Conclusion intermédiaire 160

III. Traitement des données 161

Conclusion du chapitre III 169

Conclusion de la première partie 170

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

PARTIE II : 171

PERSPECTIVE DIACHRONIQUE RELATIVE A LA PLACE DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES AU SEIN DU SECTEUR DE LA CONCEPTION
- Changements organisationnels et diversification des formes de relations sociales au sein du groupe professionnel -

Introduction de la deuxième partie 172

CHAPITRE QUATRIEME : « TECHNIQUE ET HIERARCHIE » (1898 - 1984) 174

PREMIERE SOUS-PERIODE : LOUIS RENAULT, FIGURE D'AUTORITE CHARISMATIQUE (1898 – 1944) 175

I. Une organisation du travail fondée sur l'autorité du chef d'entreprise 175

1.1. Une structure hiérarchique simple 175
1.2. Le paternalisme de Louis Renault 177
1.3. L'implantation limitée du taylorisme et le contrôle du travail 179
1.4. Un collectif d'ouvriers mobilisés, manifestation d'un loyalisme 181

II. La position dévalorisée des ingénieurs ? 185

III. Les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques : « Belle technique » et empirisme 187

DEUXIEME SOUS-PERIODE : Le service public, base d'un engagement (1945 – 1983) . 189

I. La Régie : une bureaucratie professionnelle de service public 189

1.1. La nationalisation de l'entreprise : une mesure politique et symbolique 189
1.2. L'automatisation progressive de la production 193
1.3. Une bureaucratie professionnelle 194

II. Des effets sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques 199

2.1. Le renouvellement de la catégorie et l'évolution des méthodes de travail 199
2.2. Des ingénieurs et cadres techniques qui encadrent 204
2.3. La valorisation du travail de création 205

III. Le modèle traditionnel des formes de relations sociales chez les ingénieurs et cadres techniques 209

3.1. L'identification professionnelle 209
3.2. La carrière, pierre angulaire du sentiment d'appartenance à l'organisation 215
3.3. Des rapports solidaires fondés sur des collectifs de travail 220

Conclusion intermédiaire 223

Conclusion du chapitre IV 225

Chapitre 4 – Rappels synthétiques 227

CHAPITRE CINQUIEME : « PRODUIT ET MATRICE » (1984 – 1999) 228

I. La rationalisation des modes de gestion du personnel 230

1.1. L'évolution des formes d'incitations comportementales 231
1.2. Les changements de statut de l'entreprise 235
1.3. La « qualité totale », l'introduction formelle d'un nouveau principe de management 237

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

II. L'inscription organisationnelle de la rationalité économique au sein du secteur de la conception 243

2.1. La mise en place progressive d'une structure matricielle 244
2.1.1. La création de fonctions dédiées à la coordination des projets 244
2.1.2. La division de la structure formelle d'autorité 246
2.1.3. La recomposition des unités de la structure verticale sur le produit 251
2.1.4. L'ajustement mutuel comme mode de coordination : entre confrontation et négociation 258
2.1.5. La décentralisation formelle : le concept d'autorité hiérarchique revisité 265
a) La décentralisation, principe fondateur des évolutions d'organisation dans les années 1990 265
b) Le développement des mécanismes de liaison 267
2.2. Le mouvement d'externalisation des activités de travail au sein du secteur de la conception 270
2.3. L'internalisation de la figure du client dans le processus de conception 273
2.3.1. La figure du client au centre du processus de conception 274
2.3.2. Des effets de la figure normative du client 277

III. Des effets sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques 282

3.1. Des ingénieurs et cadres techniques qui n'encadrent plus nécessairement 282
3.1.1. Les cadres remplacent les ouvriers 283
3.1.2. Le rôle des modifications structurelles 285
3.2. L'évolution des activités de travail 286
3.2.1. La remise en cause des pratiques et savoir-faire traditionnels 286
3.2.2. L'émergence de nouvelles activités 287
a) De la technique à la gestion 287
b) De la création à l'innovation 290
3.3. L'autonomisation et la diversité des formes d'autonomie 294

IV. La diversification des formes de relations sociales chez les ingénieurs et cadres techniques 302

4.1. Le développement de la transaction comme fondement des relations entre les individus 303
4.1.1. L'individualisation des relations de travail 303
4.1.2. L'émergence d'une solidarité transactionnelle 306
4.2. La multiplication des sphères d'identification 312
4.2.1. La permanence d'une identification au domaine technique 313
4.2.2. Le développement d'une identification au produit 314
4.2.3. L'émergence d'une identification fonctionnelle 316
4.3. L'émergence d'une loyauté à la mission : un rapport contractuel à l'organisation 319

Conclusion du chapitre V : 325

Chapitre 5 – Rappels synthétiques 327

CHAPITRE SIXIEME : « TEMPS/RISQUE ET STANDARDISATION » (2000 -) ... 328

I. Des apories structurelles 329

1.1. La standardisation comme mode de coordination d'une structure matricielle 329
1.1.1. Temps alloués, temps imposés 331
1.1.2. Un procédé de travail au cœur de la stratégie 338
1.1.3. Le développement du contrôle externe 341

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.2. La centralisation des prises de décision : l'autorité au centre des actions quotidiennes 350

II. Des effets sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques 357

2.1. Le renforcement de la spécialisation du travail 358
2.2. La réunion, une activité principale commune 363
2.3. La formalisation du savoir, une réalité quotidienne protéiforme 368
2.3.1. Diversification et division du savoir 368
a) L'innovation, une activité extraite des réalités quotidiennes des ingénieurs 369
b) La formalisation du savoir technique, une activité dominante mais dévalorisée chez les ingénieurs-métier 371
c) L'émergence d'une nouvelle forme de savoir : la capacité à formaliser 378
d) L'évolution du savoir et l'enjeu de la reconnaissance chez les ingénieurs-projet 382
2.3.2. Les standards : des difficultés quotidiennes aux usages dévoyés 384
a) Standardisation du savoir de conception : des difficultés quotidiennes 385
b) Des usages dévoyés autour de la standardisation 387

Conclusion intermédiaire 398

III. L'émergence d'une nouvelle forme de relations sociales chez les ingénieurs et cadres techniques 400

3.1. Le temps, élément structurant du rapport au travail des ingénieurs et cadres techniques : l'émergence d'une identification contingente 400
3.1.1. Le temps comme élément d'identification des ingénieurs et cadres techniques 402
3.1.2. Les conditions d'une reconnaissance réciproque ponctuelle 407
3.2. Le risque comme élément constitutif majeur de l' « agir ensemble » des ingénieurs et cadres techniques : l'émergence d'une solidarité institutionnelle. 420
3.2.1. L'instrumentalisation de la notion de risque 420
3.2.2 Des comportements solidaires institutionalisés 428
3.3. Le consentement, entre adhésion et résignation : l'émergence d'un rapport à l'organisation sur le registre du compromis 435
3.3.1. Consentir, sur la voie de l'adhésion 435
3.3.2. Consentir, sur la voie de la résignation 439

Conclusion du chapitre VI 448

Chapitre 6 – Rappels synthétiques 451

Conclusion de la deuxième partie 452

Tableau synthétique de l'articulation entre l'évolution des caractéristiques structurelles de l'organisation et l'évolution des formes de relations sociales au sein du groupe professionnel 454

Appendice 1 ..... *455*

Remarques supplétives sur les formes d'organisation du travail et du lien social en émergence

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

PARTIE III : 460

PRESENTATION SYNCHRONIQUE DU GROUPE PROFESSIONNEL AU SEIN DU SECTEUR DE LA CONCEPTION
- Hétérogénéité des formes d'investissement dans le travail et émergence de multiples modèles de réussite sociale chez les ingénieurs et cadres techniques -

Introduction de la troisième partie 461

CHAPITRE SEPTIEME : L'HETEROGENEITE DES LOGIQUES D'ACTION DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES AU SEIN DU SECTEUR DE LA CONCEPTION QUI REVELE L'EMERGENCE DE NOUVEAUX MODELES DE REUSSITE SOCIALE 463

I. L'implication 465

1.1. Une première forme d'investissement élevé dans le travail 466
1.2. Qui sont les « impliqués » ? 471
1.2.1. Certains « cadres promus » 471
1.2.2. Les chefs de service, cadres supérieurs 476
1.2.3. Les jeunes diplômés des grandes écoles 482
1.3. Un modèle de réussite sociale centré sur la réussite professionnelle 490

II. La contribution 494

2.1. Une deuxième forme d'investissement élevé dans le travail 494
2.1.1. L'intérêt du poste, comme fondement de l'investissement 494
2.1.2. Une conception transversale de la carrière 498
2.1.3. Un rapport de contribution à rétribution envers l'organisation 500
2.2. Qui sont les « contributeurs » ? 506
2.3. Un modèle de réussite sociale articulé sur le multi-positionnement social 509

III. Le consentement 516

3.1. Un investissement alterné dans le travail 517
3.1.1. La rationalisation de l'investissement 517
3.1.2. L'absence d'une conception relative à la carrière 520
3.1.3. Le choix de rester dans l'organisation 524
3.2. Un modèle de réussite sociale articulé sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée 525
3.3. Qui sont les « équilibrés » ? 530

IV. Le retrait 538

4.1. Un investissement limité dans le travail 538
4.2. Un modèle de réussite sociale centré sur des activités sociales extra-professionnelles 542
4.3. Qui sont ces « cadres en retrait » ? 545

V. La frontière statutaire entre les cadres et les techniciens 548

Conclusion du chapitre VII : Lecture synthétique et comparative de la diversification des logiques d'action 553

1. L'implication et la contribution, deux modes d'investissement élevés, mais substantiellement différents 553
2. Le consentement et le retrait, deux modes d'investissement émergents 555
2.1. Entre implication et consentement 555

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.2. Entre contribution et retrait 557

Tableau synthétique de la diversification des logiques d'action au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. 559

Chapitre 7 – Rappels synthétiques 560

CHAPITRE HUITIEME : CARACTERISTIQUES SOCIALES DES DIFFERENCIATIONS INTERNES AU SEIN DU GROUPE PROFESSIONNEL DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES 562

I. L'organisation, productrice de logiques d'action différenciées 562

1.1. Les situations objectives : la mutation des activités de travail des ingénieurs et cadres techniques 563
1.2. L'ancienneté, indicateur du parcours professionnel 567

II. L'organisation, traversée par les parcours sociaux des individus 569

2.1. Le genre 570
2.2. La formation initiale 570

Conclusion du chapitre VIII 572

Chapitre 8 – Rappels synthétiques 573

CHAPITRE NEUVIEME : MODALITES EMERGENTES DE SEGMENTATION AU SEIN DU GROUPE PROFESSIONNEL DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES ET REFLEXIONS SUR LA CATEGORIE DES CADRES 574

I. Le temps, sphère d'investissement controversée des cadres 576

II. Le travail, expériences quotidiennes différenciées 580

2.1. La modulation de la valeur prise par le travail au sein de l'existence sociale 580
2.1.1. L'addition : « travail et famille » 581
2.1.2. La fonction à géométrie variable : « travail/développement personnel et famille » 584
2.2. L'investissement polarisé au sein de l'expérience de travail. 586

III. La carrière, expériences projectives diversifiées 588

Conclusion du chapitre IX : 592

1. Profession et statut comme sphères d'identification privilégiées ? 592
2. Le commun des ingénieurs et cadres techniques au sein de l'espace social ? 594

Chapitre 9 – Rappels synthétiques 600

Conclusion de la troisième partie 601

Appendice 2 ..... *602*

Réflexions supplétives sur la répartition des activités et temps sociaux et la construction du sentiment de réussite sociale à l'aune du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CONCLUSION GENERALE 606
1. La construction réciproque entre un modèle organisationnel et un groupe professionnel 608
1.1 « Technique et hiérarchie » (1898-1980) 609
1.2. « Produit et matrice » (1985-1999) 612
1.3. « Risque/Temps et standardisation » (2000-) 619
2. Les intérêts heuristiques de cette double interrogation sociologique 627
2.1. L'organisation comme lieu d'interrogation d'un groupe professionnel 627
2.2. Le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques comme révélateur de transformations dans les modes d'organisation 630
BIBLIOGRAPHIE 634
TABLE DES ANNEXES 642

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Avant-propos

Cette recherche qui s'est déroulée sur plusieurs années a pu être réalisée grâce à deux rencontres informelles.

Dans un premier temps, elle répond, indépendamment du sujet traité ou du terrain de recherche, à l'envie d' « aller plus loin ». A ce sujet, une conversation avec un responsable hiérarchique de la fonction « ressources humaines » a été déterminante, lors d'un stage chez Renault dans le cadre de la formation universitaire intitulée « Magistère en Développement des Ressources Humaines ». Ce stage fut, dans le même temps, l'occasion d'une enquête pour la rédaction du mémoire de maîtrise en sociologie. Evoquer avec lui les observations et interprétations tirées de cette enquête à titre informel permit de verbaliser pour la première fois une réelle frustration : celle d'avoir la sensation de « toucher du bout du doigt » des phénomènes sociaux dont la complexité paraissait exiger une étude beaucoup plus approfondie. La réponse de ce cadre, très spontanée, fut celle d'un encouragement à poursuivre dans les études doctorales, en exprimant tout l'intérêt qu'il y portait. C'est à partir de ce moment que l'idée a commencé à faire son chemin.

Il est vrai que si la sociologie apparaissait de façon secondaire dans notre curriculum vitae, elle avait été toujours présente et, in fine, le fil d'Ariane de notre parcours scolaire et universitaire. D'abord, au lycée, nous avions exprimé notre intérêt pour une poursuite d'études supérieures en sociologie, ce que notre professeur principal, pourtant professeur en sciences économiques et sociales, nous avait très vivement déconseillé en raison du peu de débouchés professionnels auxquels ces études donnaient accès selon elle. Ensuite, alors que nous avions, par l'intermédiaire d'une équivalence entre une classe d'hypokhâgne et l'université, intégré un DEUG d'histoire[1]*, nous n'avons pas résisté à la possibilité de prendre une option « sciences sociales » renforcée qui donnait l'accès à une licence de sociologie. Enfin, le choix du magistère en développement des ressources humaines s'est opéré parce qu'il offrait la possibilité de poursuivre un cursus universitaire en sociologie en plus de la formation professionnalisée qu'il dispensait. Le temps semblait donc venu de satisfaire une*

[1] L'autre choix possible était celui d'un DEUG de lettres.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

curiosité intellectuelle déjà ancienne et de « sauter le pas » en se consacrant à une recherche au sein de cette discipline.

En outre, sans pouvoir à ce stade évoquer une passion pour la recherche en tant que telle, le stage fut l'occasion de confirmer, d'une part, un intérêt relatif pour les aspects gestionnaires relevant de la fonction de gestion du personnel et, d'autre part, une envie de mieux comprendre les mécanismes sociaux en présence, de les découvrir à travers ce que sont et pensent les autres. Indéniablement, ce sentiment s'est développé en situation au sein d'une entreprise et a été l'élément déclencheur de notre attrait pour la recherche.

Dans un deuxième temps, il s'est agi de concrétiser cette envie, de s'en donner les moyens, ce qui supposait, avant tout, de s'assurer de sa faisabilité intellectuelle et matérielle. Nous avions prévu d'en discuter après avoir progressé sur la rédaction du mémoire afin de pouvoir se prononcer et évaluer notre capacité à poursuivre. Nous avons été rapidement rassurée sur ce point. Lors d'un échange oral sur la problématique, les hypothèses, la méthodologie utilisée et les premiers résultats de notre enquête, le directeur nous suggéra l'idée d'une thèse sur ces mêmes questions qui, selon lui, semblaient, à la fois nous passionner et soulever des questions et interprétations intéressantes. Surprise une seconde fois par ce double encouragement et intérêt, la poursuite vers les études doctorales en sociologie confortait nos ambitions personnelles et devenait une évidence.

Avec du recul, ces deux rencontres informelles furent les prémices d'un contrat tripartite. En effet, il s'agissait de régler la dernière question relative au financement de cette recherche. Nous fîmes la proposition d'une convention CIFRE[2] à nos responsables hiérarchiques. Plusieurs rencontres furent organisées avec des représentants au plus haut niveau de l'entreprise afin de leur présenter les premières observations, de développer leur intérêt sur ces questions et de préciser les modalités de ce financement.

La convention CIFRE décidée de part et d'autre, nous décidâmes d'élargir le cadre spatio-temporel de la recherche. Notre mémoire de maîtrise interrogeait le rapport que les jeunes ingénieurs embauchés dans l'entreprise (moins de trois années d'expérience) entretenaient avec le statut de cadre. Alors que la direction nous avait chargée de porter un diagnostic sur

[2] Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'intégration de ces derniers, il nous était apparu que les notions de loyauté, de sentiment d'appartenance et de représentation de soi dans l'entreprise divergeaient et étaient fortement corrélées à la représentation que ces individus se faisaient du statut de cadre. En outre, cette question paraissait d'autant plus intéressante qu'elle faisait écho à une observation personnelle. Durant la formation du magistère en développement des ressources humaines, nous avions été particulièrement surprise par les crispations qu'engendrait la question de l'accès (ou du non-accès) au statut de cadre parmi les membres de la promotion. Les différents débats et échanges avaient particulièrement attisé notre curiosité et volonté de comprendre les raisons des positionnements des uns et des autres. Enfin, il apparaît, eu égard à notre parcours personnel, que les cadres étaient plus qu'un objet d'étude. Le choix de cet objet, qui plus est associé à la question des modèles de réussite sociale, a donc été indissolublement lié à une réflexion personnelle, à une volonté de comprendre ce statut si convoité, les soubassements et implications sociales qui s'en dégagent au-delà de la stricte sphère professionnelle. Aussi, notre positionnement durant ces trois années oscillait entre l'identification et le rejet, comme si notre objet d'étude s'imposait tel un miroir[3].

Après une première enquête, les variables explicatives résidaient essentiellement dans les parcours sociaux des individus, essentiellement leur formation initiale et en raison principalement d'une expérience professionnelle extrêmement réduite. Elles ont toutefois montré rapidement des limites lorsqu'en groupe les individus modifiaient leur opinion. Il apparaissait alors que la fonction exercée jouait un rôle déterminant, ou tout simplement que des valeurs d'adhésion produites par l'organisation s'activaient. Nous prenions alors conscience que nous étions loin d'une compréhension approfondie des phénomènes observés, ce qui fut à l'origine de notre sentiment de frustration évoqué plus haut.

Dès lors, il fut question de nous intéresser à l'ensemble du groupe dans sa diversité en ne négligeant pas d'étudier les individus en situation et, ce faisant, en prenant en considération le contexte organisationnel dans lequel ils s'inscrivaient. Toutefois, notre regard était quasiment neuf sur la question, en témoigne la dizaine de pages du projet de recherche rédigée avec difficulté et le peu de lecture sur ce sujet à notre actif à l'époque. Ce ne fut pas là notre souci majeur car nous voulions utiliser cette relative ignorance pour rester concrète

---

[3] C. Gadéa fait référence à ces relations ambivalentes entre les cadres et les sociologues dans son ouvrage intitulé : Les cadres en France, Une énigme sociologique, Belin, 2003.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

et objective dans nos observations, afin de nous laisser surprendre par les interrogations soulevées par le terrain dans une démarche inductive.

Car, force est de constater que cette convention CIFRE était plus qu'un mode de financement pratique, elle était à l'image de notre parcours universitaire, en nous permettant d'utiliser et développer nos deux domaines de compétences et, surtout, elle répondait à notre cadre d'interrogation théorique et méthodologique en nous positionnant aux premières loges des actions observées. Notre objectif était de proposer une description des formes de relations sociales[4] *qui caractérisent le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Il s'agissait de proposer une interprétation précise sur cet objet puisque de nombreuses lectures sur cette question nous avaient laissée perplexe. En effet, nous relevions une tendance à la généralisation comme si la désignation sociale devait nécessairement être une réalité sociologique homogène, alors que nos observations nous laissaient penser le contraire. Par conséquent, le choix d'une étude microsociologique s'est imposé, l'important étant de s'intéresser à des éléments significatifs, d'approfondir les observations et une réflexion plutôt que de mesurer de façon quantitative des phénomènes qui sont alors nécessairement décontextualisés.*

Forte de ces premiers constats, nous étions déterminée à étudier le groupe professionnel dans son contexte de travail quotidien, à comprendre les décisions, comportements et attitudes des individus qui composent le groupe statutaire en s'approchant au plus près du sens qu'ils leur confèrent. A cette condition seulement, nous pourrions prétendre, selon nous, formuler une interprétation de l'évolution du groupe. Car, comme le précise R. Boudon[5]*, tout phénomène social, qu'il soit singulier ou qu'il se manifeste par une régularité, ne peut s'analyser que comme le produit d'actions individuelles.*

Cette conception du social exigeait d'avoir accès à l'information nécessaire pour toujours être en mesure de rendre compte du comportement de l'acteur. Vivre et évoluer au sein de la même organisation offraient une occasion unique d'être capable de se mettre à la place des individus auxquels nous nous intéressions. Nous avons pris le parti de penser qu'une démarche anthropologique fondée sur le souci du détail permettrait d'atteindre des

---

[4] Entendues comme rapports entre acteurs, à l'organisation et au travail. Cf. Chapitre II.
[5] R. Boudon, *La logique du social*, Paris, Hachette Littérature, 1997, pp. 51-52.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

observations et mécanismes essentiels qui soient de nature à étendre les conclusions à d'autres situations, rapprochées par des caractéristiques fondamentales communes. Néanmoins, cette recherche comportait des prises de risque, celle de ne pas atteindre cet équilibre subtil entre intuition et rigueur indispensable à toute recherche, celle de ne pas pouvoir prétendre généraliser ses conclusions lorsque l'enquête repose sur étude monographique. Consciente de ces travers, nous espérons y avoir fait face autant que possible en contribuant à la connaissance sur notre objet.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

INTRODUCTION GENERALE

Les cadres intriguent. Cela s'observe d'abord dans le traitement médiatique dont ils font l'objet. Ils sont omniprésents dans les journaux et magazines au sein desquels les rédacteurs oscillent entre, d'une part, la tentation de proclamer leur malaise, de multiplier les exemples relatifs à une détérioration de leurs conditions de travail et de vie et, d'autre part, celle de dresser la figure du cadre mercenaire et indépendant. Dans ce sens, ils sont suivis par un certain nombre de sondages qui visent à évaluer le niveau de leur moral, de leur stress ou encore l'évolution de leur pouvoir d'achat et de leurs stratégies de consommation. Nous pensons notamment aux enquêtes de l'APEC[6] et sa revue « Courrier cadres » ou à celles, à titre d'exemple, d'IPSOS[7] intitulées « La France des cadres actifs ». Finalement, il semble que seule cette catégorie fasse l'objet d'autant d'émois pour mobiliser la presse, y compris non spécialisée, et faire la une des magazines.

Cette sollicitude privilégiée dont bénéficient les cadres trouve, ensuite, un écho dans les travaux de recherche des sociologues. Depuis la fin des années 1990, il existe un regain d'intérêt indéniable pour cette catégorie sociale avec les premières journées d'études interdisciplinaires sur les cadres, organisées par le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix-Marseille qui ont donné lieu à la création d'un Groupement De Recherche CADRES[8] en 2001. Les thèmes abordés sont alors l'occasion de parcourir de multiples questions qui se posent à la sociologie des cadres, comme la féminisation, la formation, la possibilité d'effectuer des comparaisons internationales, la position spécifique des cadres promus, etc.

Pour autant, des zones d'ombre subsistent. Que font les cadres ? A quoi occupent-ils leurs journées ? Peu de travaux les ont étudiés dans leur quotidien, dans leur façon d'appréhender les contraintes et opportunités auxquelles ils se heurtent chaque jour, comme si ce qu'ils font peut n'avoir aucun lien avec ce qu'ils sont. Des explications sur ce phénomène peuvent être esquissées.

---

[6] Association pour l'emploi des cadres.
[7] Institut de sondages.
[8] Groupement de recherche CAdres, Dynamiques, Représentations, Entreprises et Sociétés, Unité CNRS 2334.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Lorsque le chercheur décide d'étudier les cadres, il se trouve nécessairement confronté à la diversité de cette catégorie, composée de groupes professionnels différents aux activités de travail incomparables et à la difficulté de les étudier en raison du caractère immatériel de leur travail, peu visible, exigeant des connaissances techniques pointues pour le comprendre en profondeur. Dès lors, en se concentrant sur ce qui est accessible et comparable, les constats qui s'opèrent ont paradoxalement tendance à rendre homogène la catégorie, pourtant reconnue, dès les premiers travaux sociologiques, comme diversifiée, en témoigne l'ouvrage fondateur de référence de Luc Boltanski[9].

Plus exactement, de nombreuses recherches convergent aisément sur l'évolution et l'hétérogénéité de leurs situations objectives en termes d'activités de travail[10] et de carrière[11]. En revanche, au sujet des cadres, peu de travaux font état de conceptions variées relatives à leur travail et leur place dans l'entreprise, si ce n'est sous la forme d'une crise que les moins privilégiés d'entre eux vivraient. Au contraire, dans les thèses les plus récentes, les rapports au travail et à la carrière constitueraient des éléments de cohésion au sein du groupe[12]. Se pourrait-il que des expériences quotidiennes différentes s'accordent dans une conception unifiée du travail et de ce qu'il apporte ? Ou, les situations dont ils font l'expérience n'ont-elles aucun rôle à jouer dans les formes que prennent leurs relations sociales ? La référence nominale est-elle socialement efficace ? En d'autres termes, une désignation statutaire suffit-elle à rendre similaires les attitudes et les comportements des individus qui composent le groupe ?

« Les cadres font beaucoup d'heures », « Les cadres ne vivent que pour leur travail », « Ce qui compte pour eux, c'est la carrière et le prestige qu'elle va leur apporter » sont des propos caractéristiques de l'imaginaire social qui ont, aussi, trouvé leur traduction scientifique. A travers cette recherche, nous nous proposons de porter un regard original sur ce que d'aucuns peuvent percevoir comme symptomatique d'une évolution majeure sans en préciser les contours. Tous les cadres font-ils beaucoup d'heures ? Ne vivent-ils que pour leur travail ? Se préoccupent-ils avant tout de leur carrière ? Ces questions relèvent finalement d'une

---

[9] L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit, 1982.
[10] A titre d'exemple, cf. G. Benguigui, A. Griset, D. Monjardet, « La fonction d'encadrement », *La Documentation Française*, Paris, 1978, p. 13.
[11] A titre d'exemple, cf. F. Dany, « Les carrières à l'épreuve des dispositifs de gestion », in P. Bouffartigue (sous la dir.), *Cadres : la grande rupture ?*, Paris, La découverte, 1999, pp. 207- 219.
[12] A titre d'exemple, cf. le dernier ouvrage d'O. Cousin, *Grandeur et incertitude*, Paris, L'harmattan, 2004.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

interrogation sur les sphères d'investissement choisies par les cadres. Le travail est-il toujours l'élément déterminant dans l'émergence du sentiment de réussite sociale ? Quel(s) modèle(s) poursuivent-ils ?[13] Les individus développent des croyances en la valeur d'un parcours qui orientent leurs actions quotidiennes en leur donnant du sens. Dans cette catégorie, la réussite était définie en référence à un statut social, relié à une position dans l'entreprise et à un niveau de prestige professionnel, ce qui était gage d'un investissement élevé dans le travail, garant d'un avancement dans la hiérérchie en échange d'une loyauté envers l'entreprise. Qu'en est-il lorsque les organisations n'en offrent plus les conditions ?

En effet, ces questions s'inscrivent dans une interrogation plus générale sur l'évolution des entreprises, de leurs pratiques et de leurs décisions notamment lorsque l'actualité économique et sociale révèle régulièrement des licenciements massifs, des délocalisations et autres malversations financières. Aujourd'hui, dans nos sociétés contemporaines, comment peut-on croire en l'entreprise et décider d'être loyal envers ses représentants ? Pourquoi s'investir dans le travail ? À quelles conditions se sent-on appartenir ? « Est-ce que le jeu en vaut la chandelle » ? Peut-on se satisfaire de réussir professionnellement ? Ces questions sont posées sur la catégorie des cadres, communément considérée comme la représentante de l'implication dans le travail, résultante d'un désir de réussite professionnelle, synonyme de reconnaissance sociale.

Notre objectif principal vise à effectuer un diagnostic précis sur l'évolution de ce groupe statutaire loin des discours généralisants. Pour y parvenir, notre regard sociologique se veut être explicitement à la confluence de plusieurs cadres d'analyse théoriques. C'est parce que notre objet de recherche a été circonscrit de deux façons.

Tout d'abord, les cadres sont étudiés à travers le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Cette décision relève d'un premier choix théorique : celui de proposer un détour par la sociologie des professions ou, plus précisément, par la sociologie des groupes professionnels[14]. Pourtant, les ingénieurs et cadres techniques[15] ne représentent qu'une seule

[13] Selon C. Giraud, les modèles de réussite sont « des synthèses – nécessairement instables – de tendances parfois contradictoires de valeurs, de représentations du risque et de l'avenir, de règles et de liberté d'action, de hiérarchie de prestige, qui donnent du sens à l'avenir et à l'action ». Cf. C. Giraud (2003), p. 334.
[14] Cette précision est expliquée dans la première partie, chapitre deux de cette thèse.
[15] Selon la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles des emplois salariés d'entreprise, les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises regroupent les salariés occupant une position de cadre au sein d'une

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des six catégories socioprofessionnelles définies par l'INSEE constituant actuellement le groupe des « cadres et professions intellectuelles supérieures ». L'étude ignore une partie de la population des cadres[16] et, partant, les difficultés inhérentes aux frontières floues de cette catégorie qui donnent lieu à de longs débats de définition. Néanmoins, peut-être est-il bon de rappeler que le groupe professionnel des ingénieurs représente le noyau constitutif du groupe des cadres. Ils sont les acteurs historiques du processus de légitimation du statut de cadre au cœur d'une logique de distinction mais également de rassemblement. C'est bien le prestige des ingénieurs, représentants traditionnels des corps d'Etat, qui a permis que s'agrègent de nombreux autres groupes professionnels. En d'autres termes, si changements il y a au sein du groupe des ingénieurs et cadres techniques, ils ont une dimension heuristique et les conséquences se mesurent au niveau de l'ensemble du groupe statutaire[17].

Ensuite, les ingénieurs et cadres techniques sont analysés dans leur quotidien, c'est-à-dire dans leur milieu d'exercice. C'est donc le choix d'une étude microsociologique qui a été effectué, en s'intéressant, dans la tradition de l'individualisme méthodologique, aux logiques d'action des individus qui composent le groupe professionnel. Elle doit permettre une observation fine et précise du travail et du cadre organisationnel dans lequel les ingénieurs et cadres techniques sont intégrés. Circonscrire notre analyse à une organisation est indissociable du parti pris de cette recherche : celui de penser les cadres en situation, ce qui ne peut se faire indépendamment du contexte structurel. C'est pourquoi ce choix théorique suppose une seconde ouverture : celle vers la sociologie des organisations. En effet, poursuivant les propositions d'Everett Hughes[18] et d'Anselm Strauss[19] qui insistaient sur l'exercice de contextualisation, il importe d'analyser la situation de travail et l'organisation comme contexte d'action non seulement définissant les rôles et la structuration des jeux, mais également affectant la perception et les représentations des acteurs de ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire, de penser ou de ne pas penser. La division du travail ne s'arrête pas

---

entreprise et exerçant une activité de nature technique. Les personnes concernées exercent des fonctions de responsabilité impliquant une activité de commandement dans le domaine technique ou nécessitant des connaissances scientifiques approfondies.

[16] De la sorte, elle exclut les professions libérales, les cadres de la fonction publique, les professeurs, professions scientifiques, les professions d'information, des arts et des spectacles, les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises.

[17] Ce faisant, nous avons conscience que cette recherche est sans aucun doute une illustration supplémentaire de ce glissement auquel fait référence Charles Gadéa : celui du paradigme des classes sociales vers le paradigme des professions pour étudier les cadres qui rend difficile la progression des savoirs sur la dynamique de la catégorisation macro-sociale dans son ensemble.

[18] E. Hughes, *Le regard sociologique*, Paris, EHESS, 1996.

[19] A. Strauss, *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'harmattan, 1992.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

au phénomène technique, elle influence les représentations et prestiges associés à chaque métier. Il ne s'agit pas de considérer qu'un même système de contraintes produit des actions et des représentations homogènes. Bien au contraire, nous considérons que même au sein d'une organisation, qui plus est particulièrement contraignante, le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques est susceptible d'être segmenté en fonction d'actions et de représentations individuelles hétérogènes.

Ce faisant, le terme de cadre qui va parcourir cette thèse n'est, en aucune façon, ni une construction épistémologique, ni le reflet d'une prétention à la généralisation. Il faut simplement l'entendre au sens statutaire et organisationnel du terme : les cadres étudiés sont les cadres définis comme tels par l'organisation. Des individus aux pratiques et représentations similaires, mais qui ne sont pas formellement dénommés de cette façon, ne sont pas inclus dans nos analyses et interprétations lorsque nous évoquons les « ingénieurs et cadres techniques », même s'ils n'ont pas été écartés de l'enquête[20]. C'est donc une catégorie nominale qui est à la base de notre réflexion sociologique. Pour autant, cela n'est pas la conséquence d'une difficulté à dépasser les statuts fixés par l'entreprise et leurs frontières formelles. Cette définition se déduit du postulat selon lequel ces individus ne peuvent se comprendre indépendamment de ce[21] qui les nomme[22], les encadre, les reconnaît comme des cadres.

Dès lors, en étudiant les ingénieurs et cadres techniques en situation, ce travail croise l'évolution d'un groupe professionnel et celle d'une organisation. Articulées par la sociologie de l'action, ce sont donc trois traditions de recherche qui sont mobilisées et qui se sont imposées à l'épreuve des observations effectuées sur le terrain. Les apports des unes et des autres peuvent paraître partiels dans la mesure où elles sont trois formes d'intelligibilité combinées, entrecroisées ce qui, par conséquent, revient à sacrifier une partie d'elles-mêmes. La principale dimension heuristique recherchée est celle d'une convergence qui s'opère en fonction de l'objet étudié et qui nie dans une moindre mesure la complexité de la réalité sociale observée et ses déterminants.

---

[20] Les populations à la marge telles que les techniciens ne sont pas écartées dans la mesure où elles permettent, par comparaison, de décrypter les éléments communs au groupe et où elles informent sur la place que détient ce groupe dans l'ensemble organisationnel au travers de leurs représentations.
[21] Cela fait référence à l'organisation, sa division du travail et ses modes de gestion.
[22] Cf. JL. Austin, *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1980.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Existe-t-il un lien entre le modèle organisationnel et l'état d'un groupe professionnel ? Est-il possible d'ignorer les caractéristiques du milieu d'exercice pour étudier un groupe professionnel ? En quoi l'évolution de leurs conditions objectives affecte-t-elle les relations sociales au sein du groupe ? Que cela nous révèle-t-il sur les modèles organisationnels actuels ? sur les formes du lien social qui s'y établissent ? Derrière ces questions, c'est un double regard sociologique qui est porté : il s'agit, d'une part, d'utiliser l'organisation comme lieu d'interrogation d'une catégorie professionnelle et, d'autre part, de se servir de l'étude d'un groupe professionnel pour révéler des tendances dans les modes d'organisation actuels.

1. L'organisation comme lieu d'interrogation d'une catégorie professionnelle

Qu'y a-t-il de commun entre l'ingénieur d'une PME[23] et celui d'une entreprise publique établie ? Exercent-ils le même métier ? Ont-ils les mêmes contraintes et opportunités dans la réalisation de leurs activités quotidiennes ? Intuitivement, il paraît évident que d'une organisation à une autre, le cadre d'action change et gagne à être pris en considération. Toutefois, ces questions se posent également au sein d'un même ensemble organisationnel, d'autant plus que les structures et modes de fonctionnement se complexifient et laissent place à une variété des situations dont les ingénieurs et cadres techniques font l'expérience.

Que peut nous apprendre le milieu d'exercice sur le groupe professionnel étudié ? Les cadres ont été décrits succesivement loyaux et fidèles, puis en « rupture » et opportunistes. Pour comprendre ces évolutions, n'y a-t-il pas un intérêt à interroger les formes d'organisation et de rationalité dominantes en présence et, surtout, la façon dont ces individus se sont approprié ces contraintes et opportunités ? L'exercice consisterait alors précisément à articuler les situations objectives et le sens subjectif que ces individus leur accordent et qui orientent leurs attitudes et leurs comportements.

Les ingénieurs et cadres techniques sont historiquement considérés comme des « rationalisateurs ». En revanche, leur travail échapperait par ses caractéristiques à l'idée même de rationalisation. En ce sens, par l'autonomie, la liberté d'action et de création qu'il procure, le travail serait source d'épanouissement, de réalisation personnelle. Quel danger court-on à considérer ces idées comme un postulat lorsque l'on étudie ce groupe

[23] Petite et Moyenne Entreprise.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

professionnel ? N'y a-t-il pas un risque de passer à côté d'évolutions plus profondes ? Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que les processus de transformation des organisations en font des « rationalisateurs rationalisés »[24]. Dès lors, quelles sont les formes de relations sociales en présence ? Quel(s) rapport(s) à la profession et à l'organisation ces individus entretiennent-ils et, *in fine*, au travail ?

Face à l'évolution de leurs conditions objectives de travail, le loyalisme et la défection sont les deux catégories d'A.O. Hirshman traditionnellement mobilisées pour rendre compte de leurs comportements au sein de l'entreprise. Les cadres n'ont-ils le choix qu'entre l'adhésion, la dévotion ou la remise en cause et l'opportunisme ? Le loyalisme et la défection ne sont-ils pas deux stratégies typiques extrêmes trop simplistes tant il est possible d'observer une diversité des logiques d'action au sein du groupe ? De même, ils renvoient à deux figures classiques d'identification au sein de la sociologie des professions qui sont directement interrogées à travers cette recherche, ainsi que la tension qui les caractériserait[25] : il s'agit, d'une part, de l'« homme-profession », caractérisé par un « cosmopolitisme » qui l'encouragerait à se préoccuper avant tout de ses pairs et des références et valeurs de la profession au sein de laquelle il espère faire carrière et, d'autre part, de l'« homme-organisation », caractérisé par un « localisme » qui le conduirait à se préoccuper davantage des intérêts de l'organisation sur laquelle il projette ses souhaits de carrière. Il s'agit donc de vérifier la réalité empirique de ces deux figures typiques et leur caractère opératoire pour classer les ingénieurs et cadres techniques. Sont-elles réellement antinomiques, sinon incompatibles ? Sont-elles les deux seules sphères d'identification en présence au sein du groupe professionnel ?

En définitive, avec cette proposition syncrétique, il ne s'agit pas de voir tout ce que d'autres cadres d'analyse permettent d'appréhender, mais de concentrer notre regard sur l'articulation entre les situations de travail des cadres et les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel alors que la majorité des travaux choisit de traiter de l'une ou de l'autre de ces dimensions[26]. Notre hypothèse principale est donc celle de l'existence d'un lien entre un

---

[24] L'expression est de C. Gadéa, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Belin, 2003, p. 248.
[25] Cette segmentation a été proposée à l'origine par R.K. Merton, chapitre IX, 1949, Armand Colin, édition 1997, p. 291 et utilisée par les sociologues des professions pour étudier les salariés hautement qualifiés dans les organisations.
[26] A titre d'exemples dans les travaux les plus récents, sans nier leur intérêt, nous avons à disposition :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

modèle organisationnel et l'état d'un groupe professionnel. Pour la vérifier, nous proposons une analyse diachronique des formes organisationnelles et situations de travail dont les ingénieurs et cadres techniques ont fait l'expérience et leurs formes de relations correspondantes. Cette analyse devrait permettre d'apporter une réponse à nos deux questions principales sur l'évolution sociale du groupe professionnel :

- Peut-on toujours affirmer que le travail des cadres échappe par nature à une rationalisation poussée ?

- Peut-on toujours considérer que, quelles que soient leurs situations objectives et leurs expériences quotidiennes, les ingénieurs et cadres techniques conservent des rapports au travail et à la carrière homogènes ?

In fine, nous nous servirons des résultats pour interroger la dynamique des « professions » plus généralement et les modes d'interrogation sociologiques à disposition. Clairement, s'il est établi que le groupe professionnel est traversé par des logiques d'action hétérogènes, voire antinomiques, cela posera la question de la notion de « collectif » régulièrement mobilisée pour définir ce qu'est un groupe professionnel. De même, elle interrogera la nécessité de prendre systématiquement en considération les caractéristiques du milieu d'exercice du groupe dans une perspective historique pour comprendre sa structuration et son évolution.

2. Le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques comme révélateur de transformations dans les modes d'organisation

Alors que les travaux sur les groupes professionnels étudiés dans les organisations se sont traditionnellement concentrés sur les ouvriers[27], à l'heure du taylorisme et de ses effets sur la division du travail et les activités professionnelles, la proposition de cette recherche est de décentrer l'angle d'analyse en étudiant les ingénieurs et cadres techniques. Dans cette

---

- sur les activités de travail des cadres, l'article de V. Delteil et P. Dieuaide, « Gestion et production des savoirs : un nouveau modèle de marché professionnel des cadres ? », Knowledge, Work & Society, Vol 1, n°1, 2003.
- sur le rapport que les cadres entretiennent avec le travail et la carrière, l'ouvrage d'O. Cousin, Grandeur et incertitudes, L'harmattan, 2004.

[27] Nous pouvons à ce titre citer l'ouvrage de référence d'A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955, p. 162.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

perspective, il est supposé que des évolutions avérées dans le groupe seraient particulièrement révélatrices de transformations profondes dans les modes d'organisation.

Que peut-on apprendre sur l'organisation en y étudiant un groupe professionnel et, en particulier, celui des ingénieurs et cadres techniques ? Les modèles organisationnels présentés comme novateurs dans les années 1990, notamment sous l'impulsion des travaux de Philippe Zarifian et Pierre Veltz[28], sont fondés sur l'autonomie, l'initiative et l'implication accrue des individus dans des organisations structurées en réseau[29], en rupture avec le modèle taylorien[30]. Les cadres en sont alors les représentants traditionnels et la nouveauté réside dans l'extension de ces caractéristiques auprès des salariés subalternes que sont les techniciens mais aussi les ouvriers. Qu'en déduire si l'on observe un mouvement de standardisation intense des procédés et du contenu du travail des ingénieurs et cadres techniques ? Est-il toujours possible de soutenir cette thèse ? Sommes-nous en présence de « nouveaux modèles d'organisation », spécifiquement nouveaux en ce que les évolutions majeures concernent un groupe professionnel historiquement épargné ?

En analysant les ingénieurs et cadres techniques à partir de leur situation professionnelle, dans le contexte des contraintes formelles et normatives de l'organisation dans laquelle ils évoluent, un second objectif s'est imposé au fur et à mesure de l'investigation : celui de mettre en évidence un modèle organisationnel en émergence. L'étude des transformations dont les ingénieurs et cadres techniques font l'expérience est apparue comme une opportunité d'observer des changements substantiels que connaissent l'organisation analysée et, plus généralement, les modèles organisationnels actuels, comme le laisse entendre la vocation formelle du GDR CADRES précisant que « la catégorie des cadres et ses remises en question sont ainsi prises comme révélatrices, comme 'miroir grossissant' de transformations beaucoup plus vastes de la condition salariale, de la relation d'emploi, des modes d'organisation des entreprises et de différenciation du monde du travail contemporain, ainsi que des dynamiques pratiques et culturelles de la société française ». En outre, parce que l'organisation est une construction sociale, la mise en évidence de l'évolution des formes de relations sociales au

[28] P. Veltz et P. Zarifian, « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1/93.
[29] Cf. P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000, p. 18 : « celle du déclin généralisé des schémas hiérarchiques et pyramidaux au profit de schémas en réseau, plus ou moins maillés, fondés sur des contrats plus ou moins éphémères ».
[30] « L'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail programmé de chacun, mais de ce qui se passe entre les individus et les groupes au travail, et qui échappe en partie à toute programmation » in P. Veltz, *op.cit.,* p. 17.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sein d'un groupe professionnel offre l'opportunité intéressante de s'interroger sur les types de liens sociaux qui existent, coexistent, voire tendent à s'imposer au sein de nos sociétés contemporaines. L'entreprise est-elle toujours le lieu privilégié de l'expression de la solidarité ? Si elle ne l'est plus, comment peut-on caractériser les relations entre les individus qui s'y instaurent? Quels sont les ressorts de leur coopération réciproque ?

Pour ce faire, le constructeur automobile français Renault n'est pas dénué d'intérêt lorsqu'en parcourant l'histoire industrielle, on se rappelle que cette entreprise a très longtemps été considérée comme la « vitrine sociale » de la France et que nombre d'historiens et de sociologues y ont effectué des recherches fructueuses[31]. Cette ancienne entreprise publique, privatisée en 1995, est en profonde mutation, particulièrement son secteur de conception qui connaît un processus de rationalisation affectant la division du travail, les modes de fonctionnement ainsi que le contenu du travail alors qu'il réunit à lui seul plus de 50% des cadres de l'entreprise. Ces caractéristiques en font donc un terrain de recherche particulièrement adapté à notre double interrogation sociologique dans la mesure où, d'une part, il est un secteur traversé par plusieurs modes d'organisation consécutifs, ce qui offre l'opportunité d'évaluer l'impact d'une transformation structurelle et, d'autre part, la concentration numérique des cadres suppose nécessairement, pour une partie d'entre eux, un écart avec le modèle canonique du cadre aux fonctions d'encadrement.

En somme, nous supposons que l'ampleur des changements entrepris au sein de cette organisation peut se mesurer à la lumière de ceux rencontrés par les ingénieurs et cadres techniques. Il ne s'agit pas de rendre compte de l'organisation et de sa transformation dans son ensemble, mais de lire le processus de changement à travers l'évolution du groupe professionnel. Ce n'est donc pas de la sociologie des organisations dont il est question mais d'une interrogation sur le processus de rationalisation dont elles font l'objet et le lien social qu'il donne à voir à travers l'étude détaillée d'un groupe professionnel. Cet angle d'observation et d'analyse doit permettre de répondre à nos questions sur l'évolution sociale des organisations :

- Au rythme du processus de rationalisation et des formes qu'il prend, peut-on toujours soutenir la thèse d'un modèle organisationnel reposant sur les capacités d'initiative et

[31] Nous pensons notamment aux travaux de P. Fridenson, A. Touraine, P. Zarifian, etc.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'autonomie des individus dans des organisations dont le principal mode de coordination serait l'ajustement mutuel ?

- Quelles sont les formes du lien social promues entre les individus qui s'y investissent ? Quels modes d'investissement autorisent les organisations contemporaines ?

Les résultats nous offriront l'occasion de nous intéresser à la dynamique des organisations et aux concepts sociologiques dont nous disposons pour l'interroger. S'il est démontré l'intérêt d'étudier une organisation à travers l'évolution d'un groupe professionnel, se pose alors la question de la nécessité de déborder les frontières de l'organisation pour mieux l'analyser et comprendre les actions qui s'y déroulent. En d'autres termes, il s'agit de rendre compte de la pertinence et des limites du concept d'enjeu social, défini par les contraintes et opportunités du contexte structurel.

La thèse

Notre thèse consiste à affirmer l'existence d'une relation bilatérale entre un modèle organisationnel et l'état d'un groupe professionnel.

Les récentes évolutions organisationnelles sont l'occasion d'un franchissement dans les caractéristiques des situations objectives dont les ingénieurs et cadres techniques sont susceptibles de faire l'expérience. Alors qu'elles sont traditionnellement présentées comme résistantes par leur nature à une rationalisation poussée, leurs activités de travail peuvent, aujourd'hui, être spécialisées, planifiées, standardisées et contrôlées de façon protéiforme. Ces évolutions ont lieu dans le cadre d'une structure matricielle, ce qui engendre des injonctions contradictoires et augmente les incertitudes qui laissent place à une multitude de logiques d'action possibles. Nous souhaitons, par conséquent, défendre la conclusion d'une diversification des formes de relations sociales[32] au sein du groupe professionnel au rythme des changements organisationnels qui se succèdent et de leurs formes de rationalité dominante qui se superposent.

[32] Entendues comme rapports entre acteurs, au travail et à l'organisation.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Cette multitude de logiques d'action est la résultante d'une appropriation différenciée des contraintes et opportunités offertes par le contexte d'action de la part des ingénieurs et cadres techniques, en fonction de leur position dans la structure mais, également, en fonction de leur parcours antérieur et de leur multi-positionnement social. Ces logiques contribuent alors à renforcer certaines caractéristiques structurelles et à faire émerger des liens sociaux faits d'engagements ponctuels et de solidarité contingente. C'est parce qu'elles donnent lieu à quatre types distincts d'investissement dans le travail : l'implication, la contribution, le consentement et le retrait. Ceux-ci sont la traduction de multiples modèles de réussite sociale. Dès lors, les rapports au temps, au travail et à l'organisation deviennent des facteurs de segmentation interne au sein du groupe professionnel.

En somme, plus qu'un lien, c'est une influence réciproque que nous souhaitons démontrer. Les modèles successifs dans lesquels sont intégrés les ingénieurs et cadres techniques contribuent à structurer le groupe professionnel en modifiant leurs situations objectives. Toutefois, ce n'est pas dans une relation de causalité. Cette relation est interactive dans la mesure où les façons dont ils se les approprient participent à la construction sociale de l'organisation. L'analyse de cette variété des logiques d'action des individus révèle l'importance des parcours sociaux des individus dans les choix des modes d'investissement, rendant déterminants la féminisation et la diversification des formations initiales au sein du groupe professionnel dans la compréhension de ce qui se passe au sein de l'organisation.

Ces résultats prétendent apporter une contribution, d'une part, à la sociologie des organisations en démontrant l'intérêt qui existe à déborder leurs frontières formelles en prenant en considération le parcours social et le multi-positionnement des individus pour comprendre les logiques d'action présentes en leur sein et, d'autre part, à la sociologie des groupes professionnels en mettant en évidence l'impact du milieu d'exercice dans la structuration interne d'un groupe et la difficulté à les définir *a priori* comme un acteur collectif.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'organisation de la thèse

Trois parties structurent cette thèse. La première d'entre elles est introductive. Après avoir parcouru les travaux de recherche qui contribuent aujourd'hui à la connaissance sur le groupe statutaire des cadres[33], nous présenterons, de façon détaillée, notre positionnement et les apports escomptés de notre travail en exposant, dans un premier temps, les assises théoriques, explicitant notre cadre d'analyse, notre problématique et les hypothèses qui ont organisé la réflexion[34] et, dans un deuxième temps, les fondements empiriques de la démonstration sociologique qui constitue le cœur des deux parties suivantes[35]. Celles-ci reflètent notre cheminement intellectuel dans le sens où notre troisième partie est née des résultats obtenus lors des analyses présentées dans la seconde.

En effet, cette deuxième partie est l'occasion d'une double mise en perspective historique qui vise à vérifier l'existence d'un lien entre l'évolution du groupe professionnel et les modèles organisationnels, à travers leurs formes de rationalité dominante. Elle cherche donc à caractériser la place des ingénieurs et cadres techniques dans l'organisation en s'intéressant au contexte structurel et normatif qui encadre leurs actions et à ses effets sur leurs activités de travail. Ce travail effectué, nous pourrons proposer une interprétation de la (des) façon(s) dont ces individus s'approprient les contraintes et opportunités qui s'imposent à eux et, ce faisant, caractériser les formes de relations sociales en présence au sein du groupe professionnel, entendues comme rapports entre les individus, au travail et à l'organisation.

Trois périodes successives ont été identifiées. Les deux premières sont présentées dans les chapitres quatre (1898-1984) et cinq (1985-1999). Il s'agit du passage d'une organisation pyramidale, valorisant des domaines d'expertise technique à une organisation matricielle au sein de laquelle la coopération s'opère autour du produit automobile. Notre travail s'inscrit dans la continuité des travaux sociologiques antérieurs. C'est pourquoi, dans un souci de cumulativité de la recherche et d'honnêteté intellectuelle, la nature du raisonnement, dans ces chapitres, se veut plus théorique et abstraite, même si les travaux en question ont été mobilisés parce qu'ils faisaient référence à des phénomènes sociaux d'abord constatés empiriquement. L'intérêt de ces chapitres réside surtout dans la mise en évidence de l'inscription structurelle

[33] Chapitre I.
[34] Chapitre II.
[35] Chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des attitudes et comportements des ingénieurs et cadres techniques. En revanche, le sixième chapitre qui présente l'émergence d'un modèle organisationnel à partir du début des années 2000 adopte une argumentation empirique et concrète en cohérence avec notre démarche de découverte inductive. Il est le plus fécond en ce qu'il présente des évolutions substantielles dans les modes de coordination, de fonctionnement et les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques, désormais marquées au sceau de la standardisation.

Cette deuxième partie aura pour fil conducteur la démonstration d'une diversification des formes de relations sociales au sein du groupe des ingénieurs et cadres techniques au rythme des changements organisationnels. Elle sera prolongée par une réflexion sur les formes d'organisation du travail et du lien social en émergence[36].

La troisième partie se concentre quant à elle sur le groupe professionnel. Elle répond au double objectif de présenter une coupe synchronique dans une perspective synthétique et d'étendre la réflexion aux modèles de réussite sociale en présence puisque les résultats obtenus sur la dernière période historique nous y invitent. A partir de l'analyse diachronique, nous nous attacherons donc à caractériser l'état du groupe professionnel à l'heure actuelle en identifiant les logiques d'action des individus qui le composent. Elles révèlent quatre types d'investissement repérés dans le travail qui s'inscrivent dans des conceptions de la réussite sociale différenciées[37]. Dès lors, il est intéressant de tirer des enseignements sur les variables sociologiques discriminantes qui permettent de repérer ces différents types en s'intéressant à deux grandes catégories : d'une part, celles qui sont endogènes à l'organisation parce qu'elles relèvent du contexte d'action, des caractéristiques des situations dont les individus font l'expérience au sein de l'organisation et, d'autre part, celles qui lui sont exogènes dans le sens où elles sont inhérentes à leur parcours social[38]. Enfin, une lecture transversale de ces logiques d'action est l'occasion de présenter, de façon synthétique, les modalités de segmentation interne au groupe et les éléments qui font sa cohésion.

Cette troisième partie, en mettant notamment l'accent sur une hétérogénéité des rapports au temps, au travail et à la carrière, invite à une réflexion plus générale sur la répartition des

[36] Appendice I.
[37] Chapitre VII.
[38] Chapitre VIII.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

activités et temps sociaux et la construction du sentiment de réussite sociale des cadres à l'aune du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques[39].

La conclusion peut se lire indépendamment du texte qui la précède. Dans un premier temps, elle revient sur la démonstration sociologique qui permet d'aboutir au résultat d'une construction réciproque entre un modèle organisationnel et un groupe professionnel en s'attachant à le mettre en évidence dans les trois périodes historiques repérées. Dans un deuxième temps, elle souligne les enseignements tirés de cette démonstration du double point de vue de l'évolution sociale et des modes d'interrogation sociologiques.

Enfin, pour faciliter la lecture de cette thèse, nous avons accordé, en premier lieu, une attention particulière aux introductions et conclusions des parties et chapitres qui la composent afin qu'ils permettent un niveau de lecture initial. Nous avons, par ailleurs, intégré des fiches synthétiques[40] à chaque chapitre, fiches qui rappellent les objectifs, hypothèses, méthodologies et principaux résultats. Elles sont indépendantes du texte et le lecteur peut s'y reporter dès qu'il en ressent le besoin. En dernier lieu, nous avons joint aux deux grandes parties démonstratives[41] un tableau synthétique qui reprend les résultats dans une perspective comparative. Au prix d'un sentiment de répétition, nous espérons, par ces moyens, rendre plus aisée la découverte de nos résultats.

[39] Appendice II.
[40] Les feuilles sont de couleur bleue pour mieux les repérer et rappeler qu'elles sont détachées du texte.
[41] Parties II et III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

PARTIE I :

LES OPTIONS D'UNE LECTURE DYNAMIQUE DES CADRES

- Va-et-vient entre organisation et groupe professionnel -

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Introduction de la première partie

Alors que nous nous proposons d'interroger le groupe statutaire des cadres, cette partie vise à présenter les ambitions de cette recherche en précisant nos options théoriques et méthodologiques.

De nombreux travaux sociologiques antérieurs à cette étude existent sur cet objet. Notre propos n'est donc pas de mettre en lumière des phénomènes sociaux oubliés par les chercheurs, écartés de leurs préoccupations et réflexions. Notre ambition est d'interroger différemment un objet. Elle consiste à proposer un angle d'observation distinct, voire plusieurs angles, pour approfondir les connaissances et appréhender au plus près la complexité de la réalité sociale. Précisément, il s'agit, afin de lutter contre les généralisations douteuses, de les étudier en situation, ce qui nous oblige à circonscrire l'objet de recherche : nous étudierons les ingénieurs et cadres techniques du secteur de la conception au sein de l'entreprise Renault. Cette démarche a pour conséquence théorique de mobiliser différentes traditions de recherche. L'enjeu consiste alors à les articuler et suppose d'accepter une utilisation partielle des apports conséquents de chacune d'entre elles. Cette volonté de les étudier en situation s'est également manifestée sur le plan méthodologique à travers la réalisation d'une observation participante et la combinaison de techniques d'enquête variées.

Nous exposerons notre proposition d'une confluence des options théoriques et méthodologiques en parcourant, d'abord, les études antérieures[42]. Il s'agit d'en déceler les forces et les faiblesses pour mieux préciser notre contribution et mettre en exergue la dimension heuristique de nos travaux. Ensuite, nous consacrerons un développement au cadre théorique choisi qui a orienté nos observations, analyses et interprétations[43]. Enfin, il s'agira de préciser nos considérations méthodologiques et les fondements empiriques de notre démonstration, en présentant les techniques d'enquête retenues et les utilisations qui en ont été faites.

[42] Chapitre I.
[43] Chapitre II.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE PREMIER : LES CADRES, UN OBJET SOCIOLOGIQUE

Loin d'aspirer à la réalisation d'une histoire des cadres ou d'une sociologie des cadres, ce premier chapitre a pour vocation, avant tout, de présenter, de manière simplificatrice, les cadres comme objet sociologique, ainsi qu'à réunir certains questionnements qui ont parcouru la sociologie des cadres et qui nous ont paru pertinents eu égard à nos ambitions de recherche. Dans un premier temps, nous souhaitons mettre en exergue la spécificité statutaire française que sont les cadres. En outre, la description de leur naissance institutionnelle est l'occasion de souligner les liens ténus qui existent entre le groupe statutaire des cadres et le groupe professionnel des ingénieurs. Dans un second temps, nous introduisons l'idée selon laquelle les cadres se caractériseraient par des spécificités salariales, en termes de travail, de carrière et de relation avec les entreprises, tout en soulignant qu'elles ont toujours fait l'objet de controverses. Enfin, nous exposerons les résultats des derniers travaux sociologiques car, confrontés à la réalité sociale, c'est-à-dire à la permanence du groupe statutaire dans l'espace public, les auteurs proposent de nouvelles pistes d'interprétation en renouvelant les spécificités et en soulignant les différenciations internes au sein du groupe.

I. Une spécificité statutaire française

Les cadres sont une spécificité française. En ce sens, ils rendent irrémédiable un détour sur leur naissance. Sur ce point, l'ouvrage de Luc Boltanski[44] fait référence dans la mesure où on lui doit la mise évidence de la construction sociale de ce groupe. Il fait naître les cadres en tant que groupe social dans les années 1930 au cœur des luttes politiques. Plusieurs auteurs dont A. Grelon[45] et C. Gadéa remettent en cause cette date de naissance, précisant, par exemple, que l'utilisation du mot « cadre », terme issu du langage militaire et appliqué au travail, s'observe dès la fin du XIXe siècle. Ce n'est pas l'objet de cette étude que de statuer. Que les événements de 1936 soient la cause ou simples révélateurs, considérons tout au moins que les cadres prennent conscience, au travers d'enjeux spécifiques, d'une identité commune lors de la bipolarisation exacerbée entre les ouvriers et les patrons. Il est alors compréhensible

[44] L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de minuit, 1982.
[45] A. Grelon, « Les débuts des cadres » in P. Bouffartigue (sous la dir.), *Cadres, la grande rupture ?*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 21-34.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

qu'une large partie de la théorie sociologique sur ce groupe se soit exercée sous l'égide du paradigme des classes comme le souligne C. Gadea[46].

Les ingénieurs, en position d'intermédiaire entre les patrons et les ouvriers, s'imposent à cette époque comme porte-parole du groupe social en construction. L'évidence de cette affirmation mérite néanmoins que l'on s'attarde sur ce groupe professionnel. D'abord, cela permettra de mieux comprendre ce phénomène social de regroupement d'individus hétérogènes décrit par L. Boltanski. La question est précisément celle de savoir comment ces ingénieurs, noyau historique de la catégorie comme on a pu le voir, sont parvenus à s'imposer comme un modèle à poursuivre. Ensuite, parce que constituant une part non négligeable de notre population de référence, nous donnerons des éléments d'information importants sur les formes historiques de ce groupe professionnel, à la fois sur leurs activités de travail et les représentations sociales qu'ils véhiculent, hérités des travaux des historiens et des sociologues des professions. Enfin, nous pourrons, dans la lignée de C. Gadéa, introduire un concept majeur pour la suite de notre exposé, celui de rationalisation, mettant en exergue le lien étroit qui les unit historiquement.

1.1. La naissance de l'ingénieur

Dans son ouvrage[47], B. Gille situe la naissance de l'ingénieur à l'époque de la Renaissance et le dessine alors comme un « artiste et artisan, militaire, organisateur de fêtes, avec toute sa complexité et tout son génie qui lui donnèrent l'illusion d'une efficacité sans bornes ». La science est alors conçue, sans aucun doute, comme la voie de la modernité. Les ingénieurs portent « l'espoir d'un progrès technique, l'espoir d'une domination plus complète de la nature »[1]. Cela ne signifie pas que le mot « ingénieur » naît à cette époque, comme l'explique H. Vérin dans sa recherche étymologique du terme en montrant des racines dès le IIe siècle[48]. Cela signifie que les ingénieurs commencent à détenir une place centrale à la Renaissance lorsque se développe la technique ou tout au moins un « certain esprit technique »[47], selon la thèse de B. Gille.

---

[46] C. Gadea, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003, pp. 111-134.
[47] B. Gille, *Les ingénieurs de la Renaissance*, Hermann, 1964, p. 10.
[48] H. Vérin fait référence à des utilisations du terme « ingeniosus » dès le IIe siècle en le distinguant de « mechanicus » et interrogeant son origine militaire pour proposer une réfection de son sens à partir du XIVe siècle (p21-22). Cf. H. Vérin, *La gloire des ingénieurs, L'intelligence technique du XVIe au XVIIIe siècle*, Paris, Albin Michel, 1993, pp. 19-31.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Néanmoins, conventionnellement[49], ce sont les créations des corps d'Etat au XVIIIe siècle et des premières écoles destinées à devenir des modèles de la réussite qui établissent les ingénieurs. Si les corps d'Etat apparaissent dès le XVIe siècle[50], c'est sous Colbert que vont se créer les premiers corps d'Etat modernes « pour conduire cette mission d'industrialisation du pays, comme pour renforcer et moderniser sa défense et ses voies de communication »[51]. L'Etat crée une nouvelle élite et fait apparaître les ingénieurs militaires, appelés « ingénieurs du Roy », qui constitueront un seul corps en 1691. C'est alors la naissance des écoles destinées à former les corps techniques et militaires de l'Etat : école des ponts et chaussées (1747), école des mines (1783), école polytechnique (1793).

Le terme d'ingénieur désigne donc en premier lieu un fonctionnaire de l'Etat qui est le garant du déroulement de la carrière de cette élite scientifique et technique : « recrutement, formation, accès au poste, définition des fonctions, promotion »[52]. Ils s'installent durablement au sommet de la hiérarchie sociale, légitimés à la fois par l'Etat et par la science au détriment des savoirs au sein des corporations de métiers. Ils sont à leur origine les représentants de cette rationalisation scientifique censée faire disparaître les traditionnelles justifications religieuses, en permettant le passage à une société fondée sur la raison en opposition à une société reposant sur la « volonté divine », selon les termes de C. Dubar et P. Tripier[53].

Durant le XIXème siècle, la position des ingénieurs s'affirme et notamment celle des ingénieurs civils. Sous l'impulsion du saint-simonisme, l'ingénieur, « synthèse de l'industriel et du savant »[54], est celui qui permet de diffuser les progrès de la connaissance. L'ingénieur se

---

[49] De nombreuses recherches sociologiques ont abouti à cette conclusion : celles de A. Grelon (1986), C. Dubar, P. Tripier (1995) et utilisées par la suite par P. Bouffartigue (2000) et C. Gadéa (2000) par exemple.
[50] Sur ce point, cf. C. Dubar et P. Tripier, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1995, p. 22-24.
[51] *Ibid.*, p 25.
[52] *Ibid.*
[53] Pour autant, en faisant référence à E. Durkheim, les auteurs C. Dubar et P. Tripier (1995) considèrent le modèle du corps d'Etat comme un modèle religieux dans la mesure où il opère une « division sociale essentielle entre ceux qui en sont membres et ceux qui n'en sont pas, ceux qui ont un statut et ceux qui n'en ont pas, ceux qui s'identifient à un nom et ceux qui ne le peuvent pas, ceux qui sont donc sacrés et ceux qui sont profanes ». Dans leur ouvrage, ils montrent l'influence pérenne du modèle de l'ingénieur militaire qui s'observe jusque dans la construction de la catégorie de cadre. C. Gadéa (2003) nous rappelle également à quel point la prise en compte du modèle des grands corps d'Etat est importante pour comprendre la dynamique de construction du groupe et les fondements de son identité sociale. C'est, selon lui, l'un des éléments explicatifs de l'existence de ce statut, une spécificité française. Pour illustrer cette double particularité, il cite E. N. Suleiman (1995) « La France, le seul pays où il existe des cadres, est aussi celui qui a le plus investi de confiance et de pouvoir dans les grandes écoles et la technocratie ».
[54] Gadéa, *op. cit.*, pp. 21-33.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dote alors d'un rôle social en travaillant pour la nation. Avec la création des premières écoles d'ingénieurs civils comme l'école centrale des arts et manufactures en 1829, cette figure de l'ingénieur social se développe et se renouvelle au sein de l'école leplaysienne qui lui attribue des « missions sociales »[55]. C. Gadéa y voit les prémices de la figure du cadre.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, il apparaît que les sociologues des professions caractérisent la construction historique du groupe comme une prise de pouvoir progressive au sein de la société toute entière durant le XVIIIème et le XIXème siècles, comme le résume d'ailleurs C. Gadéa : « Ces derniers [les ingénieurs] ont véritablement étendu leur emprise non seulement sur l'économie et les usines, mais sur une grande partie des rouages de l'Etat et, par là, sur l'ensemble de la vie quotidienne, y compris là où on ne l'aurait point imaginé »[56].

1.2. Ingénieurs et rationalisation du travail

Le début du XXe siècle est caractérisé par le développement des méthodes d'organisation scientifique du travail dans les industries. Le rôle des ingénieurs a tendance, à la différence de ses heures technocratiques, à se limiter au cadre de l'usine où ils représentent, de nouveau, les défenseurs de la rationalité et du progrès technique. Ils sont des acteurs essentiels de cette forme de rationalisation du travail, comme le précise, par exemple, A. Grelon[57], en affirmant que « lorsque les méthodes tayloriennes entrent en vigueur dans les entreprises, les ingénieurs y sont dans l'ensemble très favorables » et en poursuivant qu'« ils y voient un moyen d'asseoir leur pouvoir technique dans l'usine en utilisant un modèle que les promoteurs de l'OST présentent partout comme ayant été inventé par l'un des leurs ». De cette façon, ils en sont également les produits dans la mesure où le taylorisme dessine la figure traditionnelle des ingénieurs, celle de l'ingénieur qui prescrit et contrôle.

Dans ce cadre, le lien entre ingénieurs et rationalisation se concrétise. A. Moutet[58] montre comment la Première Guerre mondiale, par ses besoins de production, permet la diffusion de

---

[55] *Ibid.*
[56] *Ibid.*
[57] A. Grelon, « L'évolution de la profession d'ingénieur en France dans les années 1930 » in A. Grelon (sous la dir.), *Les ingénieurs de la crise, titre et profession entre les deux guerres*, Paris, EHESS, 1986, pp. 7-32.
[58] A. Moutet, « Ingénieurs et rationalisation, dans l'industrie française de la Grande Guerre au Front Populaire », *Culture technique*, n°12, 1984, pp. 137-154.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'organisation scientifique du travail. Les méthodes de production doivent être capables « d'accroître les rendements tout en maintenant la qualité de la fabrication et en permettant l'emploi le plus large possible d'une main d'œuvre non qualifiée »[59]. Sous l'impulsion de l'Etat, les ingénieurs tayloriens ont l'opportunité de mettre en pratique leurs idées de manière systématique.

A. Moutet distingue quatre types de méthodes développées :

- « une taylorisation dans toute son ampleur et non, comme avant-guerre, réduite au seul chronométrage du travail ouvrier »,
- « une adaptation de l'organisation scientifique à des industries autres que la construction mécanique (industrie chimique) »,
- « un fordisme et particulièrement la production de masse ou à la chaîne »,
- « un système de salaires qui incite la main d'œuvre à accroître son rendement, ou du moins, à ne pas le freiner volontairement ».

En France, selon A. Moutet, H. Le Chatelier est représentatif de cette alliance entre la science et l'industrie et, plus particulièrement, des méthodes de travail dans la métallurgie. Ses travaux sont l'illustration de l'insertion du taylorisme dans des études scientifiques appliquées à cette branche. En effet, des recherches avaient été entreprises pour répondre aux besoins de la construction automobile en matériaux de bonne qualité. Elles ont abouti sur la définition d'un nouveau système d'organisation « qui permettait d'intégrer le laboratoire dans le travail des ateliers en utilisant le résultat des études de Taylor pour commander le déroulement du processus de production. Il en est ainsi, par exemple, des graphiques de températures pour déterminer la marche des ateliers de traitement thermique. Un système de commandement à distance permet d'assurer l'exécution du travail dans l'atelier, conformément aux données fournies par le laboratoire »[60]. C'est là un principe fondamental du taylorisme : la séparation entre conception et exécution qui avait été complétée par une division et une mécanisation du travail. Nous ne développerons pas le cas de l'implantation du fordisme. Cependant, la guerre joue, là aussi, un rôle déterminant dans le développement de la production de masse caractérisée par la concentration et la spécialisation des usines comme des machines.

---

[59] *Ibid.*
[60] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En somme, les ingénieurs sont irrémédiablement présentés comme les acteurs clefs de cette forme de rationalisation. Toutefois, A. Moutet affirme que les divergences sont nombreuses au sein du groupe professionnel. Tous ne sont pas partisans de la doctrine selon laquelle l'efficacité de l'industrie dépend de l'implantation des méthodes scientifiques. Reste néanmoins que « s'esquisse l'organisation d'une coopération entre pouvoirs publics, patrons et ingénieurs dans un but productiviste »[61].

Au lendemain de la guerre, selon l'auteur, les préoccupations individualistes reprennent le dessus. La rationalisation se réduit à une technique et les ingénieurs en ont la pleine responsabilité dans l'entreprise. La rationalisation du travail devient source d' « accomplissement individuel par et dans leur travail ». Ils associent dans leurs représentations ce qui est de l'ordre de l'organisation du processus de production, du succès de la firme et de la réussite personnelle. En revanche, l'auteur précise qu'il n'existe pas de développement d'une doctrine en matière de rationalisation. L'application des méthodes scientifiques du travail s'opère de manière pragmatique. « L'ingénieur n'avait plus conscience d'appliquer un système d'organisation mais seulement de chercher une solution adaptée à un problème particulier ». C'est dire à quel point la rationalisation fait partie intégrante de son système de référence. En outre, elle le légitime en lui permettant « d'accroître son initiative et de mesurer le poids de son action sur la vie de l'entreprise » et le valorise en lui offrant un rôle d'intermédiaire garant de l'efficacité et de la paix sociale. L'ingénieur le doit non seulement « au caractère scientifique de ses méthodes, mais également à la fonction à laquelle il est le plus attaché : celle de meneur d'hommes (…). C'est l'action personnelle de l'ingénieur auprès de la main d'œuvre qui va créer l'état d'esprit nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. »[62]. *In fine*, selon l'auteur, le mouvement de rationalisation des années 1920 a été l'occasion pour l'ingénieur d'accroître son propre pouvoir.

Au regard de ces éléments, il semble que l'identité commune des ingénieurs se soit construite au rythme de l'évolution de la notion de rationalisation. D'ailleurs, A. Moutet les rebaptise « les techniciens de la rationalisation ». Néanmoins, elle insiste sur l'idée selon laquelle « il

[61] *Ibid.*
[62] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

n'existe aucun groupement pour en faire la base d'une idéologie commune à l'ensemble des techniciens et distincte de la politique du patronat »[63].

Aussi, cette figure traditionnelle est-elle inséparable d'un modèle d'organisation du travail qui a entraîné une claire distinction entre concepteurs et exécutants. Il apparaît que les évolutions internes des entreprises ont été déterminantes dans l'évolution du groupe professionnel. La dimension organisationnelle et, plus généralement, le milieu d'exercice semblent alors essentiels pour comprendre la construction sociale historique du groupe professionnel, à l'image de la conclusion d'A. Moutet sur l'importance du rôle du taylorisme dans « la constitution du monde des ingénieurs en un groupe social distinct du patronat comme de la classe ouvrière ».

1.3. Du groupe professionnel au groupe statutaire

C'est dans ce contexte que les ingénieurs apparaissent comme un modèle à poursuivre. A l'aube des années 1930, ils sont un groupe professionnel établi et valorisé. Bien qu'affaiblis par la crise, ils s'imposent aisément comme porte-parole du groupe social en émergence. Ils contribuent directement à façonner le modèle. Pour preuve, avant même la prise de conscience des événements de 1936, le terme de cadre était utilisé comme synonyme de « technicien » qui, dans sa signification de l'époque, signifiait « ingénieur »[64]. Cela semble ne faire aucun doute : les ingénieurs constituent le noyau historique de la catégorie des cadres.

A cette époque, les ingénieurs ont de multiples revendications qui portent sur la rémunération, sur la garantie de l'emploi et se cristallisent sur la protection du titre. Cela est lié, selon L. Boltanski[65], au contexte de l'époque caractérisé par une dévaluation du diplôme d'ingénieur, ce qui a entraîné une « affirmation de la distinction »[66] et des « réactions restrictives et élitistes »[67]. L'appellation « ingénieur » devient un diplôme protégé légalement avec la création de la commission du titre d'ingénieur en 1934[68]. C'est ainsi que le diplôme et, plus

---

[63] *Ibid.*
[64] C'est C. Gadéa qui nous l'apprend en faisant référence à la définition de H. Laski in C. Gadéa, op.cit., p. 55.
[65] Et confirmé par la suite par A. Grelon (1986), *loc.cit.*
[66] Boltanski, *op.cit.*, pp. 120-128.
[67] *Ibid.*
[68] Grelon, (1986), *loc.cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

précisément, le titre d'ingénieur ont joué un rôle considérable dans la naissance du « groupe social ».

Pour autant, le titre d'ingénieur est un titre ambigu désignant à la fois un diplôme et un statut professionnel. En effet, deux catégories coexistent au sein de ce groupe. D'une part, on trouve des ingénieurs diplômés, ayant, par la suite et à travers les conventions collectives, un accès direct au statut de cadre dès le début de la vie professionnelle. D'autre part, des ingénieurs peuvent être nommés comme tels par l'entreprise qui les emploie dans une logique de promotion.

Cette ambiguïté est tout à fait déterminante dans la constitution puis l'histoire du « groupe social » selon L. Boltanski. Le diplôme dans l'histoire des cadres est à la fois facteur de division et d'unification. L'ingénieur se définit par un titre prestigieux et suffisamment perméable pour lui permettre d'attirer et de regrouper autour de lui des individus aux positions et parcours très hétérogènes. Dès lors, les ingénieurs deviennent une source d'identification qui rend possible la naissance du groupe statutaire des cadres.

L. Boltanski se refuse donc à identifier des critères objectifs. Ses facteurs explicatifs se trouvent dans les représentations sociales et symboliques du statut. Il montre, notamment à travers les stratégies syndicales, que ce qui fait la définition du groupe et son pouvoir d'attraction est sa « rareté relative »[69], complexifiant un processus de légitimation qui dépend, en partie, d'une représentativité numérique. Il précise d'ailleurs, en mettant en évidence leur hétérogénéité derrière les agrégats statistiques, que les caractéristiques par lesquelles se définit le groupe ne sont pas celles qui concernent la majorité des individus qui le composent. Finalement les imprécisions de définition de la catégorie relèvent d'une stratégie, chaque acteur y trouvant son intérêt : les organisations syndicales, les « cadres promus », les patrons, etc. Elles participent au succès du groupe.

Les représentations syndicales et politiques n'ont pu exister qu'à la condition de représentations sociales et symboliques qui ont autorisé la naissance de ce groupe social : « Les syndicats d'ingénieurs (…) deviennent l'armature à laquelle les fractions diverses sont venues s'agréger pour constituer un ensemble objectivement hétérogène mais suffisamment

[69] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

unifié symboliquement pour imposer la croyance dans son existence en tant que groupe social spécifique et nouveau »[70].

Néanmoins, si les premiers signes d'unification du groupe s'observent dans le syndicalisme des ingénieurs en « réaction contre l'adhésion de nombreux employés et de nombreux techniciens à la CGT »[71], il semble, à en croire L. Boltanski, que ce qui unifie les cadres est avant tout de l'ordre de l'appartenance subjective et de la construction symbolique. Ces dernières ont permis que se reconnaissent dans ce groupe des individus aux caractéristiques objectives diverses.

Plus de dix ans de stratégies d'institutionnalisation autour du noyau formé par les ingénieurs ont été nécessaires pour que s'officialise définitivement l'existence des cadres. L'auteur affirme que des dates clefs, politiques et institutionnelles, peuvent être retenues dans le processus de construction du groupe. Par exemple, on note la création de la Confédération Générale des Cadres en 1944 qui a été reconnue pour son rôle dans l'obtention d'une reconnaissance (notamment à travers l'instauration d'un régime de retraite spécifique), ou encore l'officialisation d'une existence légale des cadres par le régime de Vichy, les accords de Parodi en 1945 et, enfin, l'inscription dans la nomenclature de l'INSEE en 1951[72].

A partir des années 1960, les cadres sont reconnus institutionnellement et socialement. Ils incarnent, selon l'auteur, « la célébration de 'l'intelligence', des 'diplômes', de la 'réussite' (par opposition aux positions 'définitives' et 'héritées'), du 'dynamisme', de l' 'ouverture', du 'sens des relations humaines', de la 'compétence'… »[73].

L'unification symbolique est bien la thèse que L. Boltanski soutient tout au long de son ouvrage jusque dans son analyse des processus d'exclusion où il affirme que : « la privation partielle et progressive des marques symboliques du statut se révèle ainsi dans le cas des cadres aussi efficace que le serait la coercition autoritaire »[74]. Elle devient aux yeux de l'auteur la réponse au constat d'hétérogénéité du groupe social qui ne peut trouver son unité dans des critères traditionnels tels que la nature de l'activité professionnelle, le niveau de

[70] *Ibid.*
[71] Boltanski, *op.cit.*, p. 75.
[72] Cette énumération ne se veut pas exhaustive.
[73] Boltanski, *op.cit.*, p 153.
[74] Boltanski, *op.cit.*, p. 436.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

diplômes ou même l'existence d'idéaux communs[75]. Selon certains auteurs, notamment P. Bouffartigue, cette omniprésence de la dimension symbolique relève d'une volonté de cohérence dans la thèse que défend L. Boltanski, laissant dans l'ombre tout ce qui tient de la caractérisation objective telle que l'étude des activités de travail.

En tout état de cause, c'est bien le contexte socio-politique de la France qui permet la naissance des cadres, tout au moins dans leur « consistance sociale et symbolique », comme le précisent P. Bouffartigue et C. Gadéa[76]. Cette forme de différenciation centrale du salariat est une spécificité française[77]. Elle trouve son « apogée symbolique »[78] pendant les années 1960, apogée entretenue par des frontières floues, comme s'accordent à le dire les trois auteurs cités précédemment.

Un point majeur est à relever au cours de ce survol historique du groupe professionnel. Il s'agit des liens étroits qui l'unissent au groupe statutaire des cadres puisqu'ils en sont les représentants légitimes en contribuant à la naissance du groupe directement mais, paradoxalement, pour faire face à leur propre légitimité eu égard à l'évolution de leur situation professionnelle au sein des entreprises. Ce faisant, ils permettent que s'assimilent statutairement des individus qui ne remplissent pas les critères liés à la profession d'ingénieur que sont, par exemple, le diplôme ou la détention d'une expertise technique[79]. Une fois de plus, le milieu d'exercice est déterminant pour comprendre l'évolution de cette profession.

De cette façon, dorénavant, l'étude des ingénieurs est indissociable de celle du statut de cadre ou, tout au moins, du rapport qu'ils entretiennent avec ce dernier. D'ailleurs, à cette époque, les questions sociologiques portent, avant tout, sur la définition du statut et les critères d'appartenance.

---

[75] Sur ce point, cf. L. Boltanski, *op.cit.*, pp. 343-354 : « Cadres de 'droite' et cadres de 'gauche' ».
[76] P. Bouffartigue, C. Gadéa, *Sociologie des cadres*, Paris, La découverte, 2000.
[77] Sur ce point, cf. P. Bouffartigue, C. Gadéa, « Une catégorie bien française », *ibid.*, pp. 7-12.
[78] Bouffartigue, Gadéa, *ibid.*, p. 4.
[79] Ce point est également souligné par A. Grelon (1986), *loc. cit.* : « On pourrait ainsi interpréter cette législation [la protection du titre d'ingénieur] comme l'essai pathétique de conserver une spécificité à l'instant où l'uniformité guette ; car au moment même où les ingénieurs voyaient leur titre reconnu, sinon officialisé, ils rencontraient les cadres dans lesquels ils étaient appelés à se mêler ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

II. Des spécificités salariales controversées dans les travaux sociologiques

A titre liminaire, il convient de faire référence à la définition des cadres que propose P. Bouffartigue, ce sur quoi ne s'était finalement pas aventuré L. Boltanski. En premier lieu, il suggère de les considérer comme des salariés comme les autres puisqu'ils « leur faut vendre leurs capacités de travail contre salaire »[80] et qu'ils s'inscrivent dans une relation de subordination : « c'est l'employeur, à disposition duquel ils mettent leurs compétences, qui définit les objectifs qui leurs sont fixés ainsi que les moyens organisationnels pour les atteindre »[81]. Néanmoins, il insiste sur leur spécificité salariale qui réside dans leur place au sein de l'entreprise. Cette dernière est la conséquence d'une délégation de la part de la direction qui implique la reconnaissance d'une autorité, d'une autonomie et la garantie implicite d'une carrière. Il est question, au-delà des traditionnels éléments symboliques et axiologiques utilisés pour définir la catégorie, de s'intéresser à la manière dont ces derniers prennent corps dans leur quotidien. En d'autres termes, il s'agit d'interroger les deux dimensions présentées comme étant constitutives de l'identité sociale des cadres que sont le travail et la carrière. Nous verrons que, bien que choisi pour mettre en évidence la particularité de ce statut, chacun de ces critères est, dès son évocation, mis à mal et relativisé sans pour autant être abandonné. Enfin, nous soulignerons incidemment la place déterminante des ingénieurs dans cette sociologie des cadres.

2.1. Les activités de travail des cadres

Dans un article du début des années 1980, H. Raymond[82] fait référence à ce qu'il appelle « l'emblématique du travail » chez les cadres. Il montre comment l'intérêt du travail est décrit « en termes personnels » tels que le plaisir, le goût, la création, la réalisation de soi et qu'il est un élément de l'identité sociale des cadres. Les cadres lui associent prestige, responsabilité et liberté. Pourtant, dès les premières études sur leurs activités de travail, les auteurs, notamment G. Benguigui, A. Griset et D. Monjardet, affirment que ce n'est pas le travail qui fait la

[80] P. Bouffartigue, *Les cadres, fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, p. 51.
[81] *Ibid.*
[82] H. Raymond, « Les Samouraïs de la Raison », *Sociologie du travail*, n°4, 1982, pp. 379 – 401.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

spécificité des cadres. « Ce travail n'est pas nécessairement d'une essence distincte de celle des tâches confiées à d'autres, non cadres »[83].

2.1.1. Le débat sur la déqualification dans les années 1980

Ces auteurs étudient les cadres au sein d'une unité qu'ils appellent « fonction d'encadrement » et qui dépasse les statuts en intégrant des agents de maîtrise et des contremaîtres. A partir d'une approche par l'intermédiaire des emplois du temps des individus, ils mettent en évidence l'existence de tâches variées, mais répétitives et communes, indépendamment de l'échelle hiérarchique. Ce qui les différencie, c'est la part relative de chacune de ces activités. En effet, ils distinguent, pour étayer leur propos, neuf types d'activités qui, selon eux, traversent les statuts, les secteurs d'activité, les crans hiérarchiques, les effectifs dirigés, les âges, les salaires et les entreprises.

De la sorte, ils relativisent les discours sur l'augmentation de la variabilité des activités et font état d'une hétérogénéité telle, dans l'importance relative du temps de travail consacré à chaque activité, qu'elle ne peut s'expliquer par une différence en termes de degré de responsabilité. Elle est la manifestation de différences substantielles dans les contenus de l'activité. En d'autres termes, il existe une forte division du travail au sein même de la fonction d'encadrement.

Nous trouvons également chez G. Benguigui et D. Montjardet, dans un article de 1984[84], une analyse des situations de travail des ingénieurs qu'ils présentent comme une « sous-catégorie au sein d'un ensemble bien plus vaste, les cadres ». En toute logique, les conclusions sur la catégorie des cadres s'observent également sur le groupe professionnel des ingénieurs dont le seul point commun serait leur titre délivré par la commission. Le terme d'ingénieur ne renvoie plus, selon eux, à une activité ou un métier mais simplement à un « genre de formation et de statut ».

D'autres ne s'arrêtent pas à ce constat. Bien que faisant partie des pionniers de l'analyse des situations de travail du groupe professionnel, M. Bauer et E. Cohen, loin de considérer le

[83] G. Benguigui, A. Griset, D. Monjardet, « La fonction d'encadrement », *La Documentation Française*, Paris, 1978, p. 13.
[84] G. Benguigui, D. Montjardet, « Le travail des ingénieurs », *Culture Technique*, n°12, 1984, pp. 103-111.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

travail effectué comme le facteur distinctif du groupe, évoquent, d'ores et déjà, une déqualification du travail des ingénieurs.

En effet, ces auteurs définissent, en premier lieu, les ingénieurs et cadres par la détention d'un savoir, source de pouvoir au sein de l'organisation. C'est un élément convaincant *a priori*. Mais c'est sans prendre en compte le décalage entre savoirs acquis et savoirs mobilisés qui souligne, selon eux, la déqualification de certains de ces acteurs. La thèse qu'ils défendent, dans une analyse du pouvoir et de la domination au sein des organisations industrielles, réside dans l'idée selon laquelle la déqualification individuelle des ingénieurs et cadres qualifie l'organisation[85]. Au-delà de ce débat, nous retenons de leur démonstration que, finalement, les traditionnels critères utilisés pour caractériser l'activité de travail des ingénieurs et cadres tels que l'autonomie, la mobilisation d'une compétence individuelle, les savoirs peu formalisés et hétérogènes sont controversés. Les autres seraient au cœur de la déqualification, souvent synonyme de spécialisation pour les auteurs : soit ils « travaillent à la déqualification des autres travailleurs » en pensant la division du travail, en multipliant les procédures qui organiseront la coordination et en formalisant les savoir-faire, soit ils en subissent les conséquences, astreints aux règles et procédures eux aussi et écrasés par la hiérarchie.

Néanmoins, leur thèse ne fait pas l'unanimité. Elle fait l'objet, la même année, d'une vive critique de la part de S. Crawford[86] qui affirme que la frontière entre les cadres et le reste du salariat se reconstitue perpétuellement. Selon l'auteur, « la thèse de la déqualification n'est pas applicable aux ingénieurs français ».

En s'appuyant sur une enquête qualitative, S. Crawford entend démontrer que l'approche de l'activité réelle des ingénieurs met en évidence « toute une gamme de responsabilités liées à la technique, à l'administration et à la gestion »[87]. Derrière une apparence de spécialisation, les tâches confiées sont variées et exigent de l'autonomie et de la responsabilité. Finalement, c'est la nature de l'activité de ces ingénieurs centrée sur l'innovation et la gestion de projets qui les protège de la déqualification quand bien même leur périmètre d'action est limité. Il pense surtout, dans ce cas précis, aux ingénieurs d'étude. Enfin, il fait référence à leur latitude

[85] Les auteurs utilisent ce jeu de mots pour souligner l'idée selon laquelle en formalisant leur savoir au travers de procédures, les ingénieurs s'en trouvent déposséder. Le savoir n'est alors plus personnalisable et appartient à l'organisation dans son ensemble.
[86] S. Crawford Stephen, « Ingénieurs français et déqualification », *Sociologie du travail*, vol. 29, n°2, 1987.
[87] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pour « décider de la façon et du moment de s'acquitter de leurs responsabilités »[88], en témoigne l'absence de supervision directe. Cette liberté d'organiser le travail serait typique de la nécessaire autonomie à tout emploi technique selon l'auteur.

De la sorte, il est prématuré[89], selon lui, de parler de phénomène de déqualification. Il lui préfère la conclusion de « transformation du métier d'ingénieur ». L'auteur mobilise le concept de confiance qui, en les prémunissant de la déqualification, rend spécifique la place et le travail des ingénieurs. En somme, il invite à relativiser le terme ambigu de spécialisation en exposant des avantages et des effets compensatoires à ce phénomène.

Néanmoins, bien que les développements précédents soient plutôt convaincants, la conclusion de l'auteur faisant référence à deux populations d'ingénieurs, dont la seconde, nouvelle, issue des « écoles de second rang » usurperait le titre de cadre et serait le principal facteur de la dégradation de la catégorie sociale des ingénieurs et cadres français, relativise la pertinence de la démonstration.

Il n'en reste pas moins qu'il existe un débat sur la déqualification éventuelle des ingénieurs dès le début des années 1980 et que l'analyse du travail n'est pas un critère retenant l'unanimité pour singulariser les ingénieurs et les cadres. Les années 1990 sont plus nuancées sur cette question. Le thème de la rationalisation est encore présent[90], mais l'idée de déqualification est jugée excessive.

2.1.2. L'idée d'une professionnalité renouvelée dans les années 1990

En effet, on trouve plusieurs travaux qui insistent davantage sur un élargissement des compétences des ingénieurs à l'image d'un article rédigé par R. Jean et J. Charriaux[91] mettant en évidence le développement de « compétences de gestionnaire des situations de travail ».

---

[88] *Ibid.*
[89] L'article est rédigé en 1987.
[90] Pour exemple, cf. article de P. Bouffartigue, « Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail », *Formation Emploi*, n° 55, p 91 – 105, 1996.
[91] R. Jean et J. Charriaux, « Ingénieur : une professionnalité interpellée », in *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergologique*, sous la direction d'Y. Schwartz, Paris, PUF, 1997.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les auteurs cherchent à caractériser une évolution de leurs activités de travail qui intègre, en plus des traditionnelles dimensions scientifiques et techniques, une gestion des ressources technologiques, financières, humaines, en raison du décloisonnement de l'activité de l'entreprise. Les manifestations portent donc sur trois dimensions. La première est la dimension purement technique, avec la nécessité de maîtriser plusieurs disciplines techniques. La deuxième est fonctionnelle, elle concerne la gestion économique. La dernière est précisément celle que les auteurs nomment « gestion des situations de travail », c'est-à-dire celle des connaissances et des savoirs, celle d'un espace de coopération, des conditions matérielles du travail, des emplois et carrières et, enfin, des conflits. Cette évolution de la « professionnalité de l'ingénieur »[92] n'est pas sans poser problème, selon les auteurs, en raison de l'inadéquation du système français de formation des ingénieurs. Néanmoins, ces conclusions sur les ingénieurs sont à mettre en relation avec un débat plus large qui porte sur l'émergence (ou non) d'un nouveau modèle productif.

Le même constat s'impose en prenant connaissance de l'articlé rédigé par X. Baron[93]. Il qualifie le travail des cadres d'immatériel pour mieux exposer les limites de l'approche productiviste taylorienne pour cette catégorie de travailleurs. Une fois n'est pas coutume, il ne s'agit pas de parler du travail des cadres mais davantage des évolutions organisationnelles et, plus particulièrement, de la gestion par projet. En raccourcissant la ligne hiérarchique et en valorisant les activités d'animation et d'expertise, les organisations recréeraient des nouvelles zones d'autonomie et de responsabilités donnant du sens à l'action.

Enfin, V. Delteil et P. Dieuaide[94], en faisant de la gestion et de la production des savoirs les nouveaux enjeux des organisations, informent des changements dans l'activité de travail des cadres. Il n'est pas question de remettre en cause l'existence de critères distinctifs entre cadre et non-cadre mais de rendre compte d'un renouvellement profond des modalités et finalités de l'activité des cadres. Les auteurs les placent au cœur d'un paradoxe organisationnel qui met l'accent à la fois sur la capitalisation du travail en développant des routines organisationnelles et, dans le même temps, sur les exigences en termes d'amélioration continue et d'innovation. Néanmoins, cet article pose problème dans la mesure où le terme d' « encadrement » n'est pas

---

[92] Cf. le titre de l'article, *Ibid.*
[93] X. Baron, « Une activité professionnelle sous tension » in P. Bouffartigue (2001), *op.cit.*, p 107 -123.
[94] V. Delteil, P. Dieuaide, « Gestion et production des savoirs : un nouveau modèle de marché professionnel des cadres ? », *Knowledge, Work and Society*, vol 1, n°1, 2003, pp. 83-104.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

défini alors qu'il est utilisé à plusieurs reprises pour définir le rôle des cadres centré sur la gestion de cette contradiction. Premièrement, il pose la question de la population de référence. Considèrent-ils l'ensemble des cadres en évoquant cette spécificité tant on sait que beaucoup de cadres n'encadrent pas ? Deuxièmement, l'ambiguïté porte sur le niveau auquel ils interviennent dans cette contradiction. Sont-ils concernés parce que leurs activités sont elles-mêmes soumises à l'injonction de la standardisation ? ou parce qu'ils sont les acteurs essentiels de cette conciliation en contrôlant l'activité de leurs subordonnés ?

Il reste néanmoins, qu'« à l'épreuve du changement organisationnel », le travail des cadres se renouvelle. C'est la raison pour laquelle P. Bouffartigue et C. Gadea[95] affirment que l'étude des activités de travail est nécessaire pour dépasser leur description formelle, en particulier à l'heure où les activités glissent de la responsabilité hiérarchique vers des rôles d'animation et d'expertise. Il s'agit d'inscrire ces individus dans un contexte organisationnel définissant la division technique du travail et, par là-même, la place des cadres. A ce sujet, ils font d'ailleurs état d'une hésitation de la part des entreprises « entre la transposition aux cadres de l'approche taylorienne et la recherche d'innovation organisationnelle de type gestion par projets », en citant, pour illustrer le second phénomène, le projet Twingo chez Renault. Nous verrons, à travers la caractérisation du contexte d'action dans l'exposé de cette recherche, que l'hésitation s'est accrue et a laissé place à la coexistence de ces deux modes organisationnels, ce qui n'est pas sans susciter de nombreuses contradictions impactant le travail des ingénieurs et cadres techniques.

Ainsi, avons-nous pu apprécier l'ambivalence de cette dimension du travail pour la sociologie des cadres. Elle est, tout d'abord, ignorée. C'est une critique majeure et unanime formulée à l'ouvrage de L. Boltanski, pourtant par ailleurs reconnu, à un tel point qu'elle autorise M. de Montmollin à poser la question suivante : « Les cadres travaillent-ils ? »[96]. Cette lacune s'explique paradoxalement parce qu'il apparaît de l'ordre de l'évidence que le travail des cadres est spécifique et constitutif de leur identité. Ensuite, à peine est-il investigué qu'il est utilisé pour souligner l'hétérogénéité des cadres et que de sérieux doutes sont exprimés sur ses capacités distinctives. Même les lectures les plus optimistes, en mentionnant un glissement des activités d'encadrement vers des activités d'animation, de gestion et d'expertise en lien

[95] Bouffartigue, Gadéa, *op.cit.*, pp. 71-84.
[96] M. De Montmollin, « Les cadres travaillent-ils ? A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski », *Le Travail humain*, vol. 47, n°1, 1983, pp. 124-127.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

avec les évolutions organisationnelles, limitent de fait la singularité du travail des cadres. Enfin, lorsqu'il est étudié en tant que tel, il est dissocié des évolutions relatives aux rapports que les ingénieurs entretiennent avec leur travail.

Une seule chose est, tout de même, certaine : l'encadrement hiérarchique ne concerne plus qu'une minorité d'entre eux, ce qui n'est évidemment pas sans impact sur les carrières des cadres. En suivant l'invitation de JM. Duprez, A. Grelon et C. Marry[97] à distinguer les questions de carrière et de métier qui apparaissent comme deux registres différents bien que contigus dans la vie professionnelle du cadre, nous lui consacrons un développement particulier.

2.2. Les carrières des cadres, élément central de l'identité du groupe remis en cause par les situations objectives

Traditionnellement, la carrière est présentée comme un élément distinctif majeur entre cadres et non cadres. La conception des carrières des cadres et, plus particulièrement, des ingénieurs, est celle d'un avancement vertical dans les positions hiérarchiques. Il s'agit d'évoluer au sein de la division verticale du travail qui structure la hiérarchie sociale et qui s'est développée notamment sous le modèle taylorien d'organisation du travail. Le rôle des cadres est alors de concevoir, d'organiser et d'encadrer le travail des techniciens et des ouvriers. De ce fait, la réussite par la promotion les conduit paradoxalement à s'éloigner rapidement de la technique pour des fonctions de commandement. Selon P. Bouffartigue[98], cela se traduit par « un double mouvement de mobilité, fonctionnelle et hiérarchique, qui lui donne cette allure de cursus en spirale des cheminements professionnels qui sont ceux des cadres dirigeants d'entreprise ».

---

[97] Au cours d'une étude sur les ingénieurs du Nord-Pas de Calais au début des années 1990, les auteurs font état du rapport positif que les ingénieurs entretiennent avec le travail pour lequel ils éprouvent de l'intérêt et du plaisir. Ils invitent à les distinguer du sentiment de satisfaction : « Un ingénieur peut exprimer des sentiments d'insatisfaction quant à son déroulement de carrière, et dans le même temps juger son métier passionnant ». Enfin, ces auteurs concluent sur le fait que « tant les fonctions, les salaires que les références sociales des ingénieurs démentent dans les faits les thèses des tenants de la 'nouvelle classe ouvrière' élaborées dans les années 60 ». Cf. JM. Duprez, A. Grelon, C. Marry, « Ingénieurs dans les années 90 : mutations professionnelles et identité sociale », *Sociétés contemporaines*, n°6, 1991, pp. 41-64.

[98] P. Bouffartigue, « Les ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, 1, 1994, pp. 69-100.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La carrière apparaît donc constitutive de l'identité des cadres. Dès le début des années 1980, M. Bonetti et V. de Gaulejac[99] insistent sur cette dimension : « Les systèmes de carrière constituent des champs sémantiques servant de référent aux histoires individuelles. Les écarts hiérarchiques constituent un système de différences symboliques dans lesquelles les cadres puisent pour fonder le sens de leur existence »[100]. La carrière structure leur rapport au temps, professionnel bien sûr, mais également personnel en raison d'une « interpénétration entre le temps productif et le temps libre ». Elle est, selon eux, un facteur puissant car elle entretient un espoir capable de faire accepter et supporter de fortes contraintes présentes. Elle est aussi, au travers d'une trajectoire professionnelle toujours particulière, ce qui individualise la relation du cadre avec son entreprise. Cette dernière deviendrait la principale sphère d'appartenance, inhibant tout « processus d'identification à un collectif de travail concret »[101]. Enfin, selon les auteurs, la carrière ne se limite pas à l'obtention d'une rémunération, de fonctions hiérarchiques plus importantes et à l'accroissement de prestige. « Tous ces éléments ne sont que des bénéfices secondaires (ce qui ne veut pas dire négligeables), les signes extérieurs de la satisfaction d'un besoin plus impérieux : REUSSIR »[102]. Les cadres seraient « condamnés à réussir », étant entendu que l'avancement hiérarchique est alors l'unique modèle de réussite.

Cette réalité de la carrière a été amplement affirmée par les sociologues jusqu'au début des années 1990 notamment par JM. Duprez, A. Grelon et C. Marry[103]. Dans leur étude sur les ingénieurs du Nord-Pas-de-Calais, ils affirment que « le quart des ingénieurs sortis il y a 20 ou 30 ans des écoles du Nord occupent des postes de direction élevés »[104]. Il en est de même dans l'étude menée par R. Jean[105] au cours de laquelle il constate que 75% des ingénieurs de plus de 40 ans sont au minimum chefs de service dans leur entreprise.

En revanche, dans la seconde moitié de la décennie, nombre de chercheurs s'accordent pour mettre en évidence les remises en cause du modèle traditionnel et les ingénieurs s'imposent de nouveau comme un objet d'étude privilégié.

---

[99] M. Bonetti et V. de Gaulejac, « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, 1982, n°4, pp. 403-416.
[100] *Ibid.*
[101] *Ibid.*
[102] *Ibid*
[103] Duprez, Grelon et Marry, *loc.cit*.
[104] *Ibid*
[105] R. Jean, « Les nouveaux métiers de l'ingénieur » in J. Kergoart, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (sous la dir.), *Le monde du travail*, Paris, La découverte, 1998, pp. 119-127.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A. Moysan-Louasel[106], mais aussi P. Bouffartigue[107] évoquent un effritement du modèle qui consiste à guider les ingénieurs des fonctions techniques vers les fonctions « relationnelles », c'est-à-dire commerciales ou gestionnaires. Le modèle hiérarchique est en passe, selon eux, de devenir obsolète. Les raisons évoquées sont celles de l'accroissement du nombre d'ingénieurs, du raccourcissement des lignes hiérarchiques et de l'évolution des modèles organisationnels. Les auteurs soulignent « l'exigence du retour des ingénieurs vers des fonctions véritablement techniques ». A. Moysan-Louazel met alors en exergue l'inadéquation des systèmes de reconnaissance actuels exclusivement pensés sur le modèle hiérarchique de carrière dans l'entreprise. Elle observe trois phénomènes relatifs à la carrière : le développement de la mobilité latérale pour élargir la base professionnelle des ingénieurs, l'émergence de fonctions d'interface et la nécessité de retenir les ingénieurs dans les fonctions de recherche.

S. Monchatre montre également, à travers les formes d'anticipation relatives à la carrière, la dépendance des techniciens et des cadres aux modes de gestion de l'entreprise qui se caractérisent par « une vaste entreprise de dépistage des motivations, des capacités, des projets, des perspectives » [108]. Elle montre que les représentations des acteurs à l'égard de leur carrière se construisent à travers les processus de désignation dont ils font l'objet. Sa démonstration l'oblige à recourir à l'existence de plusieurs types de carrière et, de ce fait, à segmenter la population des cadres. Toutefois, la nouveauté réside moins dans la proposition de segmentation objective des carrières que dans celle du rapport subjectif que les cadres entretiennent avec la carrière et dans son parti pris de traiter indistinctement les cadres et les techniciens.

En définitive, plusieurs auteurs mettent l'accent sur l'idée que les carrières deviennent tributaires de pratiques de gestion des ressources humaines qui s'imposent aux cadres. Il suffit, pour s'en convaincre, de regarder les dispositifs de gestion dans les entreprises qui segmentent les cadres en, au moins, deux catégories : les « cadres à potentiel » et les autres. Les premiers bénéficient d'une gestion individuelle qui accompagne leur carrière, dans

---

[106] A. Moysan-Louazel, « Le modèle de carrière des ingénieurs à l'épreuve des mutations techniques et organisationnelles des entreprises », *Sciences de la société*, n°36, 1995, pp. 127-146.
[107] *Ibid*
[108] S. Monchatre, « Les déroulements de carrières en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et cadres », *Sociologie du travail*, 1998, pp. 21-40.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'objectif d'occuper à terme un poste de direction, à la différence des seconds. F. Dany[109] distingue plus précisément quatre types de promesse. La première est la promesse de carrière objective, c'est-à-dire la version traditionnelle caractérisée par une progression verticale. La deuxième est la promesse d'employabilité qui fait référence à un large éventail de possibilités en interne comme en externe. De cette façon, elle ne requiert pas une allégeance forte à l'entreprise. La troisième réside dans l'idée de promesse de carrière subjective. Il s'agit d'évolutions, au sein d'une entreprise, mais dont la forme échappe aux critères traditionnels. Elles sont plus horizontales et moins prévisibles. « Les cadres s'efforcent avant tout d'apprendre à se satisfaire des postes auxquels ils ont accès, en trouvant des sources de satisfaction subjectives à des parcours professionnels qui ne correspondent pas à la conception traditionnelle de la réussite »[110]. Enfin, la dernière appelée « promesse en matière d'employabilité » est liée à l'indétermination de l'avenir et à la précarité.

En d'autres termes, selon l'auteur, nous ne sommes ni en présence d'une précarisation généralisée des cadres, ni face à une instrumentalisation significative de la carrière par les cadres qui papillonneraient d'une entreprise à l'autre. L'auteur préfère même émettre l'hypothèse d'une « relative normalisation du comportement des cadres qui déroge à l'image du cadre-sujet au cœur des approches postmodernes de la carrière »[111]. Cette normalisation proviendrait du caractère implicite des trois dernières promesses qui tend à valoriser les normes de réussite de la carrière objective. F. Dany se présente donc explicitement en désaccord avec les approches plus optimistes qui se développent, car la caractérisation des évolutions et des nouvelles formes de carrière est l'objet de nombreuses controverses.

Par exemple, selon L. Cadin, A-F Bender et V. de Saint Giniez[112], les cadres sont désormais, de fait, affranchis de la tutelle de la direction pour la gestion de la carrière. Libérés d'un mono-modèle de progression et de réussite dans l'entreprise, ils deviennent « acteurs » de la définition et de la gestion de ce qu'il est désormais plus courant de nommer « parcours professionnel ». Leur vision s'inscrit en toute logique dans la théorie plus générale des carrières qu'ils proposent et qui met l'accent sur le modèle de la « carrière nomade ». Ce

---

[109] F. Dany, « Les carrières à l'épreuve des dispositifs de gestion », in P. Bouffartigue (1999), *op.cit.*, pp. 207-219.
[110] *Ibid.*
[111] *Ibid.*
[112] L. Cadin, A-F Bender, V. de Saint Giniez, *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, 2003, pp. 72-119.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

modèle, représentatif, selon les auteurs, des trajectoires professionnelles émergentes et actuelles, englobe des parcours professionnels « guidés par des choix de vie », « ceux dont le pilotage s'appuie sur des réseaux externes », « les trajectoires professionnelles où les promotions ne se succèdent pas »[113]. La carrière est nomade à la fois au niveau objectif, en se caractérisant, par exemple, par de fréquentes mobilités interentreprises ou au niveau subjectif lorsque la notion de succès diffère de la progression verticale traditionnelle sanctionnée d'une amélioration salariale. Le principe essentiel est celui de l'existence de mobilités qui transcendent les organisations ou les professions. Dans leur typologie construite à partir de cinq formes de carrières différenciées, il apparaît que la gradation se fonde sur la notion de distanciation vis-à-vis de l'organisation et du métier.

En tout état de cause, il en ressort que l'individu, dans ce cas précis le cadre, est un acteur majeur de sa trajectoire professionnelle, ce qui nécessite, selon les auteurs, « une prise de distance avec une identité organisationnelle »[114]. Cela représente pour cette catégorie de salariés une modification radicale de la relation d'emploi.

In fine, qu'il s'agisse de construire une typologie de « promesse de carrière », comme le propose F. Dany, ou de promouvoir l'émergence d'un nouveau modèle de carrière, comme le défend notamment L. Cadin, il semblerait que la carrière ne soit plus un critère distinctif et unificateur de la catégorie des cadres. Les divergences sur les formes actuelles prises par la carrière font converger les auteurs sur l'idée d'évolution du modèle traditionnel.

Dès lors, la carrière ne serait plus l'élément essentiel de l'identité sociale et même professionnelle des cadres. Dans les faits, les carrières sont toujours considérées comme plus incertaines voire même ralenties. Le vocabulaire se modifie également avec le développement de l'utilisation de « parcours professionnel » en lieu et place de « carrière ». Ces derniers sont équivoques et multiples. Force est de constater une réduction des possibilités objectives[115] de « faire carrière », expression entendue comme un avancement rapide dans les échelons hiérarchiques et supposant l'abandon des activités techniques. Les changements

[113] *Ibid.*
[114] *Ibid.*
[115] En raison du double mouvement de la réduction des positions hiérarchiques dans les modèles organisationnels actuels et de l'accroissement numérique des prétendants.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

organisationnels ont à la fois conduit à un raccourcissement des niveaux hiérarchiques et à une remise en cause des découpages fonctionnels de Taylor.

C'est alors l'implication des cadres qui est en question. En effet, d'une manière générale, les auteurs convergent sur l'idée selon laquelle si les dispositifs d'entreprise évoluent, la principale question reste celle relative à la persistance du modèle hiérarchique (ou, au contraire, à son évolution) dans les représentations des cadres. Dans le cas d'une évolution des représentations, c'est leur identité professionnelle et sociale qui pourrait être interrogée.

En conséquence, il semblerait que ces études relatives au travail et à la carrière des cadres présentent davantage ces critères comme facteurs de division plutôt que d'union, comme l'illustrent les multiples taxinomies qui sont proposées. Il n'en reste pas moins que chaque tentative de définition y fait référence, en témoigne la proposition majeure, formulée par P. Bouffartigue[116] : celle de définir les cadres comme un salariat de confiance.

2.3. La proposition d'une définition : le « salariat de confiance »

C'est une nouvelle proposition qui tente de venir en réponse à la question mystérieuse de la diversité et de l'unité des cadres. Avec cette proposition, P. Bouffartigue réfute celle faite par G. Benguigui, A. Griset et D. Monjardet[117]. Selon lui, la notion d'encadrement fait référence à l'encadrement hiérarchique. De ce fait, elle est, d'une part, trop restrictive pour caractériser la population des cadres, d'autre part, trop extensive si elle doit s'appliquer à toutes les populations intermédiaires. En outre, cette conceptualisation provient également d'une volonté de sortir du paradigme de la sociologie des classes en se rapprochant de la sociologie des groupes professionnels. Avec la notion de confiance, il s'inscrit dans la lignée notamment de S. Crawford.

Selon P. Bouffartigue, le « salariat de confiance » associe deux concepts qui mettent à la fois l'accent sur leur subordination, leur dépendance, autrement dit la dimension objective de leur situation et sur la relation de confiance qui se traduit par une autonomie professionnelle et une

---

[116] P. Bouffartigue (2001), *op.cit*.
[117] Ces auteurs font la proposition de considérer les cadres dans le concept plus global de « fonction d'encadrement ». Cf. G. Benguigui, A. Griset, D. Montjardet, « La fonction d'encadrement », Bibliothèque du CEREQ, volume 11, *La Documentation Française*, 1977.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

implication subjective. Cette notion permettrait de distinguer les détenteurs d'un contrat de travail ordinaire de ceux disposant d'un contrat de travail qui repose sur « une implication morale dans l'organisation, implication qui conditionne les performances des individus »[118].

Très utilisée dans les travaux britanniques, comme le précise P. Bouffartigue, la notion de confiance définit réciproquement la relation salariale perçue, de cette façon, comme une interaction : « Il s'agit d'abord de la confiance accordée par l'employeur au travers de la rétrocession d'une parcelle de son pouvoir, d'une délégation d'autorité ; et de la confiance dont l'employeur bénéficie en retour de la part de l'employé et qui se traduit par sa loyauté ainsi que des formes d'implication spécifiques dans le travail »[119]. Les cadres seraient donc « la figure sociale typiquement française d'un salariat de confiance »[120].

P. Bouffartigue distingue deux profils de salariés de confiance. Le premier fait référence au modèle du cadre hiérarchique qui se caractérise par sa loyauté, c'est-à-dire par son adhésion aux finalités de l'organisation. Le second caractérise les experts qui seraient « avant tout des 'professionnels', susceptibles de circuler et de faire carrière sur des 'marchés professionnels' ».

Au sein de cette notion, on retrouve la carrière comme élément central de cette relation, c'est l'« instrument essentiel de la confiance »[121], ou des dimensions inhérentes à l'activité de travail telles que « l'autonomie dans l'organisation», « la polyactivité », « l'intérêt du travail », « le bénéfice d'informations sur l'entreprise »…

En développant ce concept de confiance, P. Bouffartigue insiste sur la spécificité salariale des cadres. Cependant, cette notion doit être entendue comme un « héritage historique » plus que comme représentative de la période à laquelle il rédige son ouvrage, à savoir à l'aube du XXIe siècle. On l'a vu, les spécificités de l'activité de travail et de la carrière des cadres font l'objet de nuances et de controverses depuis plusieurs années.

---

[118] Bouffartigue, C. Gadéa (2000*), op. cit*., p. 36.
[119] Bouffartigue (2001), *op. cit.*, pp. 50, 52-53.
[120] *Ibid.*, p. 239.
[121] *Ibid*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Néanmoins, P. Bouffartigue distingue deux dimensions[122]. La confiance peut être entendue dans sa dimension anthropologique en faisant référence à la théorie du don/contre don. Les « dirigeants et cadres appartiennent à la même communauté[123], à un même monde d'échange, et sont liés par des engagements moraux impliquant en particulier des engagements de durée »[124]. La seconde dimension est économique[125]. Elle permet, selon lui, de caractériser l'évolution de la relation d'emploi des cadres. « Les règles et engagements tendent à prescrire les comportements futurs, mais sans engagements formels de durée. Cela n'empêche pas les contrats de rester succincts, 'incomplets', de conserver une part d'implicite »[126]. Il reste à préciser que, si cette relation suppose une norme de réciprocité, elle ne signifie pas qu'il y ait égalité de conditions. De ce fait, l'auteur mentionne que la « crise de confiance, méfiance ou défiance, peut être indicative, autant d'une crise des liens sociaux, que d'un processus d'émancipation à l'égard du lien d'allégeance, ici à l'égard de la soumission des cadres à leurs employeurs »[127].

C. Gadéa[128] est revenu sur cette notion dans son dernier ouvrage en démontrant son imprécision. En premier lieu, selon lui, les critères qui justifient la confiance peuvent varier à volonté : « Pourquoi ne pas considérer que le chauffeur de bus est un salarié de confiance puisqu'on lui confie, avec le volant, le sort des dizaines de personnes qu'il transporte et l'image de marque de la compagnie ? ». Cette imprécision s'explique par son lien direct avec la notion de « service class » qui, comme le précise l'auteur, est polysémique. En outre, associée au terme de salariat, elle prend l'allure d'une troisième voie et semble renouer quinze

---

[122] *Ibid.*, pp. 54 -55.
[123] Nous nous interrogeons sur la pertinence de l'utilisation du terme de « communauté » pour évoquer le groupe socioprofessionnel des cadres dans la mesure où si l'on oublie les usages galvaudés et l'on revient à la définition classique proposée par F. Tönnies, les relations communautaires sont naturelles, intimes, exclusives, coutumières, spontanées, affectives. S'il est déjà difficile d'attester de rapports communautaires entre cadres qui ne se fréquentent parfois même pas, cela nous paraît particulièrement abusif dans le cadre d'une distinction entre dirigeants et cadres. Tout au plus, nous émettons l'hypothèse que, dans des cas particuliers, les dirigeants représentent un modèle de réussite pour les cadres subalternes.
[124] *Ibid.*
[125] Nous souhaitons souligner que cette distinction ne nous paraît pas pertinente dans la mesure où le don dans la « théorie du don contre don » comporte une part de rationalité instrumentale. Nous renvoyons sur ce point aux travaux d'A. Caillé qui montre que souvent le don repose sur une conception utilitariste. En conséquence, il n'y a pas de contradiction entre l'usage du don et la référence à une rationalité instrumentale. Cf. A. Caillé, *Don, intérêt et désintéressement*, Paris, La découverte, 2005, p. 275 : « C'est pourquoi le don est en même temps échange, sans s'y réduire, conditionnel et inconditionnel, intéressé et désintéressé. Il ne peut signifier une virtualité d'inconditionnalité que parce qu'il signifie en même temps la possibilité de retomber à tout moment dans la pure et simple conditionnalité et dans le jeu brut de l'intérêt ».
[126] *Ibid.*
[127] P. Bouffartigue, « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et emploi*, n°86, Avril 2001, pp. 107-125.
[128] C. Gadéa (2003), *op.cit.*, pp. 145-149.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ans après avec le paradigme de la sociologie des classes. L'auteur se sert également des travaux de P. Whalley et S. Crawford[129] dont l'objectif explicite à travers cette notion « n'est pas de dépasser, grâce au concept de *trusted workers*, les limites de la perspective des classes, mais très classiquement de situer les travailleurs techniques *dans* la structure de classes ». Par ailleurs, c'est une notion distinctive devenue rapidement obsolète au regard de deux évolutions majeures. D'un côté, la confiance, l'initiative et l'implication concernent dorénavant l'ensemble des salariés. De l'autre, les ingénieurs et cadres se trouvent aussi désormais dans des situations d'exécutants.

A titre conclusif, les évolutions des activités de travail et des carrières modifient la traditionnelle relation d'emploi à laquelle se substitue, selon ces mêmes auteurs, une « exigence de disponibilité permanente dont les contreparties sont précaires et réversibles »[130]. Ces sources de déstabilisation concernent la majorité des individus constituant le groupe statutaire et auraient tendance à diminuer la spécificité des cadres ayant eux mêmes des difficultés « à se représenter comme une catégorie distincte et distante des autres travailleurs »[131], interrogeant de fait les rapports loyaux qu'ils entretiennent avec l'entreprise, lesquels sont supposés les caractériser.

Le parcours du traitement sociologique de ces quelques spécificités, reconnues comme caractéristiques du groupe statutaire des cadres, montre leur caractère polémique. Il révèle l'énigme sociologique que représente ce groupe des cadres, comme l'a résumé C. Gadéa dans le titre de son dernier ouvrage[132]. En effet, s'il existe un consensus sur les cadres, c'est celui de leurs déstabilisations, amplement relayées par les média. Pourtant, les tentatives sont souvent vaines.

---

[129] Les travaux cités sont les suivants : P. Whalley et S. Crawford, « Locating Technical Workers in Class Structure », *Politics and Society*, vol 13, n°3, 1984, pp. 239-235. S. Crawford, voulant notamment récuser la possibilité d'une déqualification des ingénieurs, avait également fait appel à la notion de confiance dans les travaux cités ci-dessus.
[130] Bouffartigue, Gadéa (2000), *op. cit.*, p. 78.
[131] *Ibid.*, p. 101.
[132] C. Gadéa, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion intermédiaire

Notons que dans un article daté de 1967[133], G. Benguigui remettait déjà en cause « le schéma traditionnel des relations entre les cadres et la direction des entreprises ». C'est à se demander s'il a existé. L. Boltanski[134] n'échappe pas à la mise en évidence en 1982 des symptômes de déstabilisations affectant la catégorie. Il en propose une explication par l'augmentation du volume et de la diversité de la catégorie, qu'il attribue en partie au développement de la promotion au statut cadre comme source de reconnaissance symbolique. Qu'il évoque les « incertitudes de la carrière », la « vulgarisation du titre de cadre », « les processus d'exclusion » et les « rites d'intégration », ses développements sont centrés sur ce qu'il appelle parfois les « petits cadres ». Ils occupent une place centrale dans sa thèse, à la fois parce qu'ils ont permis l'existence de la catégorie, notamment par l'accroissement numérique, mais également parce qu'ils sont la source de ses déstabilisations en raison de l'accroissement de l'hétérogénéité du groupe.

P. Bouffartigue et C. Gadéa[135] prolongent ce questionnement de la fragilisation en approfondissant la réflexion amorcée près de vingt ans auparavant. Ils insistent sur l'idée selon laquelle il existait des conditions objectives à la réunion symbolique des individus qui composent le groupe social des cadres. C'est en montrant l'évolution des conditions objectives qu'ils entendent mettre en question l'unité symbolique.

Ils mentionnent des évolutions morphologiques interdépendantes telles que l'accroissement des effectifs[136], spectaculaires de 1982 à 1990, ou encore l'augmentation de la certification supérieure qui contribue au premier phénomène et qui fait également augmenter d'une manière générale le niveau de qualification des salariés. De la sorte, le développement de la certification aurait pour effet de ne plus garantir l'accès au groupe à partir d'un diplôme de l'enseignement supérieur et de brouiller les frontières statutaires, puisque la détention d'un titre de l'enseignement supérieur différencie de moins en moins les cadres des catégories intermédiaires. L'accroissement des effectifs peut s'expliquer également par la féminisation

[133] G. Benguigui, « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », *Sociologie du travail,* 1967, n°2, pp. 134-143.
[134] Boltanski (1982), *op.cit*.
[135] Bouffartigue, Gadéa (2000), *op.cit.*
[136] Les effectifs passent de 1, 85 à 3 millions entre 1982 à 1997 (Sources : Recensement de la population de 1982 et Enquête emploi de 1997).

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de la catégorie. Elle est de moindre ampleur sur le plan statistique, mais constitue une déstabilisation non moins profonde de la catégorie.

Dans un autre ordre d'idée, P. Bouffartigue et C. Gadéa attestent d'un renforcement de la formalisation de la relation d'emploi. Pour ce faire, ils font référence à une étude menée par YF. Livian[137] sur le contentieux de la section encadrement des tribunaux prud'hommes, présenté comme un indicateur de cette transformation, en témoignent l'accroissement des affaires enregistrées entre 1982 et 1994 et la remise en cause des pratiques traditionnelles du « départ négocié » révélatrice d'une institutionnalisation de la relation. Cette tendance pourrait bien relever d'un phénomène plus général : « la montée d'une conscience salariale » chez les cadres.

En conséquence, sans s'être astreint à l'exhaustivité des sources de déstabilisation, il est possible de dire que ces symptômes remettent en cause la place relativement singulière dans le paysage social et salarial de ce groupe aux frontières déjà incertaines.

Pour autant, les cadres n'ont pas disparu, même s'il y eut beaucoup de prédictions en ce sens. Comme le précise P. Bouffartigue, s'il est possible de conclure sur l'érosion de la figure sociale, il n'est pas permis de parler de disparition ou de banalisation des cadres. On pourrait même dire que les distinctions avec le reste du salariat se renforcent, tout au moins elles se maintiennent puisqu'elles sont exprimées juridiquement à l'instar de l'évolution en matière de durée légale du travail. En outre, les résultats de l'enquête CFDT effectuée en 2002 mettent en évidence le faible poids discriminant des variables retenues, ce qui conduirait à réaffirmer l'existence du groupe[138].

L'heure n'est donc plus à la démonstration d'une disparition ni même d'une déstabilisation du groupe. La question de la frontière avec les non-cadres n'est plus déterminante. L'idée d'une

---

[137] Y.F. Livian, « L'évolution de la relation d'emploi des cadres : une approche à partir du contentieux prud'homal », communication aux journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, LEST-CNRS, Aix-en-provenance, 9 et 10 décembre 1999.

[138] Selon O. Cousin, « Travail et autonomie » in K. Anousheh, L. Rouban (sous la dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu,* 2004, La Découverte, Coll. Entreprise et société, p. 37 : « *Alors qu'ils travaillent dans des contextes et des systèmes d'organisation contrastés, que les uns sont soumis à une incertitude beaucoup plus grande que les autres, les cadres rendent compte de leur expérience d'une façon plutôt homogène, affichant une même certitude quant à leur autonomie tout en reconnaissant son caractère limité. Cette faible différence conduirait ainsi à renforcer l'existence de la catégorie des cadres* ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« précarisation » ou d'une « fin » des cadres postule l'existence d'un groupe homogène. Or, il n'en est rien. C'est pourquoi les recherches actuelles se concentrent sur l'identification des nouvelles formes prises par ce groupe qui apparaît certes toujours segmenté mais renouvelé.

III. Des spécificités renouvelées et des différenciations internes à l'aube des années 2000

La question de la distinction avec les techniciens et les professions intermédiaires ne constitue plus le cœur du débat entre sociologues. Alors que les cadres ne peuvent plus se distinguer par l'occupation de fonctions hiérarchiques ou la détention de responsabilités[139], la frontière perdure. Si le modèle traditionnel est obsolète, le nouveau paraît aussi difficile à identifier. Il s'agit de découvrir les nouveaux critères qui permettent de distinguer les cadres du reste du salariat mais également de rendre compte des différenciations internes qui émergent. Certaines dimensions semblent sortir du lot comme la question du temps de travail, l'influence de la féminisation du groupe ou le rapport au travail mais nombre d'hypothèses méritent d'être confirmées ou infirmées par une étude empirique.

3.1. Le temps de travail, nouvelle caractéristique statutaire ?

Cette nouvelle façon d'appréhender le groupe a été impulsée, sinon encouragée, par le pavé dans la marre qu'a jeté la nouvelle loi sur la réduction du temps de travail.

3.1.1. L'évolution de la réglementation

Succédant à plusieurs années de questionnements sur l'affaiblissement de la frontière avec les non-cadres, l'évolution de la réglementation sur le temps de travail semble clore, pour un temps, le débat.

Tout d'abord, alors qu'il n'existe pas dans le code du travail de définition générale et unique de la notion de cadre, la spécificité de cette catégorie de salariés est rappelée à travers la loi du 19 janvier 2000 en lui dédiant une section dans le livre II du code du travail qui jusqu'alors ne

[139] Ces traits traditionnels concernant à la fois une part réduite des cadres et d'autres statuts à l'instar des techniciens.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

comptait que des dispositions communes à l'ensemble des salariés en matière de durée du travail.

Ensuite, sans donner une définition générale des cadres, les nouvelles dispositions procèdent à un classement en distinguant trois catégories de cadres : les cadres dirigeants, les cadres occupés selon l'horaire collectif et les autres cadres. Cette nouvelle distinction informe à la fois sur la spécificité de leur statut et, dans le même temps, sur les difficultés à les considérer comme un groupe homogène et à légiférer sur leur temps de travail.

La définition des cadres dirigeants s'appuie sur trois critères cumulatifs : l'exercice de responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, l'exercice d'une habilitation à prendre des décisions de façon autonome, le versement d'une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise. Ce n'est donc pas le montant de la rémunération qui est pris en compte mais sa place relative dans l'échelle des salaires. Au regard de l'exigence de cumul de ces trois critères pour la reconnaissance de la qualité de dirigeant, la définition apparaît restrictive. Les cadres dirigeants sont exclus des dispositions relatives à la durée du travail.

Les cadres intégrés sont ceux qui sont soumis au même horaire collectif que les autres salariés, en étant intégrés à une équipe de travail dont l'horaire est susceptible d'être prédéterminé. Cette catégorie exclut les cadres travaillant à la mission et ceux qui, bien qu'intégrés à une collectivité de travail, sont soumis à des horaires aléatoires. Les cadres intégrés sont soumis à l'ensemble des règles relatives à la durée du travail, y compris celles concernant les heures supplémentaires.

La loi va ensuite jusqu'à élaborer une définition négative d'une catégorie de cadres qui sont ceux n'appartenant ni à la catégorie des cadres dirigeants, ni à celle des cadres intégrés. Il est possible d'organiser leur temps de travail selon des forfaits annuels en heures ou en jours. Cette définition s'appuie sur l'idée d'une autonomie horaire qui ne permet pas de prédéterminer leur durée de travail. Leur temps de travail est aléatoire[140]. Sans rentrer dans les

[140] Pour la classification juridique des cadres, cf. les articles L 212-15-1, 2, 3 du code du travail et « Les cadres dans l'entreprise », Liaisons sociales, Décembre 2002 (supplément).

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

détails de la loi qui prévoit trois catégories de forfait, retenons l'idée qu'elle prévoit notamment un forfait comptabilisé en jours sur une base annuelle, ce qui signifie que la durée du travail se décompte en nombre annuel de jours de travail indépendamment de toute référence à un nombre d'heures.

Cette différenciation de la régulation des temps de travail semble entériner, en les traduisant juridiquement, une segmentation de plus en plus forte des situations de travail au sein du groupe et leur hiérarchisation.

En outre, même si P. Bouffartigue conclut sur une faible prise en compte, dans les faits, de la spécificité des cadres, notamment par le non traitement de la question de leur activité et de l'organisation de leur travail qui n'a pas permis la diminution de leur charge de travail, il reste néanmoins que les articles du code du travail y invitent et que la convention de forfait généralisée pour les cadres introduit une claire différenciation au sein du salariat.

En d'autres termes, il n'était pas question ici d'étudier le rapport au temps des cadres, ni d'ailleurs de porter un diagnostic sur les formes et les effets de la réduction du temps de travail, encore moins d'évaluer l'écart entre la durée formelle et la charge de travail effective, mais simplement d'illustrer la place spécifique qu'occupent les cadres dans le salariat, symboliquement et aussi, finalement, matériellement. Enfin, il est utile de consacrer un développement juridique à une dimension devenue centrale pour étudier les cadres : le temps. Nous verrons dans les pages qui suivront la place ambivalente, différente de celle qu'expose P. Bouffartigue[141], qu'il occupe dans les transformations affectant le groupe professionnel étudié.

3.1.2. Le rapport au temps de travail des cadres

Les études sur le temps de travail des cadres se sont multipliées sous l'effet d'au moins deux raisons. La première est celle d'un résultat mécanique lié à la prolifération des études sur les conséquences de la réduction du temps de travail. La seconde se trouve dans l'hypothèse

[141] Bouffartigue (2001), *op. cit.*, p. 88: « La norme temporelle du travail des cadres est d'emblée placée sous le signe de l'ambivalence. D'un côté, elle s'inscrit formellement dans la régulation légale et conventionnelle, (…) ; de l'autre, la coutume s'est imposée de l'absence de mesure et de contrôle du temps, délégués de fait au cadre lui-même ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

émergente selon laquelle la définition des limites temporelles au sein du groupe est constitutive de son identité. En effet, L. Boltanski[142] y faisait déjà référence en 1982, le fait de « travailler sans compter son temps » est un élément de définition du groupe social des cadres. Or, aujourd'hui, les récentes investigations mettent en évidence que ni les incitations réglementaires à la réduction du temps de travail ni les aspirations individuelles à un meilleur équilibre entre les différents temps de vie ne permettent de remettre en cause ce qu'il se disait il y a déjà vingt-cinq ans.

V. Delteil et E. Genin[143] mettent en évidence, à partir d'une enquête TEQ[144], que non seulement le « surinvestissement dans le travail » ne semble pas faire l'objet d'une remise en cause de la part des cadres mais qu'il se renforce. Ceci se manifeste notamment par un accroissement de l'écart entre cadres et non-cadres en terme de temps de travail depuis 1995.

Cet accroissement s'explique, selon les auteurs, par un éloignement du système de production fordiste qui se caractérise notamment par le rôle grandissant de l'innovation. La logique consiste « moins à prédéfinir les moyens et encadrer l'équipe de travail qui les mettra en œuvre qu'à rechercher et accompagner l'innovation, de produit, de processus mais aussi et surtout l'innovation relative au mode d'organisation lui-même comme source privilégiée de compétitivité »[145]. Ces activités sont fortement chronophages, augmentent la charge de travail et exigent, de ce fait, une disponibilité importante des cadres. Pour autant, cet accroissement du temps dédié au travail, sur le lieu de travail et au domicile, n'est pas facteur d'insatisfaction. Au contraire, selon les auteurs, il existe un lien étroit entre le degré d'investissement temporel et la satisfaction procurée par le travail. Par exemple, « les cadres qui se déclarent les plus autonomes dans la détermination de leurs horaires sont ceux qui comptabilisent le plus d'heures de travail, bien au-delà des horaires légaux »[146].

Ces déclarations sur le temps de travail sont très circonscrites à la catégorie des cadres, ce qui permet aux auteurs de suggérer l'hypothèse selon laquelle la « redéfinition des limites spatio-temporelles (…) pourrait bien constituer le pilier d'une nouvelle identité cadre »[147].

---

[142] Boltanski (1982), *op. cit*.
[143] V. Delteil, E. Genin, « Les nouvelles frontières temporelles » in A. Karvar et L. Rouban, *op. cit.*, pp. 39-56.
[144] Travail, Emploi, Qualification.
[145] *Ibid.*
[146] *Ibid.*
[147] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

D'abord, le rapport au temps permettrait de distinguer les cadres des non-cadres. P. Bouffartigue et M. Bocchino[148] avancent l'hypothèse que « les longs horaires de travail (…) sont médiatisés par les normes sociales ou les représentations culturelles ». Ils les font reposer sur une adhésion active qui renverrait à la notion de confiance caractérisant leur relation salariale. Néanmoins, cela ne semble pas suffisant. La notion de confiance s'effritant, pourquoi constate-t-on inéluctablement les longues journées des cadres ? Seraient-elles le dernier élément de légitimation du statut de cadre ? Le don qu'offriraient les cadres à leur entreprise se comprendrait alors comme une façon de se faire reconnaître dans un processus de carrière.

D'ailleurs, le rapport au temps est également pertinent pour caractériser les différents profils de cadres. Les auteurs montrent que les durées moyennes hebdomadaires élevées masquent des différenciations internes à la catégorie. En faisant jouer les variables du sexe, du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise et de l'âge, ils joignent l'investissement temporel, les prises de responsabilités notamment hiérarchiques et les espoirs de carrière : « Et comme leurs perspectives de promotion interne leur paraissent individuellement faibles, ils semblent avoir remis en question collectivement l'ancienne norme au travers de laquelle 'on ne compte pas ses heures' » ou encore « en retour d'une grande disponibilité temporelle – dont certains d'entre eux peuvent par ailleurs se plaindre, ils attendent une forte reconnaissance de la part de leur entreprise en terme de salaire, d'autonomie et plus encore, de responsabilités »[149].

Les cadres entretiendraient donc un rapport instrumental avec le temps de travail, la disponibilité temporelle devenant un signal majeur de leur engagement professionnel, une contribution en échange de rétributions statutaires. Il reste que les auteurs font état de résistances qui, bien que s'observant a priori au cas par cas, montrent certaines régularités. Elles sont plus fréquentes chez les individus les moins impliqués dans les fonctions hiérarchiques, les jeunes et les femmes.

---

[148] P. Bouffartigue, M. Bocchino, « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, 1998, vol.°74, n°1, pp. 37-50.

[149] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Au regard de ces éléments, il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle les dispositions réglementaires et le rapport que les cadres entretiennent avec le temps de travail sont à la fois constitutifs de l'identité sociale du groupe et sources de différenciations internes. Cela encouragerait l'apparition et la diffusion de plusieurs façons de penser et d'agir au sein du groupe. La féminisation des cadres est une piste d'explication majeure.

3.2. La féminisation, quelle influence sur la catégorie ?

Dans un monde aux empreintes techniques et militaires, la féminisation des cadres n'est pas un phénomène ordinaire. Pourtant, comme le souligne C. Marry[150], elle est incontestable : la progression des femmes dans la catégorie des cadres du privé a été deux fois plus importante que celle des hommes depuis 1982. Si l'on s'intéresse à notre catégorie de référence, c'est-à-dire les ingénieurs et cadres techniques, par ailleurs les moins représentatifs de cette féminisation mais les plus touchés par l'augmentation de la certification supérieure, la part relative des femmes passe de 6 à 11% et celui des diplômés de 56 à 73%, entre 1982 et 1997. La féminisation fait, par conséquent, partie intégrante des évolutions majeures que connaît le groupe. A y regarder de plus près, elle est même au cœur des transformations dont il fait l'expérience. En premier lieu, la féminisation participe de l'augmentation du nombre des cadres et des ingénieurs. Puis, elle s'explique, en partie, par le rôle croissant du diplôme dans l'accès à la catégorie. En outre, elle se caractérise par un déplacement des fonctions d'encadrement vers les fonctions d'expertise et, enfin, elle contribue à alimenter les débats sur le temps de travail. Autant de raisons d'en faire un axe de recherche privilégié lorsque l'on étudie le groupe.

Pour autant, si elle témoigne d'un « incontestable progrès de l'égalité des femmes à partir de la place conquise dans la sphère éducative, et de la capacité des femmes à participer en nombre croissant au développement des fonctions qualifiées et d'encadrement »[151], il n'en reste pas moins que les recherches sociologiques s'attachent à mettre en évidence la construction des inégalités entre cadres masculins et cadres féminins, notamment en terme de carrière et de salaire.

---

[150] C. Marry, *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004.
[151] J. Laufer, A. Fouquet, « Les cadres au regard du genre » in P. Bouffartigue (2001), *op. cit.*, pp. 242 - 267.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En effet, les auteurs s'accordent pour mettre en évidence ce qu'ils appellent communément le « plafond de verre » qui s'abat sur les femmes. C. Marry soutient la thèse de la « banalisation » de leur présence à partir des années 1980, soulignant, non pas la mixité quantitative, mais le rapprochement des trajectoires scolaires et professionnelles des femmes et des hommes. Pour autant, elle n'hésite pas à renforcer la figure de style en évoquant un « ciel de plomb » pour caractériser les inégalités qui perdurent en termes de salaires ou d'accès aux postes de direction. Comme le précise aussi J. Laufer[152], ces inégalités sont souvent à renvoyer aux modes de gestion différenciés de l'articulation entre sphère privée et carrière professionnelle. Les investissements familiaux varient et par là même le temps de travail et la gestion de la mobilité professionnelle. Or, faut-il préciser que ces éléments sont tous deux traditionnellement révélateurs de disponibilité professionnelle et donc stimulateurs de carrière ?

C. Marry[153] prolonge l'explication des inégalités en mettant l'accent sur les effets de l'organisation du travail et le poids des imaginaires sociaux. La véritable question est certainement celle de savoir si les femmes cadres sont dans l'obligation de se conformer au « modèle masculin » d'investissement, de carrière, de comportements, ou si la féminisation est à même de proposer d'autres modèles de réussite au sein du groupe. Nombre de contributions scientifiques valident la première hypothèse en mettant en évidence une double discrimination.

La première est horizontale car elle concentre les femmes dans un nombre restreint d'emplois et de secteurs d'activité. Dès la formation scolaire, C. Marry démontre que la dynamique de féminisation est limitée dans la diversification des choix d'écoles et de spécialités. Pour l'expliquer, l'auteur fait référence, d'abord, aux capacités d'ouverture de lieux « concentrant les traits et mécanismes de la domination masculine : les écoles ouvrant sur les grands corps d'Etat d'une part, celles qui alimentent l'espace des qualifications industrielles dans les domaines de la mécanique et de l'électricité d'autre part ». Ensuite, l'auteur mentionne le rôle joué par les comportements des filles qui s'autolimitent à partir de représentations intériorisées sur l'ordre des sexes.

---

[152] *Ibid.*
[153] Marry, *loc. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La seconde discrimination est verticale car elle limite l'accès des femmes aux plus hautes fonctions de la hiérarchie. En effet, à lire F. Pigeyre[154], les femmes dirigeantes ont dû et doivent encore démontrer leur capacité à adopter le modèle masculin des carrières de haut niveau.

A partir d'une étude empirique sur les itinéraires des femmes qui détiennent une position de pouvoir au sens formel du terme, l'auteur montre que leur réussite a nécessité la mise en place d'une « organisation », d'une « gestion » spécifique permettant d'articuler leur vie professionnelle et leur vie privée. C'est donc le résultat d'une stratégie délibérée qui s'élabore conjointement au sein du couple. Le conjoint détient alors une place déterminante dans l'ascension professionnelle de la femme, ce que l'auteur nomme une « médiation externe ». Incidemment, les absences liées à la maternité sont particulièrement rationalisées. Les moments opportuns sont calculés et les temps d'absence écourtés au maximum pour en limiter les effets. L'exigence d'une disponibilité temporelle n'est pas remise en cause. Elle est recherchée pour garantir la réussite professionnelle. Ce rapprochement du temps de travail des femmes ingénieurs avec celui des hommes est confirmé par C. Marry. Elle précise que la part des femmes « travaillant moins de 40 heures s'est beaucoup réduite par rapport aux pionnières issues des écoles mixtes (16% au lieu de 40%) »[155].

Par conséquent, même si les femmes travaillent toujours un peu moins que les hommes, cela ne semble pas être le produit d'une contestation des normes masculines. En outre, nous serions tentée de suivre la proposition de C. Marry qui relativise la puissance explicative de la difficile conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Les explications seraient plutôt à chercher du côté des entreprises[156].

D'abord, il s'agit de s'intéresser à leurs politiques de gestion de carrière qui légitiment la rareté relative des femmes en privilégiant des critères de mobilité et de disponibilité. En outre, la période déterminante pour la sélection et la promotion, par exemple pour être identifié « cadre à haut potentiel », a lieu autour de trente ans et est particulièrement handicapante, de ce fait, pour les femmes qui sont souvent concernées par la maternité à cet âge.

---

[154] F. Pigeyre, « Femmes dirigeantes, les chemins du pouvoir » in P. Bouffartigue, *Les cadres : la grande rupture,* La découverte, 2001, pp. 269 – 280.
[155] Marry, *op. cit.*, p. 178.
[156] Marry, *op. cit.*, p. 231.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ensuite, F. Pigyere[157] informe sur la médiation qui existe également au sein de l'organisation par l'intermédiaire d'un parrainage masculin permettant l'évolution en informant, prévenant et encourageant tout au long de l'évolution professionnelle. Ceci montre, par cet intermédiaire, que c'est l'apprentissage des normes masculines de réussite qui s'opère. En interne, les femmes doivent faire face à une « reconnaissance sexuée des compétences » qui les conduit à adopter les modes de gestion et de management définis selon des termes masculins pour parvenir à satisfaire les critères d'évaluation.

Dès lors, si les discriminations sont plus subtiles, il n'en reste pas moins qu'elles sont toujours d'actualité. Toutefois, si nous avons désormais la conviction que les femmes dirigeantes réussissent, au sens traditionnel du terme, parce qu'elles ont reproduit le modèle masculin, ne serait-il pas envisageable que la féminisation introduise de nouveaux modèles de réussite et que ces modèles se diffusent au sein de la population des cadres masculins ? De cette façon, il ne s'agirait pas de substituer un nouveau modèle à l'ancien, mais plutôt de constater que le modèle traditionnel masculin n'est plus l'unique modèle de référence. Cette hypothèse paraît d'autant plus intéressante que les études sur les carrières des femmes mettent en évidence que les carrières marquées par un écart avec le modèle masculin ne sont pas nécessairement subies, elles sont aussi choisies. De même, les études soulignent des stratégies féminines en cette matière, comme, par exemple, lorsque les femmes se rendent disponibles quand les postes l'exigent[158].

En conséquence, les auteurs expliquent les inégalités en termes de carrière comme un effet à la fois de la permanence, notamment dans les modes de gestion des cadres en entreprise, des normes masculines de la réussite et des envies et comportements des femmes elles-mêmes.

De la sorte, ce que cherchent à démontrer ces contributions, c'est l'intérêt d'adopter une perspective de genre dans les recherches sur les cadres. Cette perspective révèle des dynamiques affectant les cadres que la confusion des genres n'autorise pas. En effet, les études soulignent le maintien ou le renouvellement des inégalités dont l'un des facteurs déterminants semble être l'exigence de disponibilité temporelle. Cette résistance du modèle

[157] Pigyere, *loc. cit.*
[158] J. Laufer, A. Fouquet, *loc. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

masculin est très certainement à mettre en relation avec l'analyse que propose C. Marry[159] dans son étude sur les femmes ingénieurs. Celle-ci est d'autant plus intéressante qu'elle traite de la féminisation au sein du groupe professionnel des ingénieurs, c'est-à-dire au sein du groupe professionnel le moins représentatif de l'introduction des femmes, ce qui s'avère révélateur de dynamiques plus diffuses par ailleurs. L'auteur propose de suivre la piste historique pour comprendre « l'histoire au masculin»[160] du monde des sciences et des ingénieurs. En empruntant successivement les pistes religieuse, puis militaire, scolaire et enfin technique, elle montre comment, au cœur du métier des ingénieurs, la réussite se conjugue au masculin et comment l'incompétence féminine est construite socialement. En effet, en rappelant que « la sphère des dirigeants reste aussi fermée aux célibataires qu'aux femmes mariées et mères »[161], C. Marry soutient la thèse d'une permanence des imaginaires sociaux du pouvoir qui rejettent la supériorité professionnelle et financière dans l'entreprise et dans la famille.

Néanmoins, l'auteur ouvre la voie du changement -de manière convaincante- en concluant sur ce point : « L'arrivée des femmes modifie la place des hommes d'autant plus activement qu'elles s'allient à eux dans la sphère intime : 90% d'entre elles ont épousé un ingénieur ou un cadre supérieur »[162].

Cet intérêt grandissant pour la féminisation de la catégorie et des professions qui la composent est à associer, selon C. Gadéa, au développement du paradigme de la sociologie des professions pour l'étude des cadres qui autorise une « prise de conscience, limitée, mais grandissante, de la structuration des marchés du travail par le genre »[163]. Nous pouvons retenir que des enquêtes invitent, d'une part, à porter un regard attentif à la question du genre en étudiant le féminin et le masculin dans leur construction mutuelle et leur rapport. Et d'autre part, ces enquêtes incitent à ne pas isoler cette question des évolutions qui affectent l'ensemble de la catégorie des cadres. En effet, au-delà des différences et des inégalités, nous proposons d'attacher une importance particulière à l'hypothèse formulée explicitement par P. Bouffartigue et C. Gadéa selon laquelle la féminisation « participe des évolutions dans le rapport que les cadres entretiennent avec l'organisation qui les emploie, voire des modèles

[159] Marry, *loc. cit.*
[160] *Ibid.*, p. 67.
[161] *Ibid.*, p. 251.
[162] *Ibid.*, p. 92.
[163] Gadéa, *op.cit.*, p. 213.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'organisation et des valeurs qui les fondent »[164]. Cette hypothèse paraît d'autant plus risquée que, comme il a été précisé, cette féminisation n'a modifié substantiellement ni les conditions du travail des femmes[165], ni les organisations du travail et politiques de gestion.

Il reste qu'insister sur la dimension du genre met l'accent sur l'idée selon laquelle la féminisation est à la fois susceptible d'introduire des positions différenciées, notamment en raison des formes différentes que prend l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale et de renouveler *ipso facto* la figure traditionnelle du cadre en proposant des modèles de rapport au travail variés.

3.3. Le rapport au travail, facteur de cohésion au sein de la catégorie ?

Des études très récentes se penchent sur la question de la subjectivité des cadres[166]. Par exemple, les deux auteurs suivants cherchent à démontrer l'intérêt de ne pas se limiter aux positions objectives des cadres pour comprendre les évolutions du groupe.

O. Cousin, après bien d'autres, rappelle dans un récent ouvrage que les cadres[167], en échappant à une division technique du travail taylorisée, c'est-à-dire à une prescription et une codification de leur activité, sont considérés traditionnellement comme autonomes. Pourtant l'autonomie, critère classique pour caractériser les cadres et leur travail, est aujourd'hui très controversée.

Les dernières recherches[168] exposent souvent une réduction de l'autonomie réelle des cadres, mettant en évidence les « contraintes multiples auxquelles ils essaient de faire face sans vraiment pouvoir anticiper et organiser eux-mêmes la planification de leurs activités »[169] et,

---

[164] Bouffartigue, Gadéa (2000), *op.cit.*, p 44.
[165] Les auteurs font état d'un nombre toujours minoritaire de femmes chez les ingénieurs et cadres techniques, et de fonctions d'expertise plus que hiérarchiques (7% de femmes chez les cadres dirigeants). *Ibid*, p 46.
[166] Derrière le terme de subjectivité, nous entendons la rationalité de l'individu dans la mesure où les travaux mentionnés évoquent le rapport au travail des cadres et notamment la façon dont ils s'expriment et dont ils évaluent leur contribution, leur travail, à la fois ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils apportent à l'organisation. La subjectivité de l'individu, celle qui est accessible aux sociologues, qui se donne à voir, s'analyse à travers la notion de rationalité. Elle correspond à la façon dont les individus se présentent publiquement, rendent logique ce qu'ils disent, etc.
[167] O. Cousin in A. Karvar et L. Rouban, *op. cit.*, pp. 23-38.
[168] Par exemple, cf. T. Amossé, V. Delteil, « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, n°99, 2004, pp. 63-79.
[169] Cousin, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dans le même temps, un développement de l'autonomie aux autres catégories d'employés. De ce fait, l'autonomie ne constituerait plus un critère distinctif.

Néanmoins, si cette autonomie est relativisée à partir du constat des sociologues s'intéressant aux situations objectives, elle reste, selon O. Cousin, revendiquée par les cadres. L'autonomie est alors toujours une référence commune à l'ensemble des cadres. L'auteur parle d'une autonomie procédurale ou d'une autonomie limitée[170]. La déclaration d'autonomie serait l'expression de la liberté dans le travail incarnée par la possibilité théorique d'aménager ses horaires de travail même si, dans la réalité, les cadres n'y ont que très exceptionnellement recours.

Par conséquent, ce qui interroge réside dans le paradoxe, selon l'auteur, entre la situation objective et ce qu'il appelle la « subjectivité des acteurs » : les cadres se disent autonomes, mais l'évaluation de l'autonomie à partir de critères est moins évidente. Dans une communication récente, O. Cousin propose une vision du cadre aliéné par les idéologies gestionnaires renouant avec V. de Gaulejac sur l'idée selon laquelle l'obligation des cadres n'est pas de travailler. Elle est de réussir : « Ce faisant, les salariés plongent dans une illusion ; en travaillant 'mieux et plus', ils croient exprimer leur subjectivité, mettre en avant leur valeur et leur personnalité alors que, en réalité, ils ne font que s'asservir à un système qui fait croire qu'il n'en demande pas tant » [171]. C'est de cette façon que l'auteur pense résoudre, dans un premier temps, le paradoxe.

Dans un second temps, l'auteur propose d'appréhender indépendamment l'appréciation « subjective » du travail et ses conditions objectives pour éviter le piège qui consiste à ne voir que des cadres manipulés par les discours managériaux et incapables d'être lucides sur leur situation. Selon lui, le travail doit s'analyser également en dehors des contraintes organisationnelles, à partir du point de vue des cadres qui lui confèrent une existence à part entière. Il poursuit alors en affirmant que le travail reste une valeur centrale pour les cadres, en comprenant une part déterminante de plaisir qui permet l'accomplissement de soi. Il s'agit pour l'auteur de rappeler que le travail est un élément essentiel de l'identité, en particulier

[170] O. Cousin définit l'autonomie limitée comme des « marges de manœuvre, réelles et revendiquées par les acteurs à qui des objectifs, des délais, un chiffre d'affaires, ou des moyens, sont imposés mais qui peuvent les négocier, les discuter et les amender », *Ibid.*
[171] O. Cousin, « Place et sens du travail pour les cadres ? », Communication lors de la Xème journée du GDR CADRES, Décembre 2005.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pour cette catégorie de la population. Cependant, la façon dont cela s'opère et la forme que prennent cette valorisation et cet accomplissement restent obscures.

Il n'en reste pas moins que ce qui unifie les cadres dans cette proposition ne réside pas dans les conditions objectives de leur travail et les réalités qu'ils rencontrent, mais dans le rapport qu'ils entretiennent avec le travail.

Cette dimension subjective est également utilisée pour différencier les cadres entre eux.

Dans le même ouvrage[172], S. Pochic rappelle, à travers les figures typiques des cadres-experts et des cadres-managers, l'ancien débat entre l'homme-profession et l'homme-organisation. Bien plus que des positions professionnelles différentes, ces figures traduisent des rapports au travail différenciés. Le premier, fort de compétences spécialisées, serait plus intéressé par l'expertise technique, la valorisation du travail au sein du groupe des pairs. Quant au second, il se caractériserait par une forte loyauté à l'organisation et le désir de « faire carrière » au sens traditionnel du terme, c'est-à-dire par des mobilités verticales sanctionnées par un accroissement de rémunération. Cette vision n'est pas récente. Toutefois, elle s'actualise, à l'heure où l'accent est mis sur le développement des fonctions d'expertise.

S. Pochic utilise les résultats d'une enquête « TEQ – Cadres CFDT » pour questionner la pertinence de cette typologie. Après avoir mentionné qu'autant de cadres se sont classés dans les filières professionnelles et managériales (46% et 45%), ce qui tendrait à confirmer la montée de l'activité d'expertise au sein de cette catégorie, elle expose l'ambiguïté de ces termes pour caractériser les situations objectives des cadres qui se caractérisent par leur pluralité (« les managers ne sont-ils pas les experts du management ? » ou « tous les cadres, encadrants ou non, pourraient donc se revendiquer comme des professionnels ! »). Des variables telles que l'âge, le diplôme ou le type d'organisation paraissent plus discriminantes. Par exemple, les cadres très diplômés se disent très motivés par leur travail (environ 64%), par rapport aux cadres moyennement diplômés (52% Bac+4 maximum) et aux cadres peu diplômés (44%). En outre, selon l'auteur, ces figures, trop schématiques et dichotomiques, ne permettent pas plus de distinguer les cadres selon leur rapport au travail. Afin de rendre compte des évolutions rencontrées par le groupe, elle propose de positionner les cadres sur un

[172] S. Pochic, « Le manager et l'expert : des figures imposées ? » in A. Karvar et L. Rouban, *op. cit.*, 2004.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

continuum de rapport au travail plus étendu, plus complexe et qui ne se déduit pas exclusivement de la position professionnelle.

De la sorte, S. Pochic remet en cause la pertinence de cette typologie duale dont le succès réside dans sa capacité à trouver un écho dans les discours managériaux incarnés dans des politiques de gestion valorisant différemment les postes. Elle émet une sérieuse critique alors qu'elle a pourtant parcouru les travaux des années 1990 sur les cadres, notamment ceux concernant les ingénieurs. Elle invite à de nouvelles recherches empiriques afin de juger de la valeur heuristique de cette typologie pour rendre compte des différenciations internes au groupe.

En somme, alors que depuis des années les auteurs s'accordent à dire que les situations objectives des cadres ne sont pas explorées[173], l'un des premiers ouvrages qui invite précisément à y remédier[174] est parcouru de contributions qui mettent l'accent sur le rapport subjectif des cadres. Sans remettre en cause la pertinence de leur jugement, il s'agit simplement de mettre en évidence l'ambivalence qui règne autour du travail des cadres, comme s'il fallait choisir entre objectivité et subjectivité sous peine de se trouver face à des paradoxes insolubles. L'articulation entre les situations de travail et les formes de relations sociales qui s'y jouent apparaît difficile à opérer.

In fine, ces trois dimensions que sont le temps de travail, la féminisation et le rapport au temps émergent de façon significative dans les recherches les plus récentes sur le groupe statutaire, d'autant plus qu'elles sont issues de travaux de la sociologie des professions parmi lesquels les ingénieurs en tant qu'objet d'étude conservent une place privilégiée. Il reste que les conclusions sont souvent balbutiantes et invitent à des recherches empiriques.

[173] Rappelons d'ailleurs que c'est la principale critique formulée à l'ouvrage fondateur de L. Boltanski.
[174] Rappelons le titre : « Les cadres au travail ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre I

Les cadres se sont donc imposés comme objet sociologique, en témoignent les nombreuses recherches dont ils ont fait l'objet depuis les années 60[175]. Néanmoins, l'histoire de cette sociologie des cadres est caractérisée par ses continuelles hésitations paradigmatiques faites d'allers-retours, de silences et d'affrontements au sujet de cet objet si « énigmatique », selon l'expression de C. Gadea. L'ouvrage de L. Boltanski en 1982 est fondateur dans la mesure où il a définitivement imposé les cadres comme objet de la recherche sociologique en mettant en évidence la construction sociale de ce statut qui, rappelons-le, est une spécificité française. Il suffit d'expérimenter des communications internationales sur ce sujet pour se rendre compte de l'étrangeté de ce groupe statutaire en dehors de nos frontières. Néanmoins, il ne signe pas la naissance de l'intérêt des sociologues pour ce groupe qui a émergé une vingtaine d'années auparavant sous la domination de deux paradigmes, celui de la technocratie et des classes sociales, comme l'expose Charles Gadea.

Malgré cet ancrage historique des recherches sur les cadres et l'ouvrage de Luc Boltanski qui soulignait *déjà* les incertitudes et les déstabilisations de ce « groupe social »[176], les cadres perdent par la suite de leur attrait sociologique et les études se font rares durant les vingt dernières années du XXe siècle. C'est chose réparée en 2001 avec la création du GDR CADRES à l'initiative de plusieurs laboratoires de recherche. Les cadres sont revisités en tant qu'objet sociologique et l'accent est mis sur les subversions auxquelles se heurtent le statut, voire sur la disparition des spécificités de ce groupe statutaire : « prolétarisation des cadres », « banalisation »…

Aujourd'hui, les discours se font plus prudents. Force est de constater que les cadres sont toujours là, les ruptures annoncées parfois peu visibles et l'accès au statut encore convoité par le reste du salariat dans les entreprises. Dès lors, certains renouent avec l'idée d'une cohésion au sein du groupe dont les membres se retrouveraient autour d'un rapport au temps et au

---

[175] Paul Bouffartigue et Charles Gadea situent le premier travail sociologique sur les cadres en 1953 et l'attribuent à F. Jacquin lors d'une thèse en droit du travail qui « rejette l'hypothèse de la naissance d'une classe spécifique, soulignant les tensions internes au groupe, rattaché aux classes moyennes mais subissant la double attraction du prolétariat et de la bourgeoisie », *op. cit*., p. 26.

[176] Bien que mettant l'accent sur son hétérogénéité, l'auteur considère ce groupe statutaire comme un « groupe social » qu'il voit naître dans les années 1930, c'est-à-dire disposant d'attributs sociaux similaires et caractérisé par des pratiques et comportements sociaux homogènes. Cette utilisation est discutable et nous lui préférons les termes plus neutres de « groupe statutaire ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travail similaire. D'autres recherches se concentrent davantage sur l'identification des différenciations internes traduisant une segmentation au sein du groupe plutôt que sur la mise en évidence de ses spécificités. Notre recherche, en s'inscrivant dans cet héritage, a pour ambition d'apporter une réponse à ces interrogations en explorant empiriquement ces hypothèses.

Dès lors, nos travaux ne résoudront pas la question de la définition ou de la signification sociale du groupe face à la diversité des situations objectives individuelles. Elle n'apportera pas non plus d'éléments suggérant une éventuelle disparition institutionnelle, quand bien même des négociations sont en cours sur le sujet, ni même sociale. Cette recherche résulte d'une conviction selon laquelle la difficulté que les conclusions des recherches des années 1990 éprouvent à s'imposer est la conséquence de travers majeurs.

Elle est le reflet d'une tendance constante à porter des conclusions homogénéisantes sur ce groupe alors que de nombreuses études, depuis les premiers travaux sociologiques, font état d'une forte hétérogénéité. Dès lors, ce qui s'observe ici et là ne peut se confirmer ailleurs. Est-il possible de parler d'une « banalisation des cadres » alors que cela revient à inclure, *ipso facto*, des dirigeants d'entreprise ? Comment aborder l'évolution de la carrière des cadres en évoquant simultanément le cas des ingénieurs et celui des travailleurs sociaux par exemple ? Est-il possible de parler du « destin de l'ingénieur » en évoquant indifféremment, de fait, ceux exerçant une activité dans une entreprise mondiale de service, d'autres au sein d'une PME et d'autres encore ayant effectué tout leur parcours professionnel dans une industrie en mutation ? Il semble que cela comporte, au moins, deux risques. Le premier revient à accepter de généraliser des conclusions qui ne se vérifient pas dans nombre de cas. Le second, pire, consiste à porter des conclusions banales ou vagues, c'est-à-dire susceptibles de s'appliquer au plus grand nombre.

Elle est également le reflet d'une impossibilité à penser un groupe en dehors de liens collectifs puissants entre ses membres qui mettent l'accent sur la similarité et la solidarité. Faut-il pour qu'un groupe existe dans l'espace social que ses membres partagent des valeurs et intérêts collectifs ? Faut-il que ce dernier soit nécessairement une sphère d'identification ? En d'autres termes, au-delà du constat d'hétérogénéité, existe-il une interprétation alternative à celle du délitement du lien social au sein du groupe et de son éclatement ?

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Notre première orientation de recherche vise donc à éviter les travers d'une décontextualisation et des postulats excessifs. Elle souhaite apporter sa contribution à la connaissance du groupe statutaire en proposant des modes d'interrogation et d'analyse différents.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE DEUXIEME : LES CADRES EN ACTION, A TRAVERS LES PRISMES DE LA PROFESSION ET DE L'ORGANISATION

Interroger différemment le groupe statutaire des cadres consiste à faire la proposition d'une confluence des cadres d'analyse théorique qui se sont imposés au cours de l'enquête empirique. Dans un premier temps, notre volonté d'étudier le groupe en situation rendait pertinent le choix d'un axe principal relevant de la sociologie de l'action, en s'intéressant aux actions et représentations individuelles, dans la tradition de l'individualisme méthodologique. Cette décision nous a conduit à circonscrire notre objet, ce qui, dans un deuxième temps, eu égard aux caractéristiques de notre terrain, nous a ouvert des perspectives théoriques en y intégrant partiellement les apports de la sociologie des groupes professionnels et ceux de la sociologie des organisations.

Trois traditions de recherche ont donc été mobilisées et se sont entrecroisées au carrefour que constitue notre objet de recherche. Il reste à justifier de leur pertinence en précisant ce qu'elles recouvrent et la façon dont elles s'articulent.

I. Une ouverture vers la sociologie des professions

1.1. Les ingénieurs et cadres techniques : un groupe professionnel

Cette recherche étudie uniquement les ingénieurs et cadres techniques d'un secteur de la conception au sein d'une entreprise en les considérant comme un groupe professionnel. Nous nous autorisons à les qualifier comme tels en raison de leur proximité en terme de statut professionnel dans l'entreprise (ils sont désignés officiellement par les mêmes appellations), d'activité de travail (développant un produit, utilisant les mêmes techniques) et de perspectives de carrière[177] (évoluant au sein de la même organisation).

Néanmoins, en parlant de « groupe professionnel », nous refusons explicitement de les qualifier *a priori* de « profession », bien que les ingénieurs apparaissent aux côtés des

[177] Le terme de carrière est entendu ici dans le sens d'E. Hughes qui élargit la définition de la carrière à une suite d'alternatives conditionnée par la division du travail in E. Hughes, *Le regard sociologique*, Paris, EHESS, 1996.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

professions médicales et juridiques dès les premières grandes analyses anglo-saxonnes[178] de la sociologie des professions. Comme le soulignent C. Dubar et P. Tripier, la profession d'ingénieur est justifiée dans la première charte des ingénieurs civils de la manière suivante : « C'est l'art de diriger les grandes sources du pouvoir de la nature pour l'usage et le bien-être des hommes »[179]. De nombreux travaux[180] dans les années 1960 font référence à la stratégie de « professionnalisation » des ingénieurs américains, cherchant à ne pas être confondus avec les autres salariés[181], à travers notamment la création d'associations professionnelles d'envergure nationale[182] pour garantir la défense de leurs intérêts communs[183].

Cependant, sans nier l'importance des racines historiques dans la construction de leurs représentations, les ingénieurs étudiés, loin du modèle des professions libérales, sont avant tout, même pour les plus diplômés, des salariés d'une organisation qui divise leur travail, propose des modèles normatifs et par là-même offre un cadre à leurs actions et leurs représentations. Ce qui est susceptible de caractériser les médecins et les avocats tels que l'indépendance statutaire, l'autonomie et les valeurs de référence garanties par l'appartenance à une association professionnelle, ne s'applique pas *a priori* aux ingénieurs que l'on étudie. Ils ne sont pas ces ingénieurs qui, comme les décrivent les auteurs, passent d'une entreprise à une autre dans une logique opportuniste[184]. Il n'y a qu'à, pour s'en convaincre, prendre connaissance de leur ancienneté moyenne lors de la sortie de l'entreprise qui est de l'ordre de trente ans[185] si l'on fait abstraction des décès et des démissions des jeunes recrutés (moins de cinq ans d'ancienneté).

En outre, en France, comme cela a été précisé précédemment, malgré l'existence d'une commission pour la délivrance du titre d'ingénieur, le terme concerne également des individus

---

[178] Notamment chez celles d'A.M. Carr-Saunders (1928), P.A. Wilson (1933) et T. Parsons (1952).
[179] Dubar, Tripier, o*p. cit*., p. 172.
[180] Cf. sur ce point :
- W. Lee Hansen, "Professional Engineers: Salary Structure Problems", *Industrial relations*, volume 2, n°3, 1963, pp. 33-44.
- E.J. Dvorak, "Will engineers unionize?", *Industrial relations*, volume 2, n°3, 1963, pp. 44-65.

[181] A titre d'exemple, cf. E.J. Dvorak, *Ibid.*, p. 51: « The most important objectives of SPEEA, and of the other engineers' unions as well, are to preserve and promote the professional status of the engineer and to distinguish him from other employees".
[182] L'exemple le plus cité est la création en 1953 de l'association « Engineers and Scientists of America » (ESA).
[183] Ce point est également souligné par C. Gadéa (2003), *op.cit*.
[184] Cf. Carr-Saunders et Wilson, Id., *op. cit*., pp. 502-503 : « L'homme qui est attaché d'abord à sa profession, quand il quitte un emploi parce qu'une occasion meilleure lui est offerte de rendre un service dans quelque autre organisation de travail, reste lui-même ».
[185] Cette ancienneté moyenne a été calculée sur la période s'écoulant de 1989 à 2001.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

promus par l'entreprise sans formation initiale de haut niveau théorique et scientifique. Or, ce fait fragilise au moins l'un des trois éléments essentiels à la définition de la profession proposée par A.M. Carr-Saunders et P.A. Wilson, à savoir : « Les professions impliquent une technique intellectuelle spécialisée, acquise au moyen d'une formation prolongée et formalisée et permettant de rendre un service efficace à la communauté »[186]. Les études supérieures longues sont donc un des critères majeurs qui permettent d'identifier une profession dans la tradition fonctionnaliste de la sociologie des professions.

Surtout, nous refusons de postuler a priori l'existence d'une identité professionnelle forte au sein du groupe professionnel des ingénieurs. Cela reviendrait à présupposer l'unité du groupe sur la base du partage de valeurs assurant une cohésion. Elle sera, tout au plus, induite. Si nous les analysons comme « profession », c'est donc, dans l'acception de B. Milly lorsqu'il les définit comme « des ensembles d'acteurs qui sont nommés ou qui se nomment sous de même étiquettes professionnelles » [187] parce qu'elles sont censées exercer une même activité. En effet, cet auteur propose de revisiter une profession ou plutôt ce qu'il appelle une même dénomination professionnelle. Il met notamment en évidence, en étudiant les médecins dans un même milieu d'exercice considéré comme particulièrement contraignant, l'hétérogénéité voire l'antagonisme des actions et des représentations des membres de la profession.

Par conséquent, nous nous situons davantage dans ce qu'il est désormais possible d'appeler une « sociologie française des groupes professionnels », même si elle est à l'heure actuelle encore balbutiante. Sa principale caractéristique est de proposer une définition beaucoup moins restrictive que celle des théoriciens précédents et notamment anglo-saxons.

Par exemple, C. Dubar propose la définition suivante du groupe professionnel : « ensemble flou, segmenté, en constante évolution regroupant des personnes actives ayant le même nom doté d'une visibilité sociale et d'une légitimité politique suffisante sur une période significative »[188]. Cette définition d'inspiration interactionniste a le mérite, tout d'abord, de ne pas se heurter à la polysémie du terme « profession » en France comme l'illustre bien le jeu

---

[186] A.M. Carr-saunders, P.A. Wilson, *The professions*, Oxford, Clarendon Press, 1933, cite par C. Dubar, P. Triper, *op. cit*.
[187] B. Milly, *Soigner en prison*, Paris, PUF, 2001, pp. 38-39.
[188] C. Dubar, « Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif », in *Knowledge, Work and Society*, n°2, 2004, p. 94.

© 2010 Tous droits réservés. http://doc.univ-lille1.fr

auquel l'auteur propose de se prêter dans un ouvrage précédent écrit en collaboration avec P. Tripier[189].

Ensuite, cette définition permet, comme souhaité dans cette étude, de ne pas considérer les ingénieurs a priori comme une « profession » unifiée, séparée, objective. Le postulat de l'hétérogénéité prend son sens lorsque l'on considère que ces ingénieurs et cadres, bien qu'ils soient regroupés formellement selon une définition identique au sein d'une taxinomie, sont porteurs de logiques d'actions variées, voire divergentes. En outre, une place similaire dans la division technique et sociale du travail ne conduit pas nécessairement à des comportements homogènes. Nous insistons d'ailleurs sur ce point en proposant d'étudier des comportements d'individus agissant au sein d'une même organisation. Nous n'excluons pas de comportements convergents ou même collectifs sans lesquels nous serions dans l'obligation de les qualifier de groupe nominal. Il n'en reste pas moins que nous supposons l'existence de logiques d'action diverses au sein du groupe, révélatrices de son évolution.

Enfin, cette notion de « groupe professionnel » a le mérite de ne pas se limiter à des processus historiques de construction du groupe en proposant une articulation avec un niveau microsociologique qui prend en compte les processus d'identification et des usages de soi. En ce sens, nous apprécions particulièrement l'affirmation de C. Dubar lorsqu'il précise que : « Les problèmes d'emploi et de travail mettent en jeu le lien social autant que l'identité des personnes ». Néanmoins, nous regrettons qu'un accent ne soit pas porté sur l'action. C'est ce que nous proposerons d'ajouter au cours de cette recherche sur ce groupe professionnel.

En effet, bien que cette lacune soit souvent identifiée, peu de travaux sociologiques analysent les cadres à partir de leur situation, de leur comportement effectif et des sens que les acteurs donnent à leurs actions. Alors qu'on utilise volontiers à leur sujet les vocables de stratégie et d'intérêt, ils sont paradoxalement oubliés en tant qu'individus. Si ce n'est pas le cas, ils sont alors transformés en mercenaires, indépendants de toute structure et libérés de toute règle. Or, aujourd'hui, au regard des transformations dont le groupe fait l'expérience, il paraît difficile

[189] C. Dubar, P. Tripier (1998), *op. cit.*, p. 6 : « Le lecteur peut se livrer au petit jeu consistant à tenter de définir son activité professionnelle de quatre points de vue successifs, soit comme une profession déclarée (au recensement, par exemple « enseignant chercheur »), soit comme une spécialité considérée comme un métier (par exemple « sociologue », soit comme un emploi (un grade s'il est fonctionnaire ou ce qui est inscrit sur sa feuille de paie, par exemple « maître de conférences ») et, enfin, par la fonction qu'il remplit dans son entreprise, son administration ou son collectif de travail (par exemple « chef de projet » ou « responsable de filière ») ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de caractériser son évolution en se passant d'étudier les comportements des individus qui le composent en situation.

Cette émergence d'un paradigme français de la sociologie des groupes professionnels est à attribuer également à L. Demailly qui dans un article récent[190] propose explicitement une série de définitions « françaises » des concepts majeurs, parmi lesquelles une définition extensive de la notion de groupe professionnel : « un ensemble d'individus occupant objectivement des places semblables dans la division technique et sociale du travail »[191]. Par la suite, elle identifie précisément deux critères supplémentaires : « une certaine existence spécifique et collective subjective » et « une certaine capacité spécifique et collective d'intervention dans le champ social »[192]. Sur les deux derniers points, nous sommes plus gênés quoique l'utilisation du qualitatif « certaine » ne nous permette pas de nous positionner. Ces critères semblent supposer *a priori* que la somme des individus est devenue un « acteur collectif » qui nécessite de l'autonomie et une solidarité renvoyant, selon l'auteur, « à la fois à des capacités d'action, à l'existence d'un pouvoir professionnel et à la détention des moyens de se protéger »[193]. C'est en effet la définition qu'elle propose pour le concept de « professionnalisation » qui caractérise les modes de construction sociale d'un groupe professionnel. De même, l'auteur insiste sur la proximité extra-organisationnelle et extraterritoriale dans le travail des individus concernés, permettant la création de coalitions pour la défense de l'autonomie et la protection du groupe. Cette précision laisse à penser qu'à s'inscrire strictement dans cette définition, nous postulerions, d'une part, une identité professionnelle offerte par le statut d'ingénieur (tout au moins, la division du travail interne à l'organisation dans laquelle exercent les ingénieurs passerait au second plan) tant les définitions proposées ne mettent pas l'accent sur l'hétérogénéité du groupe considéré comme tel et, d'autre part, des actions collectives fondées sur l'existence et la défense d'intérêts communs. Or, aucun élément ne permet de le penser *a priori*. Dès lors, puisqu'il ne nous est pas permis de postuler que le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques est un acteur collectif, alors il est nécessaire de passer par les individus en situation de travail pour savoir comment effectivement ils agissent, s'approprient et se représentent leur situation.

---

[190] L. Demailly, « Une spécificité de l'approche sociologique française des groupes professionnels : une sociologie non clivée », *Knowledge, Work & Society*, pp. 107-127.
[191] *Ibid.*
[192] *Ibid.*
[193] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Il ne s'agit pas d'adopter une position nominaliste qui, comme le précise B. Milly, « oublie quant à elle que les dénominations professionnelles correspondent, comme les distinctions structurelles, à des vérités émotionnelles, sentimentales ou idéologiques »[194] et qui réduirait les professions à des agrégats nominaux, mais nous souhaitons souligner que la recherche de l'identité pour caractériser l'évolution de ce groupe professionnel pose problème.

1.2. Un groupe professionnel dont l'identité pose problème

Nous ne considérons pas le concept d' « identité » comme central dans notre modèle d'analyse. Pourtant, la très grande majorité des recherches portant sur les cadres tente de caractériser leur identité, que ce soit dans ses dimensions individuelle, collective, sociale ou professionnelle. Or, le concept d'identité apparaît à la fois trop globalisant et trop restrictif pour être opératoire sur ce groupe et faire face à la variété de leurs actions et de leurs représentations.

Même en oubliant les acceptions quotidiennes et celles relevant d'autres disciplines, ce concept tend à remplir des fonctions différentes voire contradictoires. Sans s'astreindre à une analyse critique exhaustive des usages et conceptions du terme « identité », il est aisé de noter assez rapidement que les courants théoriques divergent sur les éléments qui permettent l'accès à l'identité et qui la constituent, donc nécessairement sur le travail explicatif que le concept est censé permettre. Ces multiples usages du concept sont à mettre en relation avec une conception différente de la « profession »[195].

En effet, en France, dans la lignée théorique de E. Durkheim, l' « identité » semble être conçue comme une série d'attributs objectifs que détient l'agent social et comme relativement stable et structurante. Le concept est alors utilisé dans des perspectives causales : les attributs sociaux d'un ensemble d'individus leur confèreraient une identité commune, partagée qui déterminerait et ainsi expliquerait leurs pratiques sociales. Cette utilisation du terme insiste

---

[194] Milly, *op. cit.*, p. 32.

[195] Nous ne nous attarderons pas sur l'usage problématique d'un terme si polysémique, même en se limitant à ses acceptions françaises, déjà mises en évidence par C. Dubar et P. Tripier, *op. cit.*, p. 4: « Depuis la 'profession de foi' des moines ou des premiers communiants jusqu'aux 'Professions et Catégories Sociales (PCS) de l'INSEE', en passant par l'expression 'profession libérale', ou la 'profession' comme branche professionnelle (mécanique, chimie, travail social), sans parler des rubriques 'nom, prénom, âge et profession' des questionnaires administratifs ou policiers… Les sens du terme sont, de fait, différents, et il n'est pas facile d'en dégager une signification commune ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

particulièrement sur l'homologie entre les individus ou dans le temps et présuppose que tout individu ou groupe a ou recherche une identité.

Dans son approche la plus déterministe, l'identité sociale va être le produit d'une socialisation primaire. Elle est définie comme « un système d'idées, de sentiments, d'habitudes qui expriment en nous, non pas notre personnalité, mais le groupe ou les groupes différents dont nous faisons partie »[196].

Chez les fonctionnalistes, notamment R. Merton[197], l'identité suppose aussi une certaine homogénéité des groupes. L'identité sociale est composée également d'attributs relativement objectifs, mais qui se déduisent, dans ce cas, de la position et du statut des individus dans la structure sociale étudiée. Les individus s'identifient aux groupes d'appartenance ou de référence qui deviennent des points de comparaison et orientent les comportements. Le groupe a des fonctions normatives, en permettant l'assimilation de valeurs et, comparatives, en permettant à l'individu de s'évaluer et d'évaluer les autres. Dans tous les cas, c'est la structure sociale qui conduit les individus à s'identifier au groupe d'appartenance ou de référence.

En outre, selon R. Brubaker[198], ces deux approches bien que différentes quant aux processus de socialisation décrits, ont pour point commun une conception relativement stable, structurante, objectivante de l'identité qui met l'accent sur la similitude entre des individus. Dans notre cas, elles s'inscrivent dans une conception de la profession conçue comme ayant une fonction décisive dans la structure sociale en fournissant aux membres qui la composent un sentiment d'appartenance et une « continuité identitaire au-delà des aléas de sa vie au travail »[199]. Le terme de profession est alors distingué des occupations. Dans son sens le plus restrictif[200], il désigne la médecine, la technologie moderne (les ingénieurs en seraient les représentants), le droit et l'enseignement.

---

[196] E. Durkheim, *Education et sociologie*, PUF, Edition 1996, 1922.
[197] R.K. Merton, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin, 1997.
[198] R. Brubaker, « Au-delà de l'« identité » in *Actes de la recherche en sciences sociales*.
[199] Dubar, Tripier, *op.cit.*, p. 75.
[200] Définition proposée par T. Parsons, cité par C. Dubar, P. Tripier, *op. cit.*, p. 76.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

D'ailleurs, selon C. Gadéa[201], les premiers croisements entre la sociologie des professions et la sociologie des cadres s'opèrent sous l'égide de la perspective fonctionnaliste lorsque, dans la lignée de R. Merton[202], la typologie de la figure du « cosmopolite » versus celle du « local » est utilisée pour caractériser la situation des cadres des grandes organisations. Le professionnel est alors celui qui, orienté vers le « cosmopolitisme », se préoccupe avant tout du jugement des pairs et des valeurs professionnelles, même si cela revient à négliger les intérêts de l'entreprise. L'auteur, en faisant référence aux travaux des années 1960 de A. Gouldner ou encore B. Glaser, précise aussitôt que « la réalité empirique est bien plus complexe que la simple opposition de ces modèles »[203].

En effet, c'est dans cette acception que les concepts d' « identité » et de « profession » sont trop globalisants et ne sont pas adaptés au groupe des cadres. Inutile de revenir sur les nombreuses études qui ont mis en évidence leur diversité. Cette conception suppose que derrière une même dénomination, l'identité, comme ensemble de valeurs de référence qu'elle procure, suffit à les unifier. Par ailleurs, l'identité étant structurante pour l'individu, on peut s'attendre à des pratiques identiques, tout au moins convergentes. Ces usages ont d'ailleurs souvent été taxés d' « essentialisme » et critiqués par les interactionnistes.

Ces derniers ont une conception assez différente de l' « identité », beaucoup moins stable et davantage discontinue, multiple, construite, négociée. Elle est le produit de l'interaction des acteurs au sein d'un système d'action structuré par des règles du jeu en constante évolution. On parle plus souvent d' « identités » au pluriel et celles-ci sont temporaires et contingentes. Les identités sont alors davantage des mots et des systèmes de croyance qui résultent d'interactions et qui se modifient en fonction d'elles. Son pouvoir explicatif des phénomènes sociaux observés en est, ce faisant, réduit. Avec cette acception, on passe d'une tendance à l' « essentialisme » vers une tendance au « nominalisme »[204]. La profession devient une catégorie nominale et les identités professionnelles sont le fait de segments qui composent la profession et en mouvement perpétuel. Par ailleurs, dans cette conception, le terme de

---

[201] C. Gadéa, « Sociologie des professions et sociologie des cadres : proximités et paradoxes », *Knowledge, Work & Society*, Vol 1 n°1, 2003.
[202] Merton, *loc. cit*.
[203] Gadéa, *op.cit.*, p. 67.
[204] C. Dubar, « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue Française de sociologie*, XXXIII – 4 – 1992, pp. 505-529.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

profession recouvre tous les métiers et emplois. Il n'en reste pas moins que l'activité professionnelle doit être étudiée « comme un processus biographique et même identitaire »[205].

Selon C. Gadéa[206], la sociologie des cadres rencontre la perspective interactionniste dans les années 1990. La description qu'il en propose semble illustrer le travail scientifique de l'époque qui se caractérise par une succession d'études sur les professions qui composent le groupe des cadres centrées au départ sur les ingénieurs et qui s'ouvrent à d'autres catégories de professionnels. Il cite[207] pêle-mêle les « directeurs de communication » (Walter, 1995), les « recruteurs » (Eymard-Duvernay et Marchand, 2000), les spécialistes du marketing (Cauchoy, 2000) ou les comptables (Ramirez, 2000). Depuis, nous pourrions rajouter au moins les informaticiens (Zune, 2003) et les « travailleurs sociaux » (Chéronnet, 2004). Néanmoins, si C. Gadéa confirme la nécessité de passer par les professions pour étudier les cadres, il souligne, dans un premier temps, la difficulté à passer des professions à la catégorie des cadres qui ne peut se faire que par l'intermédiaire de conventions, en faisant référence à des professions qui « se sont vues tour à tour rattachées par la statistique nationale aux patrons, aux professions libérales, aux salariés ». Enfin, dans un second temps, il déplore la disparition du concept de cadre derrière celui de profession qui risque de se traduire par « une accumulation peu cumulative d'observations séparées, émiettant et dissolvant la catégorie des cadres au lieu de contribuer à approfondir sa connaissance »[208].

Entre ces deux groupes théoriques, il y a certainement des positions intermédiaires. Comme le souligne C. Dubar, le concept d' « identité » est dual. Il devient une manière « d'articuler du relationnel et du biographique »[209]. L'auteur soutient l'idée selon laquelle l'identité est le fruit d'une « transaction subjective entre la vision du passé et la trajectoire de l'avenir » (principe de continuité temporelle), mais l'individu se situe également par rapport à autrui, à des groupes (principe de continuité du social) mettant l'accent sur les alliances et les oppositions où se joue la reconnaissance par autrui. On a affaire de nouveau à une conception relativement stable de l' « identité ». Cependant, elle se construit progressivement au croisement des parcours biographiques et de l'espace de relation aux autres. Il renvoie à la fois à ce qui est unique et identique et désigne « des configurations de pratiques, de

[205] Dubar, Tripier, *op.cit*., p. 89.
[206] Gadéa, *op. cit.*, p. 72.
[207] *Ibid*., p. 73.
[208] Ibid., p. 76.
[209] Dubar, *loc. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

représentations et d'attitudes »[210]. Toutefois, le doute s'installe lorsque ce même auteur décide d'étudier les cadres, notamment lorsqu'il insiste, dans la tradition d'une sociologie durkheimienne des groupes professionnels, sur l'influence historique du modèle traditionnel et catholique des corps d'Etat.

Si cette dernière conception a tout de même pour avantage d'offrir une utilisation plus souple du concept d'identité autorisant une lecture de l'hétérogénéité des situations, ce qui nous gêne réside dans son caractère restrictif. Analyser l'ensemble des comportements à travers le prisme de l'identité qui s'inscrit dans une continuité a tendance à rendre secondaire la situation contrainte par un cadre d'action spécifique, c'est-à-dire la notion d'enjeu social, en d'autres termes ce qui se joue au moment présent. Pourtant, C. Giraud, dans la filiation de R.K. Merton, remarque « qu'il existe parfois de profondes différences entre nos façons d'émettre une opinion et nos comportements, en situation, sur le même thème »[211]. Il est alors question de la distinction entre *penser, se dire et agir*.

Ce faisant, la notion d'identité occulte une dimension explicative déterminante des phénomènes sociaux : la rationalité qui permet que se produisent des attitudes et des comportements en dehors de ce qui est admis dans le cadre des normes et valeurs fournies par une identité professionnelle.

Que ce soit, dans son acception fonctionnaliste, lorsqu'elle est intimement reliée à un rôle la déterminant ou, dans son acception interactionniste, lorsqu'elle est avant tout une rhétorique la réduisant à des stratégies de valorisation au sein d'un système d'interaction ou à l'exposition d'une identité sociale visible, publique, tout se passe comme si les individus agissaient, décidaient, préféraient uniquement en référence à leur identité. N'est-il pas possible que des individus agissent contre leurs valeurs parce que la situation rend rationnelle un autre comportement ? Cela ne revient-il pas à occulter, entre autres, la notion d'intérêt que les individus peuvent avoir à agir, décider ou préférer de telle manière ? L' (es) identité(s) n'est-elle (ne sont-elles) pas une dimension explicative parmi d'autres ? Quelle place accorde-t-on aux actions, représentations et pratiques ?

---

[210] *Ibid.*
[211] C. Giraud, *Concepts d'une sociologie de l'action*, Paris, L'harmattan, 1994, p. 58.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Nous ne récusons pas la validité de l'ensemble des propositions faites autour de ce concept. A cet égard, nous retenons la proposition formulée par RK. Merton[212] de distinguer les processus d'identification à un groupe d'appartenance et ceux à un groupe de référence. Dans cette perspective, les formes d'identification peuvent émerger, se développer, s'estomper en fonction de situations sociales spécifiques. Cela semble plus utile que de chercher à définir une identité unifiée et atemporelle. De même, nous ne nous passerons pas de l'analyse des formes discursives, comme y invitent les interactionnistes, afin de mettre en évidence des façons de se définir, de penser, de s'exposer publiquement, mais également des formes de justification et de valorisation, indispensables à la compréhension des actions des individus. Néanmoins, nous considérons que le concept d' « identité », même utilisé au pluriel, est trop restrictif pour comprendre l'évolution du groupe professionnel que l'on étudie. Au-delà de l'identité qui peut être conférée par un sentiment d'appartenance -encore faut-il que celui-ci existe- d'autres éléments interviennent et orientent les attitudes et les comportements des acteurs. A la recherche de l'identité sociale ou professionnelle des ingénieurs et cadres, nous préférons substituer celle de la mise en évidence de logiques d'action.

II. L'identification des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques

Notre conception du social fait de l'individu et de ses actes les points de passage pertinents et incontournables de l'analyse sociologique. Elle s'inscrit directement dans l'axiome central de la perspective de R. Boudon selon lequel « tout phénomène social est le produit d'actions, de décisions, d'attitudes, de comportements, de croyances, etc., individuels, les individus étant les seuls substrats possibles de l'action, de la décision, etc. »[213].

S'intéresser aux actes d'un individu, c'est donc le considérer comme foncièrement autonome et capable. Cette part d'autonomie irréductible ne fait pas de l'individu-acteur un être libre de toute détermination. L'individu agit toujours dans un système de contraintes caractérisé par des règles, des normes et valeurs. Pour autant, quel que soit le niveau de contraintes caractéristique du système d'action, il subsiste une part de liberté pour l'individu, que l'on appelle autonomie au sein d'une organisation. Autonomie et système de contraintes sont consubstantiels.

---

[212] Merton, *loc. cit*.
[213] R. Boudon, *Raison, bonnes raisons*, Paris, PUF, 2003, p. 19.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'autonomie de l'individu réside précisément dans sa capacité d'interprétation de ce système de contraintes, interprétation que l'acteur réalise en fonction des opportunités inhérentes au système dans lequel il agit, des ressources qu'il détient, de ses intérêts et de ses croyances, en somme, de ce qu'il juge légitime de faire. Comme C. Giraud le précise[214], l'autonomie est alors une conséquence de la rationalité de l'acteur. Identifier des logiques d'action, c'est donc s'intéresser, avant tout, au raisonnement des individus par rapport à une action.

2.1. Les logiques d'action : un concept articulé sur la rationalité de l'individu agissant

Parce qu'il met l'accent sur la rationalité de l'individu agissant, ce concept paraît disposer de plus grandes capacités analytiques.

Il s'agit de penser l'action au sens wébérien du terme, c'est-à-dire comme un « comportement humain (…), quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif »[215]. A ce sujet, il est possible de citer la remarque faite par R. Boudon et F. Bourricaud qui laissent entendre que la traduction française n'ose pas parler d'*acteurs* sociaux. Nous reprendrons leur reformulation : « L'action – ou l'activité sociale – doit donc être comprise par le sens que lui attachent les acteurs »[216].

Cette action est sociale car elle a lieu en interaction avec autrui : le « sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement »[217]. En insistant sur le « sens subjectif », M. Weber ne s'intéresse pas à l'individu isolément, mais à un acteur rationnel agissant dans un système de contraintes inhérent à sa situation. Cependant, cette conception ne prend réellement toute son ampleur que si la rationalité est entendue dans sa définition extensive. Le terme de « rationalité » peut être alors défini, selon la définition explicite de R. Boudon, comme le « substantif reposant sur l'expression *avoir des raisons de* »[218].

---

[214] Giraud, *op.cit.*, pp. 121-128.
[215] M. Weber, *Economie et Société*, tome 1, Paris, Plon, 1995, p. 28.
[216] R. Boudon, F. Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Quadrige/Puf, 2004, p. 680.
[217] Weber, *Ibid.*
[218] Boudon, *op.cit.*, p. 43.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1.1. Une rationalité plurielle

Dans son acception la plus étroite, il peut s'agir d'une rationalité instrumentale qui place l'intérêt au centre de l'analyse. L'intérêt peut se comprendre dans sa dimension purement calculatrice. L'individu est alors un *homo œconomicus* qui opère ses choix en obéissant à des intérêts et l'action vise la maximisation de la différence entre avantages et coûts qu'elle entraîne. Cette théorie, défendue par les économistes classiques, pendant longtemps dominante, consiste à imputer au sujet un calcul rationnel qui lui permet de choisir les meilleurs moyens pour parvenir à ses fins. Cependant, il peut également être utilisé, selon C. Giraud, pour caractériser « une orientation comportementale cohérente eu égard à ce qu'entrevoit un individu dans une situation donnée »[219]. En ce sens, il ne s'agit pas uniquement d'un intérêt matériel, car « ce qui fonde l'intérêt est indissociable des situations et par là-même des autres »[220]. Il peut s'agir d'obtenir une reconnaissance symbolique. En outre, la rationalité ne consiste pas systématiquement à agir en fonction de son intérêt.

Il y a lieu alors d'élargir le concept de rationalité, comme le proposait M. Weber, en jugeant de la rationalité d'une action du point de vue de celui qui la conduit. Cette nouvelle définition de l'action rationnelle introduit l'idée d'une cohérence des actions par rapport à une valeur. Il s'agit d'une rationalité axiologique. Les valeurs fournissent des points de repères qui permettent de légitimer aux yeux de l'acteur les objectifs et modalités de l'action. La rationalité devient contextuelle et historique.

Dans la poursuite de cette idée, R. Boudon a développé un modèle de la rationalité qu'il appelle « modèle rationnel général »[221] dont l'un des postulats essentiels est le suivant : tous les comportements, actions, croyances, attitudes sont le produit de *raisons*. Ce que l'acteur maximise, c'est un système de raisons et ces raisons ne sont pas simplement la traduction d'une rationalité instrumentale. Selon l'auteur, « les acteurs tentent de trouver un système de raisons leur apparaissant comme satisfaisant eu égard au problème qui leur est posé »[222].

---

[219] Giraud, *op. cit.*, p. 78.
[220] *Ibid.*, p. 79.
[221] Boudon, *op. cit.*, pp. 49-55.
[222] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

R. Boudon s'inscrit directement dans la lignée de M. Weber puisque les raisons que les acteurs sociaux ont d'adopter tel comportement ou telle attitude découlent directement de l'axiome selon lequel les causes des actions résident dans le sens qu'elles ont pour les individus. De la sorte, comme le souligne P. Demeulenaere[223], la notion de « raisons » permet d'insister sur les capacités de choix et de justification des acteurs. L'absence de justification et de choix supprimerait l'existence de raisons en faisant appel à des causes mécaniques. Les individus ont une capacité à hiérarchiser des options et à retenir celles qu'ils jugent préférables à d'autres. En d'autres termes, ils agissent conformément à leurs préférences et la rationalité repose sur la cohérence de leur hiérarchisation. Dès lors, la rationalité caractérise le vrai, mais peut aussi caractériser le faux. Elle permet de comprendre la bonne et la mauvaise solution. Une croyance est nécessairement vraie pour celui qui l'adopte. Par conséquent, même si elle est en réalité fausse, elle peut être considérée comme rationnelle.

Enfin, il est des cas où des comportements peuvent paradoxalement sembler contraires à l'intérêt de l'individu et par là-même remettre en question sa rationalité et sa capacité même à être acteur. C'est la question que pose C. Giraud[224] à propos de l'indifférence. Un comportement d'indifférence peut-il être conciliable avec le concept de rationalité puisqu'en l'espèce l'individu ne prend pas part à l'action ? L'auteur démontre que l'indifférence peut être le résultat d'une conduite volontaire ou d'une stratégie d'action, surtout elle peut être « une orientation comportementale rendue possible par la situation elle-même ou par les caractéristiques du milieu dans lequel on agit »[225]. Des comportements d'indifférence peuvent, par conséquent, apparaître comme tout à fait rationnels. C. Giraud fait, par exemple, de l'indifférence une réponse adaptée aux puissants processus de rationalisation qui entraînent une spécialisation accrue des rôles au sein de la division du travail. L'indifférence n'est pas univoque, elle peut se manifester sous de multiples formes : la délégation, l'ignorance d'information ou le refus d'adhérer à des enjeux, etc. Selon l'auteur, même si elle enlève à l'individu les capacités d'être acteur, l'indifférence est rationnelle parce qu'elle est fonctionnelle. C'est ainsi que le concept de rationalité peut être étendu jusqu'à inclure des comportements qui s'éloignent de la conception classique de l'individu-acteur.

---

[223] P. Demeulenaere, *Les normes sociales*, *entre accords et désaccords,* Paris, PUF, 2003.
[224] C. Giraud, *Logiques sociales de l'indifférence et de l'envie*, Paris, L'harmattan, 2003.
[225] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les « bonnes raisons » se substituent au simple calcul d'utilité et leurs fondements rationnels sont de nature différente : utilitaristes, certes, mais aussi cognitifs et axiologiques. En outre, la rationalité instrumentale comporte elle-même une dimension axiologique dans la mesure où l'individu évalue son intérêt en fonction de la situation. La rationalité fondée sur l'intérêt est alors médiatisée.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, si le concept de « logiques d'action » présuppose la vision d'un individu rationnel, il importe de préciser que la rationalité est plurielle. Cela signifie que l'acteur en situation est porteur de rationalités. Or, ces rationalités sont fournies, en partie, par le cadre dans lequel il agit.

2.1.2. Une rationalité indissociable d'une situation

La rationalité de l'individu est inséparable du contexte dans lequel elle s'opère ; elle est contenue dans la situation plus qu'elle n'est un attribut des individus. La prise en compte de la situation permet alors de rendre compréhensibles les comportements des individus qui deviennent rationnels, même si ces derniers vont à l'encontre d'un ensemble de valeurs et de normes professionnelles ou s'ils ne semblent pas s'effectuer dans l'intérêt de leur auteur.

C. Giraud met en garde d'ailleurs contre le piège du béhaviorisme : « Dans sa version la plus fruste, cette conception du jeu social aboutit à nier ce qu'elle met au centre de son explication, à savoir l'acteur, puisque précisément cet acteur n'est qu'un acteur d'opportunités, contraint par les possibilités mêmes de la situation dans laquelle il se trouve »[226]. Il ne s'agit pas de considérer que les situations ont une existence indépendante des individus qui sont, au contraire, partie prenante de cette situation. L'auteur poursuit en écrivant : « Il n'y a de situation que par rapport à des individus et d'individus que par rapport à d'autres individus en situation. Toute situation d'interaction est ainsi une construction sociale »[227].

Dans notre conception, la situation ne se limite pas, comme chez les interactionnistes, à une activité d'ordre relationnel, symbolique caractérisée par des jeux stratégiques. Elle s'inscrit

[226] C. Giraud (1994), *op. cit.*, pp. 69-76.
[227] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

également dans un système d'action qui se caractérise par des règles et par une division des rôles associés à des positions.

Comme le précise C. Giraud, la dynamique de la situation sera « la résultante de la façon dont les acteurs vont définir la situation, décliner leur rôles, les déborder éventuellement, être conformes aux attentes et se servir de leur positionnement et des relations qu'il contient pour agir, en fonctions d'opportunités entrevues dans le but de satisfaire des enjeux »[228]. Le rôle est donc à la fois explicite et implicite, prescrit et incertain.

Cela revient, ici, en s'intéressant à la situation, à accorder à la structure et aux rôles qu'elle confère une place dans la compréhension d'une action en train de se jouer sans considérer pour autant que ces deux éléments la déterminent. La structure de la situation d'incertitude n'impose pas de façon évidente un critère de rationalité par rapport aux autres. Elle propose contraintes et opportunités. La position dans une organisation et les rôles associés circonscrivent le champ des possibles. Cependant, elles laissent place à l'interprétation des acteurs. Par ailleurs, les situations sont parfois complexes et peuvent susciter des comportements multiples. Des individus placés dans une même situation n'auront pas nécessairement les mêmes comportements. C'est le cas notamment lorsque des valeurs structurent la rationalité de l'acteur en situation.

Selon C. Giraud, les actions peuvent donc aussi se comprendre à partir d'une grille de lecture fondée sur des valeurs de référence, c'est-à-dire des valeurs intériorisées pendant le parcours social. Elles forment des représentations, autrement dit un ensemble complexe et hétérogène de préférences et de croyances qui modulent le poids de la situation en particulier dans le cas de situations complexes. Cela peut, par exemple, moduler les représentations que les individus ont de leur propre intérêt. Les valeurs auxquelles se réfèrent les individus sont non seulement des motifs de comportement mais également des filtres d'information ou des grilles d'interprétation des situations vécues.

Néanmoins, l'auteur précise qu'il ne s'agit pas de faire des valeurs « un invariant des processus de choix »[229]. D'une part, l'activation de cette grille de lecture dépend de la

---

[228] *Ibid.*
[229] Giraud (1994), *op. cit.*, p. 80.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

situation. C. Giraud parle de « codes de croyance dont l' 'utilisation' serait discontinue (…) qui serviraient de guide lors de choix difficiles »[230]. Ces codes qui font appel à des croyances sont construits au cours de la socialisation dite primaire. Cependant, ils n'agissent pas de manière permanente. D'autre part, « les valeurs d'un acteur, dès lors qu'il est membre d'un ensemble organisé, sont en tendance non contradictoires (bien qu'elles puissent être différentes, voire contradictoires) avec celles que diffuse l'organisation »[231]. Dans le cas contraire, on peut penser qu'il y aurait défection ou modulation des valeurs de référence en fonction de leur situation. A cet égard, l'auteur distingue, aux côtés des valeurs de référence, des valeurs d'adhésion à savoir des « valeurs activées en relation avec les positions occupées par un individu dans un système d'interaction »[232], compatibles avec un comportement d'acteur stratégique. En d'autres termes, la contribution au sein d'une organisation ne se limite pas au travail. Elle se caractérise aussi par l'adhésion aux valeurs comme reconnaissance de l'autorité.

En conséquence, le concept de « rationalité » est avant tout un concept qui permet de comprendre les phénomènes sociaux à partir des individus. Comme l'a démontré C. Giraud au travers du concept d'indifférence, « la limite du concept de rationalité procède davantage d'une réduction de l'individu à une façon d'être en public que d'une faiblesse méthodologique du concept »[233]. Enfin, il ne se confond pas avec celui d' « action », tout au moins dans son sens restrictif de « comportement ». La rationalité, tout comme l'action prise dans sa définition extensive, rend possible l'observation et la compréhension des « attitudes ».

2.2. Les logiques d'action : un concept articulé sur la rationalité de l'individu s'exprimant

Cette distinction entre « comportement » et « attitude » proposée à l'origine par R.K. Merton[234] puis repris par C. Giraud provient du constat selon lequel il est possible d'observer une différence entre les opinions exprimées et les comportements réels sur le même sujet. Elle s'inscrit dans la distinction déjà proposée par R. Boudon entre « préférences actées » et « préférences exprimées ».

---

[230] C. Giraud, *L'action commune, essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'harmattan, 1993, p. 117.
[231] *Ibid*., p. 87.
[232] *Ibid.*
[233] Giraud (2003), *op. cit*.
[234] Merton, *loc. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.2.1. La distinction entre attitude et comportement

Les attitudes sont des opinions exprimées, des jugements, des avis ou des préférences. Elles peuvent différer du comportement réel, sans être pour autant indépendantes de la situation. Bien au contraire, la différence procède, selon C. Giraud, de la situation dans laquelle l'individu se trouve.

D'une part, la situation peut rendre rationnel un comportement qui va à l'encontre des positions qu'un individu a pu prendre en relation avec son système de valeurs. Dans ce cas, c'est la situation qui semble imposer un comportement au détriment d'une attitude.
D'autre part, la situation, par sa complexité, c'est-à-dire par la pluralité des réponses comportementales possibles, peut laisser place de manière privilégiée à la manifestation des attitudes. Les attitudes sont, dans ce cas, « un médium d'action parce qu'elles réduisent l'incertitude cognitive en donnant aux sujets une grille de lecture des situations »[235]. Elles permettent d'opérer un classement et une catégorisation qui offrent un critère de choix.

Les attitudes peuvent se constituer durant le parcours social de l'individu ou provenir des normes et valeurs attachées à la position que l'individu détient dans le système d'interaction qui caractérise sa situation. C'est pourquoi C. Giraud propose de rapprocher cette conception de l'attitude de la rationalité axiologique. Les attitudes sont déterminantes quand la structure n'impose pas un comportement relevant de la rationalité instrumentale.

C'est ainsi que, *in fine*, les comportements peuvent être orientés par la structure de la situation ou encore par des dispositions de l'individu. C'est ainsi également que l'on peut observer chez un individu une dissonance entre l'expression d'une opinion sur un sujet et le comportement réel en situation sur le même sujet. Le spectre des attitudes existantes chez un individu forme « ce qu'il est d'usage d'appeler des représentations »[236].

Bien qu'elles puissent être intégrées dans une conception extensive de la notion d'action, nous proposons, dans cette étude, de distinguer « actions » et « représentations » pour rendre

---

[235] Giraud (1994), *op. cit.*, p. 61.
[236] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

explicite une lecture différenciée des comportements et des attitudes. Nous faisons l'hypothèse que c'est à cette condition que l'on pourra s'approcher au plus près des évolutions qui concernent le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques.

2.2.2. La notion de « représentations »

Les représentations relèvent davantage de la psychosociologie[237]. Elles sont, selon D. Jodelet[238], à la fois une « construction » et une « expression » du sujet, une « interprétation » et « symbolisation » de l'objet de la représentation. Dans cette perspective, loin de les considérer comme préétablies et statiques, elles sont construites socialement, « générées » et « acquises » au cours d'échanges et d'interactions.

Par ailleurs, les représentations permettent l'interprétation en conférant des significations. Non seulement elles sont un moyen pour les individus de se situer et de s'orienter, mais elles facilitent aussi la communication entre les membres d'un groupe en leur fournissant des codes pour désigner et classer, comme le précise Moscovici[239]. Ce faisant, elles sont un « système d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres »[240].

D. Jodelet qualifie ce savoir de « pratique », afin de mettre en évidence deux idées. Elle cherche, d'abord, à insister sur le fait que les représentations sociales sont le produit d'expériences vécues, de pratiques, d'interactions, de modèles de conduites et de pensées. Surtout, elle cherche, ensuite, à démontrer qu'elles servent « à agir sur le monde et autrui ». Les représentations sont alors des « jugements », des « perceptions », des « croyances », des « valeurs », des « préférences exprimées ».

Enfin, afin d'utiliser toutes les capacités analytiques de la notion de « représentation », nous emprunterons également le concept d'identification entendu comme un processus de

---

[237] Notons que nous nous situons dans un usage différent de celui fait par E. Goffman qui l'utilise dans un sens proche de celui de la représentation théâtrale, c'est-à-dire relevant essentiellement de la mise en scène et de la présentation de soi. Nous sommes d'accord avec B. Milly qui précise que, dans le cas contraire, la distinction avec la notion d' « action » ne serait pas pertinente car « les mises en scène de l'acteur sont des actions à part entière, des manières de se montrer, de faire et de dire ».

[238] D. Jodelet (sous la dir.), « Représentations sociales : un domaine en expansion », *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989, pp. 47-78.

[239] S. Moscovici, « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire », in D. Jodelet, *op.cit*.

[240] Jodelet, *op. cit.*, p. 53.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

caractérisation et de localisation d'un individu par rapport à autrui ou à un objet. Il est, par définition, fonction de la situation de l'individu qui s'identifie dans un système relationnel. Il ne présuppose pas une similitude. En effet, identifier les espaces d'identification des individus, c'est déterminer les sphères d'appartenance et de référence des individus.

Comme l'a introduit RK. Merton[241], l'identification peut se faire par rapport à un groupe de référence qui est une « base de comparaison socialement définie et valorisée qui provoque un désir d'affiliation à part entière ». Par ce mécanisme, les membres du groupe « constituent un miroir dans lequel les individus voient leur propre image et aboutissent à un jugement de soi ». La théorie du groupe de référence suppose néanmoins que les groupes auxquels s'identifient les individus ne se limitent pas aux catégories sociales objectivées « qui ne partagent pas nécessairement un corps commun de normes et de valeurs »[242]. Le groupe a alors des fonctions à la fois comparatives et normatives. Il oriente en conséquence les comportements. La mise en évidence des espaces d'identification, c'est-à-dire les espaces que l'individu valorise (l'activité, l'organisation, les pairs, le produit…), fournit des informations sur les sphères sociales d'investissement auxquels les individus donnent du sens, ce qui autorise la compréhension de leurs choix et de leurs actions.

Les termes de représentations et d'actions sont, à ce titre, intimement liés. D'ailleurs, dès M. Weber, les représentations sont un cadre de référence, vecteur de l'action des individus. C'est précisément dans ce sens que nous utiliserons le concept de « représentations sociales » : des points de référence devenus « une grille de lecture et de décodage de la réalité ». De ce fait, elles précèdent l'action et la structurent.

Comme le résume A. Strauss[243], l'individu est une alchimie particulière entre des pratiques et des croyances, des actions et des représentations. Cette réflexion nous conforte dans l'idée d'utiliser ces deux concepts distinctement lorsque l'on cherche à saisir des évolutions en cours caractérisées par des changements considérables au sein de la structure des situations. Nous utiliserons, comme le suggère C. Giraud, le concept opératoire de « préférence » lorsque nous souhaiterons confondre les deux. Enfin, nous insistons sur le point selon lequel l'un comme l'autre sont avant tout à relier à un contexte d'action spécifique plutôt que comme le déplore

[241] Merton, *op. cit*., p. 233.
[242] *Ibid*.
[243] A. Strauss, *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'harmattan, 1992.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

C. Giraud à « un invariant de la classe sociale qui ne permet pas de penser les dynamiques de changement »[244].

Conclusion intermédiaire

A travers ce concept, l'individu et sa rationalité sont au centre de notre conception de la réalité sociale. L'analyse porte sur ses actions et ses représentations. Nous lui attribuons une liberté dans un cadre contraint défini par sa situation.

La rationalité de l'acteur est dès lors relative. Elle ne peut être comprise qu'en fonction du contexte dans lequel il agit, c'est-à-dire des contraintes qui s'imposent à lui. Elle fait appel à un éventail des motifs possibles d'agir qui dépendent de la structure de l'action, de la situation de l'individu au travers de sa position et de ses rôles dans le système d'interaction et, enfin, des caractéristiques de l'acteur lui-même.

En conséquence, au cours de l'analyse, l'individu est avant tout considéré comme un acteur de situation, tout en ayant à l'esprit que des comportements rationnels peuvent l'écarter de sa position d'acteur et qu'il n'est pas dépourvu d'un parcours social lui permettant d'interpréter des situations. Ce faisant, sa rationalité est contingente, avant tout, de la situation qui le caractérise et, également, de son parcours social.

Les logiques d'action[245] pourraient être définies comme des orientations comportementales qui incluent des préférences cognitives et axiologiques, en d'autres termes, des modes de raisonnement latents typiques au regard d'une action effective ou exprimée. Le terme « logique » insiste sur l'idée selon laquelle l'individu dispose d'une rationalité pratique. Les logiques d'action sont donc la manifestation de la rationalité de l'acteur. Elles recouvrent à la fois la façon dont les individus s'approprient la rationalité induite par la situation, mais aussi

---

[244] Giraud (1994), *op. cit*.

[245] Ce dernier nous paraît plus adapté que celui de "logiques d'acteurs" dans la mesure où nous souhaitons mettre l'accent sur la situation des individus étudiés. En outre, la notion d'acteur est ambiguë puisqu'elle laisse supposer que l'individu a la possibilité d'imaginer constamment des comportements (or, l'acteur ne se comprend que par rapport au contexte d'action et, ce dernier est, dans ce cas, particulièrement contraignant et tend à normer et routiniser les comportements) et, surtout, que l'individu fait systématiquement le choix de prendre part à l'action parce qu'il y a intérêt. Or, nous verrons que d'autres formes d'action émergent ou tendent à se développer.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ce que l'individu est susceptible de créer parce qu'il dispose d'une marge de liberté et parce que l'évaluation qu'il fait de son intérêt est traversée par des valeurs.

Les étudier consiste alors à recomposer les modes de rationalité qui s'articulent autour d'une action et qui permettront de segmenter le groupe professionnel afin d'en étudier les évolutions. La force de la capacité d'analyse de ce concept réside dans la possibilité qu'il offre de prendre en compte une large gamme des raisons d'agir et de penser. Les identités professionnelles et sociales, notamment à travers les processus d'identification et les stratégies de valorisation, sont alors constitutives du concept de « logiques d'action ». De la sorte, ces concepts se recouvrent en partie. Cependant, ils ne se confondent pas.

Ce regard repose, par conséquent, sur un modèle d'analyse qui associe la sociologie de l'action et la sociologie des professions. Nous suivons, de ce fait, la proposition de B. Milly : celle de faire converger, lorsque le terrain d'une recherche y est propice, deux traditions de recherche.

Au travers d'une démarche inductive, cet auteur en démontre la légitimité et la pertinence. Il propose, tout d'abord, de les rapprocher autour de l'autonomie de l'acteur. « Soit à titre de postulat, soit à titre de résultat d'analyse, les théories interactionnistes et individualistes, par-delà leurs oppositions et complémentarités internes et réciproques, considèrent l'individu comme un acteur agissant qui n'est pas réductible aux effets d'un conditionnement, qui dispose d'une certaine autonomie d'action et de représentation, sans être totalement libre et souverain »[246].

Si l'autonomie est un élément central du paradigme théorique proposé par les individualistes, B. Milly rappelle donc que les travaux empiriques des interactionnistes confirment ce postulat en l'illustrant. Il donne l'exemple du succès d'Asiles rédigé par E. Goffman[247] qui met en évidence les marges de liberté des individus au sein d'une institution aussi contraignante qu'un hôpital psychiatrique. Il affirme que les travaux des interactionnistes mettent en scène des individus qui « disposent d'une capacité de négociation ou simplement de réflexion par

[246] B. Milly, Les professions en prison : convergences entre individualisme méthodologique et interactionnisme symbolique ", *L'Année sociologique*, vol. 51, 2001, n° 1, pp. 103-136.
[247] E. Goffman, *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Editions de Minuit, 1998.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

rapport à leurs pratiques » [248]. Il en résulte que, dans les deux traditions de recherche, malgré l'existence d'un système de contraintes, l'individu détient une marge d'autonomie irréductible. Ensuite, il met l'accent sur leur postulat commun de la réflexivité qu'a l'acteur dans ses actions et dans les représentations qu'il peut donner de lui-même en faisant référence à l'une de ses démonstrations concernant le caractère conscient et stratégique des formes de présentation de soi en fonction des situations : « les actions et les représentations et notamment les (re)présentations de soi, doivent être comprises comme des choix de jeux conscients »[249].

De la sorte, nous nous inscrivons directement dans la perspective suivie par B. Milly qui propose de distinguer l'agir et le penser, les manières de faire et les manières de juger, en mettant l'accent sur la tension entre les modèles normatifs et les comportements réels, pour comprendre les formes et les enjeux de la segmentation des professions. Il met en garde contre le postulat de l'homogénéité et de la cohérence supposée des actions et des représentations au sein d'une profession, ou plus justement à la fin de sa démonstration, au sein d'un groupe professionnel. Il s'agit d'étudier à la fois les tensions inter-individuelles au sein du groupe et les tensions intra-individuelles. Enfin, surtout, il porte un intérêt particulier au « milieu d'exercice de la profession », notamment lorsqu'il apparaît particulièrement contraignant.

En ce qui nous concerne, prendre en compte la situation relève, dans ce cas précis, de l'analyse de l'organisation en tant que contexte d'action spécifique. La finalité est de rendre compte de ce qui passe et se joue au quotidien pour les ingénieurs et cadres techniques.

III. L'ouverture vers la sociologie des organisations

Comme nous l'avons précisé, nous considérons le contexte d'action comme un détour incontournable pour aborder l'étude du groupe professionnel. Il n'est pas question de proposer une analyse organisationnelle ; il est question de prendre en considération le contexte dans lequel agissent les individus qui composent le groupe professionnel. Comment ce dernier se construit-il, évolue-t-il, se perpétue-t-il au quotidien à travers le travail, les règles, les

[248] Milly, *op.cit.*
[249] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

procédures, les modes de fonctionnement et les relations sociales qui s'y jouent ? En d'autres termes, le groupe professionnel sera approché par « les changements qui, continuellement, relient le contenu du travail et la division fonctionnellement spécialisante des tâches aux transformations des organisations »[250].

Dans notre cas, le contexte d'action est celui d'une entreprise industrielle, une organisation dans le sens où la définit simplement E. Friedberg : « des ensembles humains formalisés et hiérarchisés en vue d'assurer la coopération et la coordination de leurs membres dans l'accomplissement de buts donnés »[251]. Notre propos n'est pas de présenter une analyse exhaustive des théories de l'organisation disponibles mais plutôt d'exposer notre parti pris et la conception de l'organisation qui en découle.

En effet, le contexte d'action agit au moins à deux niveaux.

En premier lieu, il est déterminant au regard du système de contraintes qu'il instaure et qui va déterminer la situation de l'individu. Cela consiste alors à prendre en compte la division du travail et les règles de fonctionnement de l'organisation dans laquelle évolue l'individu. Dans notre étude, leur situation professionnelle paraît d'autant plus déterminante qu'elle est frappée par de profonds changements impulsés par un puissant mouvement de rationalisation du travail au sein de l'organisation. Ce dernier semble remettre en cause la majorité des éléments traditionnels définissant ce groupe professionnel. Partant, cette recherche ne se passera pas d'une analyse de l'organisation et de son évolution.

En second lieu, le contexte d'action est essentiel en raison du lien social qu'il donne à voir notamment dans les cas de changements. Il importe alors de prendre en compte les formes de relations sociales qui se construisent entre les individus et dans les rapports au travail et à l'organisation.

Ce faisant, l'organisation sera analysée dans sa dimension interne. Il ne s'agit pas de nier les relations entre une organisation et son environnement, en particulier le marché concurrentiel dans lequel elle s'inscrit : l'objectif est de mettre l'accent sur les dynamiques sociales qui la

---

[250] P-M Menger (sous la dir.), *Les professions et leurs sociologies, modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme, 2003, p. 13.
[251] E. Friedberg, « L'organisation », in R. Boudon (sous la dir.), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1992, p. 351.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

caractérisent. L'environnement économique, par exemple, sera abordé pour donner des éléments d'information sur des décisions prises et des changements mis en œuvre, sans pour autant faire l'objet d'un développement. En revanche, tout l'intérêt est porté sur les effets de ces décisions et changements entrepris sur les formes de relations sociales en présence.

En définitive, l'organisation n'est pas conçue comme un système clos. Néanmoins, il est affirmé qu'elle dispose de logiques sociales internes propres.

3.1. L'organisation : un système de contraintes

L'organisation mérite d'être analysée, car elle constitue un système de contraintes qui circonscrit les actions des individus. Les contraintes sont celles inhérentes à la structure formelle que sont l'organisation du travail, les modes de gestion, de coordination et les formes d'autorité. Comme il a été précisé précédemment, dans sa conception la plus restrictive, la rationalité des acteurs est identifiée à partir des situations et des positions occupées dans le système d'interaction. Nous pourrions sur ce point rapprocher des auteurs tels que R. Merton[252], M. Crozier, E. Friedberg[253] et R. Sainsaulieu[254]. Sans nier leurs divergences, il est possible de constater que chacun d'entre eux présente la situation des individus, inscrite dans une structure sociale et conférant positions et rôles, comme un élément d'analyse majeur pour l'explication de leurs comportements. Les trois derniers insistent en outre sur la dimension de pouvoir et les capacités stratégiques qui en résultent.

En caractérisant le système de contraintes, il n'est pas question de faire des actions et des représentations des individus le produit d'effets mécaniques de la structure formelle mais de mettre en évidence les espaces de jeux qu'il autorise. Il s'agit ainsi d'identifier, dans un premier temps, la manière dont la contrainte de la division du travail et les positions et rôles associés, en définissant des obligations et des moyens d'action, délimitent le champ des possibles. Cette identification paraît d'autant plus déterminante dans le cas d'un processus de changement que toute décision modifie la structuration des jeux. Les actions des individus sont ensuite comprises à partir des relations de pouvoir et comme la résultante des stratégies

---

[252] Merton, *op. cit*.
[253] M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
[254] R. Sainsaulieu, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des acteurs déterminées en fonction, d'une part, de l'interprétation qu'ils font des espaces de jeux possibles et des opportunités de situations et, d'autre part, des ressources dont ils disposent. Les ressources résident alors dans leurs capacités à maîtriser certaines incertitudes et à négocier.

C'est la conception des organisations développée notamment par M. Crozier et E. Friedberg qui cherchent à mettre en évidence l'influence mutuelle qui existe entre un système et un acteur : « un acteur n'est jamais totalement libre mais le système est tout autant influencé par les acteurs »[255]. En effet, mus par la volonté de démontrer que les formes des organisations ne sont pas une réponse déterminée par leur environnement mais ne déterminent pas plus, à leur tour, les comportements des individus qui contribuent à la construire, les auteurs développent la conception d'un individu stratégique qui poursuit son intérêt au cœur de relations de pouvoir. L'acteur stratégique est celui dont « les comportements sont l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs et ne sont, en aucun cas, entièrement explicables par des éléments antérieurs »[256].

Ils mettent ainsi l'accent sur la rationalité des acteurs située, contingente et opportuniste, comprise dans le contexte organisationnel[257] et sur leur autonomie. En effet, le pouvoir est conçu comme une relation. Il n'est, en aucun cas, le résultat d'un déterminisme structurel ou social. Il réside précisément dans la marge de liberté dont dispose chacun des acteurs engagés dans une relation. Il se comprend par l'existence d'une zone irréductible d'incertitude dans chaque situation d'interaction et par les ressources susceptibles d'être mobilisées et dont dispose chacun des acteurs concernés. Une telle analyse oblige à s'interroger sur les contraintes structurelles inhérentes à la situation. JD Reynaud insiste également sur ce point en écrivant que « les intérêts des individus peuvent rarement être définis indépendamment du système social dans lequel ils les recherchent »[258]. Les acteurs sont contingents dans la mesure où ils n'existent pas indépendamment du contexte d'action dans lequel ils opèrent.

Très précisément, les auteurs définissent les caractéristiques structurelles des organisations comme des éléments qui « structurent et délimitent le champ d'exercice des relations de

[255] Crozier, Friedberg, *op. cit*.
[256] E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris, Editions du Seuil, 1997.
[257] Crozier, Friedberg, *op. cit*. : « C'est un comportement qui a toujours un sens ; le fait qu'on ne puisse pas le rapporter à des objectifs clairs ne signifie pas qu'il ne puisse pas être rationnel ».
[258] JD. Reynaud, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pouvoir. Elles constituent les contraintes qui s'imposent à tous les participants. (…) Elles créent et circonscrivent des zones d'incertitude organisationnelle »[259]. Dès lors, la création de règles supplémentaires ne signifie pas nécessairement moins d'incertitude et de liberté, mais la création de nouvelles zones d'incertitude et donc de nouveaux espaces de jeux possibles.

En définitive, caractériser le système de contraintes revient à mettre en évidence la rationalité dominante de l'organisation, c'est-à-dire celle de ses choix stratégiques (managériaux et techniques par exemple) et des moyens qu'elle choisit pour les mettre en œuvre (la division du travail, les règles et les modes de gestion par exemple). Il ne s'agit pas, comme le précisait C. Giraud, d'une « supra-rationalité » ni de la « somme des rationalités des différents acteurs du système social ou la moyenne de celles-ci »[260]. Il importe simplement de déterminer la rationalité majeure à laquelle fait appel l'organisation eu égard à ses caractéristiques formelles. L'enjeu est alors de réussir à faire concorder l'intérêt des individus à agir avec la rationalité dominante et les finalités de l'organisation.

Pour autant, si l'individu évolue dans un système d'interaction, dans des systèmes de contraintes et d'opportunités, il contribue également à les construire par son action ; parce que l'individu dispose d'une autonomie irréductible et d'une capacité d'interprétation, la rationalité de l'acteur ne se confond pas avec la rationalité de l'organisation. Comme le suggère B. Milly, si les effets des systèmes de contraintes sur les pratiques des acteurs méritent d'être analysés, ce sont surtout les actions qui « semblent mériter d'être comprises en fonction des façons dont les acteurs comptent gérer ce caractère incontournable »[261]. Plus qu'un système de contraintes, l'organisation est un construit social dans la mesure où elle se trouve au croisement des exigences formelles (structurelles, réglementaires) et de la liberté des acteurs. Un processus de changement ne modifie donc pas seulement la structuration des jeux : il déstabilise également l'équilibre du construit social qu'est l'organisation.

---

[259] Crozier, Friedberg, *op. cit*.
[260] C. Giraud, *Bureaucratie et changement, Le cas de l'administration des télécommunications*, « Du 22 à Asnières à la télématique », L'harmattan, 1987, pp. 231-236.
[261] Milly (2001), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.2. L'organisation : une construction sociale

3.2.1. Le rôle des individus

Ces capacités d'action mises en évidence notamment par M. Crozier et E. Friedberg à travers la notion de pouvoir ne sont toutefois potentiellement pas suffisantes. En effet, cette conception des rapports sociaux au sein de l'organisation s'inscrit dans une perspective utilitariste, puisque le centre de l'analyse réside dans l'intérêt que les individus ont à agir en réaction à des opportunités. En ce qui nous concerne, les individus sont porteurs de rationalités, d'un système de représentations sociales construites au cours de son parcours social à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, pouvant influencer ses interprétations et ses choix. C'est cette porosité des organisations qui nous intéresse davantage.

Les relations sociales ne se confondent donc pas avec les relations de rôles. En d'autres termes, les capacités d'action des individus ne se limitent pas à des relations instrumentales caractérisées par les notions de pouvoir et d'intérêt. La mise en évidence de la structuration des jeux rendant possible une lecture des stratégies d'opportunités est un premier niveau d'analyse qui ne permet pas de comprendre l'ensemble des actions en milieu organisé. Il est nécessaire de s'intéresser, comme il a été précisé précédemment, aux individus et à leurs représentations de ce qu'il convient de faire, de ce qu'il est légitime de penser. Pour ce faire, nous distinguons, dans la lignée de C. Giraud[262], trois types de valeurs : les valeurs d'adhésion relatives à des positions dans un système d'interaction, les valeurs de référence, construites lors du parcours social et professionnel, l'organisation pouvant alors faire partie intégrante du parcours et les valeurs communes ou de convenance apprises car institutionnalisées au sein de l'organisation et donc partagées par le plus grand nombre.

Dans ce cadre, les interprétations du comportement des individus sont étendues de deux façons. D'une part, elles prennent en compte la construction sociale des individus eux-mêmes en s'intéressant à leurs parcours sociaux passés. D'autre part, elles n'oublient pas que les individus sont multi-positionnés à savoir qu'ils appartiennent simultanément à plusieurs systèmes sociaux. Par conséquent, on s'autorise à franchir les frontières de l'organisation et à prendre en compte des éléments relevant de la vie extraprofessionnelle dans la compréhension

[262] Giraud (1993), *op. cit.*, pp. 85-107.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des phénomènes observés. En d'autres termes, analyser les ingénieurs et cadres techniques dans le cadre d'une organisation ne signifie pas se limiter aux frontières formelles de cette même organisation.

3.2.2. Les formes de relations sociales

L'organisation est un espace social au sein duquel des individus nouent des relations sociales dont la nature peut varier. Si l'on convient de considérer que le lien social est ce qui relie les individus dans l'action, on peut penser qu'il existe différents registres de « l'agir et du vivre ensemble » et que la domination d'un registre influe non seulement sur la nature des relations fonctionnelles et interpersonnelles au sein de l'organisation mais également sur le rapport que les individus entretiennent avec leur travail et l'organisation elle-même. C'est cet ensemble que nous entendons à travers ce que l'on appelle les « formes de relations sociales ».

Dans le cas des organisations, la nature du lien social est-elle immanente à la division du travail et ses règles et modes de fonctionnement en ce qu'ils créent des formes de dépendance et d'interdépendance spécifiques ? La réponse est affirmative si l'on en croit E. Durkheim lorsqu'il défendait l'idée selon laquelle la division du travail est porteuse d'une nouvelle solidarité. Dans son ouvrage intitulé « *De la division du travail social* »[263], il semble effectivement que lien social et solidarité soient quasiment synonymes. Il ne définit pas le terme de solidarité, comme il est précisé dans l'introduction d'un ouvrage collectif sur son œuvre[264]. C'est parce que, selon les auteurs, le terme de solidarité n'est pas équivoque au XIXème siècle. Il « désigne l'interdépendance des parties d'un ensemble : tout changement dans une partie se traduit par un changement dans les autres »[265]. La solidarité n'est donc pas, à ce moment, chargée de connotations morales. Les propos d'E. Durkheim portent davantage sur l'idée selon laquelle l'émergence d'une solidarité organique, par définition à cette époque, est la résultante du développement de la division du travail, en tant que système d'interactions structurelles entre les individus. L'interdépendance existe parce que les individus exercent des activités complémentaires. Elle se distingue d'une autre forme de solidarité : la « solidarité mécanique », expression qu'il crée et qui se caractérise, à l'inverse, par des liens reposant sur

---

[263] E. Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 2004 (6ème édition).
[264] P. Besnard, M. Borlandi, P. Vogt (dir.), *Division du travail et lien social*, Durkheim un siècle après, Paris, PUF, 1993.
[265] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la similitude entre les individus, que d'autres sociologues désigneront par le terme de « communauté ». C'est ainsi que E. Durkheim distingue deux formes de solidarité ou de cohésion selon ses mots, qui peuvent être considérées comme deux formes de lien social, si l'on convient que la solidarité, à cette époque, revêt un sens neutre : une relation au fondement variable, rapprochant des individus.

Il reste néanmoins que la division du travail, dans la pensée de l'auteur, introduit un nouveau type de lien social. Nous irons plus loin en précisant que le lien social peut varier selon la forme que prend la division du travail. En ce sens, la rationalité dominante est un élément de la construction sociale de l'organisation, c'est-à-dire de la construction de l'action collective ou, tout au moins, commune. Nous pouvons donc supposer qu'elle agit sur la forme que prend la coopération.

Toutefois, les formes prises par les relations sociales ne sont pas le simple produit de l'émergence d'une rationalité dominante, même si cette dernière tend à les homogénéiser. Comme il a été précisé, il faut faire intervenir une seconde variable qui est celle de l'appropriation des règles du jeu par les individus. Ce qui est déterminant est alors également la légitimité que les individus vont accorder à cette rationalité dominante qui se comprend en réintroduisant une temporalité dans l'analyse de l'organisation : celle de l'apprentissage des façons d'être, de penser, d'agir, issu de son histoire.

A cet égard, qualifier ce qui lie les individus entre eux ne présume pas de l'existence de liens sociaux forts dont le plus représentatif et le plus étudié pourrait être celui qualifié de « collectif ». Cet adjectif fait référence à un degré d'investissement important soutenu par des sentiments d'appartenance et de solidarité. Selon C. Giraud[266], c'est le registre de l'engagement qui caractérise ce type de lien social chargé d'émotions. L'identification du lien social peut donc permettre de caractériser à la fois des rapports entre les individus, ici une certaine solidarité dans l'action, ainsi que des formes d'investissement, ici l'engagement. Néanmoins, l'auteur remarque qu'il existe des situations où les individus sont faiblement liés.

C'est le cas du lien social qu'il nomme « commun » afin de mettre en évidence un rapport plus distancié moins engageant, moins concerté entre des individus, pourtant reliés par une

[266] C. Giraud, *L'intelligibilité du social, chemins sociologiques*, Paris, L'harmattan, 1999.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

situation commune. De même, il désigne un investissement limité dans l'action. De la sorte, il convient de parler de participation plutôt que d'engagement. De même, C. Giraud précise que la figure de l'acteur n'est pas appropriée pour caractériser l'individu agissant dans ce registre et propose une autre figure, celle du « commettant » : « Ce qui va selon moi caractériser le commettant comme mode de relation est un engagement ponctuel dans l'action contrairement à ce que suppose le concept de l'acteur. […]. Alors que l'acteur gagne son statut au cœur des relations de pouvoir en s'inscrivant dans des incertitudes qu'il cherche à contrôler, le commettant exprime son positionnement par de l'indifférence et de l'envie en usant des routines aussi bien que des modes de défection ou de protestation »[267]. Au sein d'une organisation, le « commettant » est celui qui, sans nécessairement s'impliquer, gère le quotidien sous forme de routines assurant une coordination minimale. Qu'il soit passionné ou non, le « commettant » est celui qui se satisfait d' « être là », de contribuer.

Pour autant, loin de conclure à une dissolution du lien social, c'est l'émergence d'une autre façon de « vivre et agir ensemble » qui se fait jour. D'autres auteurs poursuivent cette réflexion et nous apprécions particulièrement, à ce sujet, les travaux de B. Ganne[268] : « Voici qu'il ne semble plus possible de penser le monde social que sous la forme négative d'un monde se « défaisant » : « désagrégation », « déstructuration », « dissonances », « dérégulation », « désaffiliation » semblent ainsi les maître-mots des divers fonds de pensée fonctionnalistes, structuralistes voire interactionnistes. […] Il nous semble que les nouvelles configurations qui s'opèrent aujourd'hui au travers de la globalisation, marquées comme on le décrit par l'individualisation, l'indétermination, le fonctionnement en multi-réseau appellent à porter sur le social un nouveau regard. Cette mutation historique nous semble impliquer aussi une mutation théorique. La sociologie ne saurait être uniquement celle des liens forts et positifs. […] Travailler ainsi sur les formes en creux du social, sur les liens faibles et sur le commun, ça n'est donc pas aujourd'hui saisir de moindres liens, mais bien se donner les moyens d'appréhender les aspects majeurs d'un nouveau type de configuration sociale, d'une autre forme de qualité du social… ».

En conséquence, le lien social au sein d'une organisation peut être *a priori* fort ou faible, l'individu peut être acteur ou « commettant ».

---

[267] *Ibid.*, p 15.
[268] B. Ganne (sous la dir.), *Les creux du social, de l'indéterminé dans un monde se globalisant*, Paris, L'harmattan, 2005, p. 9, pp. 18-35.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.3. L'organisation : le produit d'un processus de rationalisation

Les organisations ont chacune une évolution qui leur est propre et qui résulte de l'état actuel et de l'histoire de ses rapports sociaux. Parce que l'organisation est une construction sociale, nous accordons une capacité d'interprétation à l'histoire des rapports sociaux au sein de l'entreprise, entre acteurs mais aussi au travail et à l'organisation, c'est-à-dire à la forme que prennent ces relations sociales. Plus encore, nous la considérons comme incontournable dans une analyse d'un processus de changement social. La question devient précisément celle de savoir quelle transformation du lien social donne à voir une organisation lorsqu'elle change.

De la sorte, l'organisation sera analysée sous un double aspect, celui d'une structuration des jeux à un moment spécifique, susceptible d'orienter les actions et représentations des individus et, surtout, celui d'une construction sociale qui s'enracine dans l'histoire. La lecture diachronique offre une compréhension à la fois de la forme prise par la rationalité dominante de l'organisation et des capacités et volontés des acteurs à la considérer comme légitime. Pour être concrète, la mise en place d'un même dispositif de contraintes ne sera pas interprétée de la même façon par les individus selon que ce dernier est le produit d'un durcissement ou d'un assouplissement des règles et des marges de liberté antérieures par exemple. Les actions et représentations des individus seront, par conséquent, d'autant mieux comprises qu'elles seront mises en perspective historiquement. En définitive, toute organisation cherche à prédire et à contrôler les comportements et pratiques de ses membres en structurant l'action à travers la division du travail et la formalisation de règles et de modes de coordination. Néanmoins, elle doit compter sur l'interprétation que les individus font des situations en fonction de leur position et de la multiplicité des enjeux, de leurs représentations, valeurs et croyances, ainsi que de leur vécu dans l'organisation en question. Enfin, cette mise en perspective permettra de dégager les spécificités de la structuration actuelle de l'action et des relations sociales en présence.

Ceci étant précisé, l'intérêt de la question du lien social et de sa lecture diachronique prend son sens dans le concept de rationalisation qu'a développé M. Weber[269]. Ce processus

[269] M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2002.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

historique en œuvre dans le capitalisme moderne semble parfaitement caractériser les formes que prennent les organisations contemporaines.

Selon l'auteur, la rationalisation est l'un des traits caractéristiques de la modernité qui ne laisse plus de place à des « puissances mystérieuses et imprévisibles ». L'action rationnelle tournée vers un but utilitaire (ou vers des valeurs) remplace l'action traditionnelle rattachée à la coutume ou l'action affective guidée par les passions. Elle se manifeste dans toutes les sphères sociales de notre société : en témoignent le développement de la science, la rationalisation de l'activité politique avec la naissance de l'Etat qui s'accorde le monopole de la violence légitime, le développement du droit et, enfin, la rationalisation de l'activité économique avec le développement de l'économie monétaire[270]. La forme pratique ou l'organisation la plus rationnelle qui émerge est alors l'administration bureaucratique, instrument de domination selon M. Weber dès lors qu'elle dispose d'une légitimité légale-rationnelle. Cette forme d'organisation, caractérisée notamment par la spécialisation des tâches et la réglementation impersonnelle, est susceptible de concerner aussi toutes les grandes organisations de la société civile dont l'entreprise. Au final, la rationalisation désigne un mouvement, un processus d'optimisation des moyens aux fins, au travers d'une démarche caractérisée par la calculabilité, la prévisibilité et l'impersonnalité des relations sociales. On l'aura compris, la science et ses applications techniques ont un rôle important dans ce processus. Enfin, la rationalisation est toujours associée à l'idée de progrès et d'efficacité dans les représentations de ceux qui l'ordonnent et les formes qu'elle prend tendent à être déclinées comme des évidences.

La rationalisation devient le moyen d'action privilégié pour l'atteinte des objectifs au sein des organisations. L'usage qui peut en être fait pose alors précisément la question des effets d'un tel processus sur le lien social et l'évolution des groupes professionnels qui composent l'organisation. S'il l'on convient qu'un processus de changement ne modifie pas seulement la structuration des jeux, mais déstabilise également l'équilibre déjà précaire du construit social qu'est l'organisation, on peut s'interroger plus précisément sur ces déstabilisations lorsque le changement est le résultat d'un effort de rationalisation au sens wébérien du terme et donc que les maîtres mots deviennent ceux de la calculabilité et de l'impersonnalité.

---

[270] *Ibid.*, pp. 62 ; 124.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Quelles sont les formes concrètes prises par le processus de rationalisation au sein des organisations et quels types de liens sociaux donnent-elles à voir ? Quels types de rapports sociaux ces changements sont-ils susceptibles d'impulser au sein de l'organisation ? Le processus de rationalisation autorise-t-il toujours les individus à se comporter de manière solidaire ou à se sentir mobilisés en raison d'un sentiment d'appartenance élevé à l'organisation ? Quelle(s) forme(s) prennent les comportements de coopération réciproque entre les membres d'un groupe ? Quel(s) rapport(s) avec le travail et l'organisation est (sont) susceptible(s) d'émerger ? Ces questions paraissent d'autant plus pertinentes que nous portons notre regard sur les ingénieurs et cadres techniques caractérisés de tout temps par un investissement élevé dans le travail ou dans l'organisation.

Conclusion intermédiaire

Si nous nous imposons un détour par l'analyse de l'organisation, nous restons cohérente avec notre postulat méthodologique qui considère les individus et leurs actions comme la source du social. D'ailleurs la prise en compte même de l'organisation comme objet sociologique est à mettre en relation avec une certaine représentation de l'individu social. En effet, nous ne nous inscrivons de nouveau pas dans une perspective fonctionnaliste et notamment parsonienne des organisations. Une telle perspective n'est pas satisfaisante dès lors qu'elle consiste à les concevoir, avant tout, comme un « sous-système » intégré fonctionnellement à une structure sociale et par là-même hétéronome. Dans ce cas, les actions des individus sont considérées en priorité comme la résultante d'un système de normes qui s'impose à elles. C'est pourquoi notre concept central sera bien celui de « logiques d'action » qui permet de caractériser les modes de raisonnement latents des individus porteurs de rationalités créées par l'organisation (rationalités dominantes), notamment dans des univers particulièrement contraignants, mais qui autorisent des marges de liberté, c'est-à-dire des capacités à se positionner ou à refuser de se positionner en acteur.

La cible : l'identification de modèles de réussite sociale

Caractériser une logique d'action, c'est mettre en évidence les modes de raisonnement latents des individus, soit le sens qu'ils donnent à l'action. Ces modes de raisonnement se traduisent par une forme d'investissement spécifique dans l'action (ici, au travail), c'est pourquoi l'on

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

peut penser que toute logique d'action identifiée informe sur un modèle de réussite sociale correspondant.

En d'autres termes, la forme que prend l'investissement au travail est nécessairement congruente avec un sentiment de réussite ou de légitimité qui lui correspond. Celui-ci peut alors être constitué de plusieurs critères tels que la carrière, l'argent, le pouvoir, l'accumulation de richesses matérielles, etc. En outre, l'hypothèse serait celle d'une diversification des critères de la réussite telle que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie extra-professionnelle, la famille, le temps libre, l'exercice d'une passion, l'amitié, etc. Plus encore, selon C. Giraud, c'est la composition de ces critères qui peut s'avérer singulière. C'est ainsi qu'il définit un modèle de réussite sociale non pas en référence à un statut social, relié à une position et un niveau de prestige, mais comme « une croyance dans la valeur de ce que des hommes et des femmes vivent et ont réussi à faire aux yeux de ceux qui partagent cette croyance »[271].

Dès lors, pour les organisations, tout l'enjeu est de faire coïncider ses finalités avec un sentiment de réussite qui garantira *de facto* un investissement au travail. En ce sens, les organisations sont productrices, orientent et contrôlent des modèles de réussite sociale. Elles ont la possibilité, à travers leur division du travail, leurs règles, leurs modes de reconnaissance matérielle et symbolique ou encore la définition d'une orientation axiologique, de susciter une croyance en la valeur de tel ou tel modèle. Néanmoins, on l'aura compris, ces incitations ne sont pas suffisantes. L'existence de modèles procède également de croyances développées durant les parcours sociaux des individus, qui comme on l'a vu, débordent les organisations. Selon C. Giraud, les modèles de réussite sont donc « des synthèses – nécessairement instables – de tendances parfois contradictoires de valeurs, de représentations du risque et de l'avenir, de règles et de liberté d'action, de hiérarchie de prestige, qui donnent du sens à l'avenir et à l'action »[272].

Identifier les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques au sein de cette organisation permet d'interroger le modèle traditionnel de réussite sociale des cadres. D'une manière générale, même si la réussite sociale ne s'apprécie pas nécessairement dans l'absolu,

---

[271] Giraud (2003), *op.cit.*, p. 334.
[272] *Ibid.*, p 169.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

elle se caractérise traditionnellement par une mobilité sociale ascendante. En outre, elle suppose un investissement élevé impliquant une volonté délibérée et un effort personnel particulièrement important. La manifestation individuelle de la réussite est alors l'atteinte d'une position statutaire socialement valorisée. Comme il a été précisé dans le chapitre précédent, les travaux sociologiques confirment que le critère traditionnel de réussite valorisé au sein du groupe des ingénieurs et cadres techniques est l'avancement vertical, symbole d'une reconnaissance sociale, soit au sein d'une organisation, offrant des responsabilités hiérarchiques et se matérialisant par un accroissement de la rémunération, soit au sein du groupe professionnel, offrant un statut d'expert à l'intérieur d'une hiérarchie professionnelle et le prestige qui lui est associé. Ce modèle associe les cadres et leur entreprise sur la base d'un échange social offrant loyauté et engagement élevés contre des perspectives de carrière. Est-ce que les évolutions actuelles, notamment le processus de rationalisation qui traverse cette organisation et qui prend la forme d'une hyper-rationalisation, le remettent en cause en créant les conditions d'une différenciation des modèles de réussite sociale parmi cette population ? L'objectif ultime n'est pas d'identifier quelles formes objectives prennent les carrières des cadres au sein de l'entreprise, ou plutôt ce qu'il est désormais plus courant d'appeler des parcours professionnels, même si la réalité de leur situation garde évidemment son importance. L'objectif est davantage de savoir si les changements opérés affectent ou non les critères autorisant un sentiment de réussite au sein du groupe. Plus précisément, s'il est déjà attesté que les carrières objectives de la majorité des cadres ne s'organisent pas selon le modèle traditionnel de réussite professionnelle, qu'en est-il des représentations de la réussite sociale au sein du groupe, souvent considérées comme plus stables ?

Plusieurs auteurs[273] évoquent de nouveaux supports à l'implication « subjective » au travail rarement remise en cause, tels que l'autonomie professionnelle et l'intérêt. Les formes qu'est susceptible de prendre la rationalisation au sein des organisations permettent-elles de maintenir cette thèse ? Le modèle de réussite traditionnel est-il toujours mobilisateur au sein de la population des ingénieurs et cadres exerçant des fonctions hiérarchiques ? Si c'est le cas, ce modèle de réussite traditionnel est-il toujours en mesure d'exercer son influence sur les autres ?[274] En d'autres termes, les cadres hiérarchiques restent-ils un groupe de référence ?

[273] Cf. Chapitre II.

[274] Cette question fait référence à la « contraction de l'espace promotionnel » traitée par P. Bouffartigue et C. Gadéa, *op. cit.*, pp. 93-94, notamment lorsqu'ils évoquent un « clivage cadre/non-cadre (qui) tend à être remplacé de manière éloquente par la distinction entre manager et autre cadre, en citant les travaux de C.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les organisations sont-elle toujours en mesure de susciter un espoir garantissant l'implication et la disponibilité temporelle, manifestations concrètes d'un désir de promotion ?

En définitive, en fonction des formes de relations sociales que donne à voir cette rationalisation au sein de cette organisation et plus particulièrement des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques en présence ou en émergence, que peut-on déduire sur le(s) modèle(s) de réussite sociale des cadres ? Assiste-t-on à la permanence ou au renforcement du modèle traditionnel qui a tant caractérisé les cadres ? A l'inverse, ces transformations objectives autorisent-elles l'émergence de multiples modèles socialement valorisés ? Observe-t-on un repli sur les valeurs professionnelles ? Ou à toute autre chose caractérisant le multi-positionnement des individus ? Enfin, si l'hypothèse d'une diversification des modèles de réussite au sein du groupe des cadres est vérifiée, quelles sont les modalités et caractéristiques de cette différenciation sociale interne au groupe ?

La question majeure est par conséquent précisément celle de savoir s'il existe un lien entre les transformations de l'organisation, qu'elles soient techniques, réglementaires, managériales et l'état d'un groupe professionnel.

Pour y répondre, notre cheminement intellectuel se déroule en plusieurs étapes. Il s'agit, dans un premier temps, de parvenir à caractériser la place des ingénieurs et cadres techniques au sein de l'entreprise Renault, plus particulièrement au sein de son secteur de conception, dans une perspective historique. Le mouvement de rationalisation[275] qui caractérise toute organisation a-t-il des impacts sur les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques ? Comment s'approprient-ils les contraintes et opportunités relatives à leur milieu d'exercice? Quelles sont leurs manières d'être acteur – ou de refuser le positionnement d'acteur – aujourd'hui en entreprise ? Cette recherche propose ainsi une réponse au questionnement formulé par C. Gadéa à la fin de son dernier ouvrage, dans la mesure où la principale hypothèse réside dans l'idée selon laquelle le processus de rationalisation transforme la structure de la profession[276]. Alors que l'argument très souvent utilisé pour expliquer la permanence du groupe des ingénieurs et cadres, malgré toutes les déstabilisations avérées, est

---

Lanciano-Morandat, « Les ingénieurs des sociétés de service et d'ingénierie informatique. Espace productif et professionnalité », *Formation, Emploi*, n°55, octobre-décembre 1996.

[275] Nous rappelons que le concept est entendu dans son acception générique d'ordonnancement des moyens aux fins (cf. *supra*).

[276] Gadéa (2003), *op.cit*., p. 248.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

la résistance à la rationalisation qu'offre la nature de leurs activités, il s'agit bien ici d'identifier les formes concrètes prises par celle-ci au sein de cette organisation et leurs potentiels effets sur les conditions formelles et objectives du groupe professionnel. Partant, nous nous intéresserons à la manière dont les ingénieurs et cadres s'approprient ces changements.

Dans un deuxième temps, que peut-on en déduire sur les ingénieurs et cadres techniques, représentants historiques et emblématiques du groupe statutaire des cadres ? S'il est démontré un lien, peut-on conclure, pour autant, à une relation de causalité ? Quelles sont les variables explicatives, c'est-à-dire qu'elles sont les bonnes raisons que les individus ont d'agir comme ils agissent ? Quelles sont les sphères d'investissement auxquelles les ingénieurs et cadres techniques donnent du sens ? Pourquoi ?

En toute hypothèse, cette recherche suppose que l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail bouleverse les conditions structurelles de l'action des ingénieurs et cadres techniques et autorise de nouveaux jeux, diversifiant leurs actions et leurs représentations. Les modifications dans la division du travail n'ont pas que des conséquences techniques et objectives sur les situations de travail, elles influencent directement les représentations associées aux activités et positions au sein de l'organisation. En outre, les modifications des règles du jeu formelles, les contraintes et opportunités induites, sont susceptibles d'être interprétées et appropriées différemment par les individus en fonction de leurs situations.

Cette diversification des actions et représentations des ingénieurs et cadres techniques fait évoluer les sphères traditionnelles d'identification et les formes d'investissement au travail et dans l'organisation caractéristiques du groupe professionnel, ce d'autant plus qu'ils sont multi-positionnés et qu'ils s'inscrivent dans un parcours social. C'est pourquoi nous supposons l'idée selon laquelle cette évolution des formes d'investissement au travail et dans l'organisation est la traduction de l'émergence de multiples modèles de réussite sociale. La loyauté à l'organisation à toute épreuve en échange d'une carrière ascendante dont chacune des étapes est caractérisée par un avancement hiérarchique et un accroissement de prestige et d'argent n'est plus l'unique modèle socialement valorisé au sein du groupe. Dès lors, le choix d'un mode d'investissement peut avoir une incidence sur les comportements en organisation et donc sur les formes prises par cette dernière.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

De cette seconde hypothèse en découle une troisième : celle selon laquelle les éléments qui constituaient dans les travaux sociologiques, traditionnellement et encore très récemment, la cohésion du groupe professionnel, à savoir les rapports au temps, au travail et à la carrière, deviennent des facteurs de segmentation interne. Dans ce cas, se posent les questions des capacités du statut et de la profession à constituer des sphères d'identification privilégiées et de ce qui fait désormais le commun du groupe professionnel.

Dès lors, deux réflexions paraissent s'imposer dans le prolongement de ces hypothèses.

Premièrement, puisque l'organisation est une construction sociale, cette double interrogation sociologique peut avoir une dimension heuristique en apportant des éléments d'information et de compréhension sur les mutations sociales actuelles. Si l'on convient que le concept de rationalisation permet de rendre compte de la forme contemporaine que prend cette organisation établie et reconnue, il devient intéressant de porter un regard particulier sur les formes de relations sociales qui émergent voire qui tendent à s'imposer.

Deuxièmement, l'évolution de la situation professionnelle des cadres interroge directement les sphères d'investissement auxquels les individus donnent du sens dans leurs parcours social plus généralement et, au-delà, pose la question de la place du travail dans l'activité sociale. Elle invite à une réflexion sur la répartition des activités et temps sociaux et la construction du sentiment de réussite sociale à l'aune du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre II

C'est donc un regard sociologique croisé sur le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques et sur une organisation en pleine mutation qui caractérise ce travail de recherche. Le concept de « groupe professionnel » cherche à éviter les travers du concept de « profession » qui, dans son acception fonctionnaliste, consiste à postuler une homogénéité de valeurs et de pratiques au sein du groupe. En outre, le milieu d'exercice de ces ingénieurs et cadres techniques ne sera pas occulté, en prenant en considération son système de contraintes formelles mais également les relations sociales qui s'y nouent au quotidien. Il ne s'agit pas de proposer une domination de la logique organisationnelle sur la logique professionnelle et *vice-versa.* Il s'agit de bénéficier des apports de ces deux angles d'observation et d'analyse pour s'approcher au plus près de la réalité sociale et de sa complexité, l'articulation se faisant autour de la sociologie de l'action.

En effet, le concept de logiques d'action est notre fil conducteur, en ce qu'il permet de mettre l'accent sur la rationalité des individus. Toutefois, cette dernière n'est pas absolue. Elle est indissociable d'une situation. Surtout, elle est plurielle et peut donc renvoyer à différents motifs d'agir : l'intérêt et les valeurs de référence, construites durant le parcours social, professionnel et en raison d'un multi-positionnement social. En concentrant l'attention sur l'articulation entre les situations objectives des ingénieurs et cadres techniques et le sens qu'ils leur accordent en fonction des grilles de lecture dont ils disposent, ce concept permet d'interroger le lien entre un modèle organisationnel et un groupe professionnel. Le processus de rationalisation au sein des organisations gagne-t-il à être pris en compte pour aborder l'évolution du groupe professionnel ? Quel est l'intérêt de cet angle d'analyse qu'est le groupe professionnel pour rendre compte de l'évolution des organisations ?

La convergence de ces trois traditions de recherche a des implications méthodologiques qu'il importe de préciser. En outre, elle pose la question concrète de l'articulation des techniques d'enquête utilisées. C'est pourquoi nous consacrons le prochain chapitre à des informations et remarques relatives à la méthodologie.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE TROISIEME : CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES

Nous avons souhaité rendre compte de notre démarche d'enquête pour informer sur la production des données utilisées, permettre au lecteur de comprendre les analyses qui en ont été faites et de juger de leur valeur heuristique. Toutefois, nous avons ressenti une certaine gêne en écrivant ce chapitre car les exigences de rédaction et de clarté imposent un « effet catalogue » qui ne nous paraît pas représentatif de notre démarche. D'une part, il sépare souvent les méthodes des contextes dans lesquels elles ont été pensées et appliquées. Or, notre volonté d'être au plus près de l'observation des ingénieurs et cadres techniques en situation est une caractéristique majeure du recueil de données. D'autre part, cet « effet catalogue » supprime les caractères dynamique, continu, adaptatif, parfois inventif qui ont été des traits essentiels de notre trois années de recherche. Néanmoins, force est d'admettre qu'il est le reflet d'une diversité dans les techniques adoptées. Chaque technique n'appréhende qu'un des aspects d'une même réalité sociale. Comme si nous prenions notre objet en photographie sous divers angles, en le cadrant de multiples façons avec des objectifs différents, nous espérions, à travers cette multiplication des techniques d'observation et d'analyse, saisir cette réalité dans sa complexité pour mieux l'analyser et la comprendre. C'est ce que nous proposons de détailler en exposant, dans un premier temps, la posture de recherche adoptée, puis l'accès au terrain, avant de préciser les modes de traitement des données recueillies.

I. Dans la peau d'une convention CIFRE, jeune femme à l'ingénierie Renault

Quels que soient les méthodes choisies, les outils utilisés, la posture du chercheur n'est pas neutre. La recherche de l'objectivité absolue paraît être nécessairement vaine et illusoire. En revanche, s'interroger sur les biais et effets de la posture adoptée semble être beaucoup plus efficace afin de s'approcher de la compréhension des phénomènes sociaux étudiés.

Notre posture est particulièrement spécifique. Elle a constitué une source d'interrogation personnelle inépuisable au cours des trois années de ce travail de recherche. Nous étions constamment stimulée par la richesse de ce positionnement et, simultanément, confrontée aux difficultés et limites immanentes. Quelle est la place d'un chercheur en sociologie lorsqu'il est en convention CIFRE, c'est-à-dire lorsqu'il est à la fois doctorant et salarié de l'entreprise qui constitue son terrain de recherche ? Comment être à la fois cadre, étudiant-chercheur et

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

consultant ? qui plus est lorsque ce chercheur est une jeune femme, intégrée sur un poste opérationnel à la direction des ressources humaines et le terrain investi un secteur de la conception, en d'autres termes, un monde particulièrement masculin composé de techniciens et d'ingénieurs ? Autant de questions dont nous ne sommes pas sûre de maîtriser encore toutes les réponses. C'est la raison pour laquelle nous les livrons sous forme de remarques et réflexions au cœur d'un récit destiné à donner à vivre au lecteur cette aventure.

1.1. La négociation incessante du positionnement du chercheur

La question du positionnement au sein de l'organisation s'est posée d'entrée de jeu de façon d'autant plus criante que le début de la convention CIFRE s'inscrivait dans la continuité d'un stage de six mois (année de maîtrise) et d'un emploi de cinq mois sous un contrat de travail temporaire. Durant ces deux périodes préliminaires, nous étions identifiée comme une salariée lambda du service « Développement de l'emploi et de la gestion individuelle » au sein de la direction des ressources humaines.

Sans même une journée de transition[277] ou un changement de bureau, notre statut évolua. Une rupture s'imposait-elle ? La réponse est bien entendue affirmative. Mais, de quelle façon ? Etait-il nécessaire de s'extérioriser brutalement en risquant un accès aux données plus limité ? N'y avait-il pas aussi un intérêt à être confondue avec un salarié ordinaire de l'organisation étudiée ? Dans les faits, nous avons préféré une rupture en deux temps.

La première eut lieu dès le premier mois. Elle s'imposait au niveau des responsables hiérarchiques de la fonction ressources humaines ». Il s'agissait de ne plus être considérée comme une ressource classique, à temps plein et exécutant *stricto sensu* les injonctions d'un responsable hiérarchique. D'abord, cela signifiait une charge de travail adaptée, ce qui s'est finalement continuellement négocié au cours des trois années. Surtout, il s'agissait de nous voir confier une mission congruente avec nos objectifs de recherche. Enfin, il était question de déterminer notre marge d'autonomie y compris auprès des demandeurs, très informés pourtant des termes et objectifs d'une convention CIFRE[278].

[277] Le contrat de travail temporaire s'est achevé le 30/11/03 et la convention CIFRE a débuté le 01/12/03.
[278] Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La première réunion entre nos directeurs de thèse et les représentants de l'entreprise fut une séance d'observation réciproque, chacun essayant de comprendre les intentions des autres. Cependant, *in fine*, nous étions la plus silencieuse. Afin d'éviter d'être instrumentalisée de part et d'autre et sous les conseils avisés de nos directeurs de thèse, nous décidâmes d'être l'actrice principale de cette convention. C'est pourquoi, lors de la réunion suivante, nous avons sollicité la parole avant même le début de la réunion, exprimé notre vision des choses, nos objectifs de recherche, les projets opérationnels sur lesquels nous souhaitions travailler et nos attentes envers l'entreprise et l'institution universitaire.

Cette intervention fut extrêmement bénéfique. Les trois parties tombèrent d'accord rapidement sur les projets opérationnels investis, un mode de fonctionnement et le déroulement global de la convention, ce qui n'aurait été probablement atteint qu'à la suite de plusieurs réunions successives si nous avions conservé la dynamique de la réunion précédente. Surtout, elle nous fut personnellement très utile.

En effet, cet exercice de style fut pour nous l'occasion de nous approprier notre nouvel habit de chercheur et de conquérir une certaine légitimité, car nos stages et emplois précédents au sein de l'organisation nous avaient permis de découvrir une organisation relativement hiérarchisée et fonctionnant selon des critères statutaires. La norme en vigueur aurait donc voulu que nous laissions la réunion débuter par une allocution du directeur des ressources humaines, situé d'ailleurs au bout de la table comme s'il la présidait. De la sorte, cette intervention comportait un risque dans la mesure où elle constituait une forme de déviance, en témoigne d'ailleurs la gêne ressentie par les deux chefs de service des ressources humaines également présents (de leur aveu même[279]).

Toutefois, son efficacité et les capacités d'écoute dont nous avons bénéficié de part et d'autre nous ont permis de nous repositionner et de rompre, surtout auprès de ces deux chefs de service[280], avec nos positions antérieures. Une seule réunion n'a évidemment pas suffit pour réguler mon positionnement durant trois années. En revanche, elle nous a permis de prendre conscience des enjeux relatifs à cette question et de nous sentir autorisée à renégocier inlassablement cette position spécifique, singulière mais néanmoins légitime.

---

[279] Les deux sont venus nous voir à tour de rôle le lendemain en nous disant : « Mais, je me suis dit : 'elle est folle, qu'est-ce qu'il lui prend ? »
[280] Avec lesquels nous collaborions au quotidien.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Deux activités furent à l'époque retenues[281] et organisées de façon séquentielle : l'animation d'un projet de refonte de nomenclature des métiers au sein du secteur de la conception et la participation à un projet d'élaboration des parcours professionnels. Il est évident que ces activités ne constituent pas des orientations de recherche. Une des tâches les plus délicates lors de la convention CIFRE consiste donc à définir les questions de recherche sans complètement s'écarter des demandes initiales et faire évoluer les sujets de préoccupation des commanditaires sans les transformer[282]. Il était donc contractuellement défini que notre temps serait consacré, en partie, à la réalisation d'un travail opérationnel, concret, impliquant des activités particulièrement chronophages dont les liens avec la réalisation d'une thèse sont parfois difficiles à opérer. Toutefois, ces deux activités n'étaient pas dénuées d'intérêt pour le travail scientifique puisqu'elles devaient permettre d'approcher de façon quotidienne les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques et leurs façons de se situer dans l'organisation, de se définir et de se représenter leur travail. Elles étaient donc particulièrement adaptées à nos préoccupations et interrogations sociologiques.

Une fois cet éclaircissement auprès des responsables hiérarchiques opéré, nous avons souhaité être complètement intégrée au sein des services opérationnels. Alors qu'un changement de bureau au dernier étage, près du directeur, avait été envisagé[283], nous décidâmes de rester au cœur de l'action. Notre bureau fut donc l'un de ces « bureaux paysagers »[284]. Ce faisant, nous participions aux réunions de service hebdomadaires et, surtout, aux discussions informelles de toute nature. Dès lors, nous choisissions de privilégier la qualité des données plutôt que leur quantité. En effet, être identifiée directement auprès du directeur nous aurait, dans un premier temps, ouvert les portes d'accès à une information particulièrement vaste et exhaustive mais aurait, incidemment, inévitablement introduit un biais quant à la nature des données. Il aurait été particulièrement difficile de dépasser les renseignements formels, les discours préconçus, etc. Enfin, au delà des bénéfices scientifiques escomptés, nous souhaitions saisir l'opportunité personnelle de développer une double compétence, universitaire et au sein d'un service de gestion du personnel.

---

[281] Cette proposition évolua au cours des trois années (cf. *infra*).
[282] Dans notre cas, les commanditaires étaient intéressés tout particulièrement par la façon dont les collaborateurs se représentent leur métier.
[283] Ce dernier aurait certainement permis un accès plus aisé aux sphères dirigeantes de l'entreprise et nous aurait garanti un isolement propice à la réflexion.
[284] Absence de cloisons entre les bureaux.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les dix-huit premiers mois furent donc l'occasion de nous familiariser avec notre terrain de recherche, d'y être partie prenante au point d'en parler le langage, d'être confondue avec une salariée classique et donc de vivre les opportunités et contraintes proposées par cette organisation. Ce sont d'ailleurs précisément ces dernières qui offrirent les conditions d'une rupture dont le besoin se faisait ressentir depuis quelques mois. Nous étions exactement à la moitié du terme de la convention, la gestion du projet de la refonte de la nomenclature des métiers prenait du retard et nous cherchions les moyens de prendre de la distance avec le terrain. Cependant, nous devons également avouer que nous-même avions des difficultés à opérer cette rupture.

C'est pourquoi nous saisîmes l'opportunité d'un changement relatif à la gestion du projet. En effet, les évolutions rencontrées par le secteur de la conception depuis quelques années, c'est-à-dire un effort conséquent de standardisation, ont eu raison de l'ensemble des projets y compris en ressources humaines. Des décisions soudaines et imposées, relevant d'une standardisation que nous jugions excessive et inadaptée aux objectifs poursuivis depuis le lancement du projet et donc aux besoins des acteurs clefs, furent prises. Nous vivions à cette occasion une centralisation des prises de décision qui eut pour effet de réduire considérablement nos marges de manœuvre. En d'autres termes, nous pouvions vivre cette réalité que cherchaient à décrire les ingénieurs et cadres techniques lors des entretiens.

Tout s'est passé comme si au moment même où nous nous sentions la plus concernée par les changements que nous cherchions à observer, la nécessité d'une rupture devenait évidente. Nous pensions être allée au bout de cette observation participante qui nous confondait avec nos objets d'étude au point que nous nous surprenions nous-mêmes à oublier notre statut. Forte de ces données, les impératifs d'une recherche scientifique nous rappelaient à l'ordre.

Ce faisant, nous souhaitons souligner que ce sont les événements qui ont rythmé notre démarche d'enquête en lieu et place d'un calendrier formel et prédéterminé. Nous avons ressenti que nous nous approchions au plus près de cette réalité que nombre d'ingénieurs et cadres techniques cherchaient à nous faire partager lors du récit de leurs expériences personnelles. A cet instant, nous avons compris que notre collecte de données était achevée. Les objectifs recherchés à travers une observation participante étaient atteints et le temps d'une enquête systématisée et des premières analyses était venu.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Pour ce faire, il ne s'agissait pas nécessairement de sortir de l'entreprise, mais de s'extraire des jeux d'acteurs desquels nous étions partie prenante car, le cas échéant, nous aurions glissé d'une observation participante à une intervention visant à modifier de l'intérieur la situation observée. Or, notre recueil de données n'était pas achevé. C'est pourquoi nous décidâmes de nous retirer du projet que nous entreprenions jusqu'alors. Nous avons alors cherché à investir des sujets opérationnels qui pouvaient garantir cette prise de distance nécessaire à l'analyse tout en maintenant un intérêt à la fois pour les objectifs scientifiques et pour l'entreprise avec laquelle nous étions encore contractuellement liée pour dix-huit mois.

Nous nous sommes proposée dans un premier temps d'établir un diagnostic organisationnel du secteur dans lequel nous intervenions. Cette période fut donc l'occasion d'un premier traitement des données déjà recueillies[285] qui donna lieu à la rédaction d'un rapport. Plusieurs réunions successives furent nécessaires pour nous permettre de l'expliciter aux responsables hiérarchiques de la fonction ressources humaines afin qu'ils se l'approprient, forme de validation nécessaire à sa diffusion ultérieure. A la suite de ces échanges, nous avons trouvé un accord sur deux missions complémentaires pour la dernière année de la convention : la conception et l'animation d'une formation à destination des chefs de service[286] du secteur de l'ingénierie véhicule et la réalisation d'un diagnostic sur un périmètre beaucoup plus restreint puisqu'il s'agissait d'enquêter au sein d'un service de conception de 150 personnes dans une des directions composant le secteur investi jusqu'alors et qui rencontrait des difficultés suite à une réorganisation structurelle.

Ces deux missions constituaient des opportunités précieuses de tester nos premières conclusions. En effet, d'une part, la formation était articulée autour du diagnostic organisationnel et permettait durant une journée continue[287] de présenter, discuter et compléter les résultats avec les responsables des secteurs, eux-mêmes objets de l'étude. D'autre part, la réalisation d'un diagnostic sur un secteur réduit offrait les conditions rêvées d'une enquête combinant les pré-requis d'une enquête qualitative (la conservation de la méthode de l'entretien, un accès facilité aux données documentaires) et d'un échantillonnage

[285] Cf. *infra*.
[286] Deuxième niveau de management.
[287] Quatre groupes de chefs de service composés de douze à quatorze personnes ont suivi cette formation.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

quantitatif puisque 1/3 de l'effectif total fut interviewé et que toutes les fonctions ont pu être représentées.

A ce moment, nous acceptions alors d'agir sur le milieu observé, ce qui n'a pas manqué de soulever des questions déontologiques ou méthodologiques. Par exemple, lors des formations « visa management », nous pouvons légitimement penser que nous avons fait l'objet d'une double instrumentalisation. D'une part, la direction des ressources humaines cherchait à valoriser ses activités en affichant une détermination à comprendre les « problèmes sociaux », une volonté d' « écouter le terrain » et en professant un niveau de qualité à travers nos travaux émanant de compétences scientifiques. D'autre part, les chefs de service utilisaient les travaux en groupe sur les points de diagnostic pour faire passer des messages ou proposer des évolutions, en témoignent leurs commentaires : « *Toi, tu peux te permettre de dire ça* ». Nous étions donc le catalyseur d'une communication entre ces différents acteurs rendue par ailleurs difficile en raison de la sensibilité des thèmes abordés. Les évaluations formelles relatives à la formation effectuées par les chefs de service ont été, sur ce point, explicites en faisant référence, par exemple, grâce à notre étude, à « *un échange vrai et apprécié avec le directeur des ressources humaines* », « *au plus près de leur réalité quotidienne* » à cette occasion. Toutefois, cette instrumentalisation ne semble pas dommageable dans la mesure où elle est consciente et intégrée par le chercheur au cours de ses interprétations et parce que, dans ce cas, particulièrement critique, elle a eu lieu après le recueil des données et les premières analyses, dans la dernière année de notre convention.

En effet, au cours de ces derniers dix-huit mois, notre positionnement s'était déplacé progressivement vers celui d'une consultante interne puisque nos missions furent décidées à partir de nos propositions formalisées en réponse à une demande sociale précise et puisque nos activités visaient à intervenir sur les phénomènes observés, ici les pratiques managériales[288], ce qui constituait un accompagnement stratégique et politique de la mise en place des changements[289]. De même, nous décidâmes de nous rapprocher des institutions universitaires en participant de façon assidue et active aux séminaires organisés par notre laboratoire d'appartenance, à divers colloques et en assurant des enseignements au sein de notre université.

[288] En outre, notre activité était particulièrement solitaire. Nous n'étions plus intégrée à des équipes de travail.
[289] Cf. sur ce point A. Gillet, « Chercheurs et professionnels en entreprises : négociations de partenariat, dynamiques d'apprentissages mutuels et mise en œuvre de changements », Document PDF.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En revanche, l'écriture de la thèse ne put se dérouler au sein de l'entreprise, ce que maintes tentatives démontrèrent. La réflexion et la rigueur qu'exige ce travail scientifique rendent inévitable une forme d'isolement. Or, compte tenu de nos diverses activités mentionnées précédemment, une sortie définitive de l'entreprise n'a pu se dérouler progressivement qu'à partir des trois mois précédant le terme du contrat[290].

En définitive, notre positionnement n'a pas été uniforme sur les trois années de la convention. Il s'est déplacé progressivement de celui d'un cadre inséré dans des activités opérationnelles, vers celui de l'étudiant-chercheur durant les périodes de recueil de données systématisé et d'analyses et, enfin, de consultant lorsque nous cherchions à proposer à l'entreprise un retour sur son investissement tout en saisissant l'opportunité de tester nos conclusions. Nous avons cherché à le faire évoluer en fonction des besoins de la recherche, en essayant de tirer parti des bénéfices que chaque position pouvait apporter afin d'approfondir toujours plus notre compréhension des phénomènes observés, tout en conservant un intérêt pour l'entreprise. Il s'agissait là d'une condition *sine qua none* sans laquelle nous aurions, sans aucun doute, limité notre accès au terrain car le risque était toujours grand d'être écartée de l'action, d'être considérée comme une dissidente ou tout au moins de susciter une méfiance nuisible au bon déroulement de l'enquête. Cette aventure ne fut donc pas un long fleuve tranquille. Elle a requis une implication personnelle importante, elle a supposé des doutes et remises en cause perpétuels pendant lesquels le chercheur se sentait particulièrement isolé, à l'intersection de deux mondes aux exigences et objectifs distincts voire contradictoires[291]. Elle nous a positionné tel un « marginal sécant », c'est à dire tel un acteur « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes »[292]. Dans ce contexte, la présentation de soi était un enjeu fort.

---

[290] Date de fin de la convention : 30 novembre 2006.
[291] Comme le précise A. Gillet, le but initial est déjà différent : « il s'agit de répondre à un problème pour les uns (avec une demande sociale), et d'approfondir la connaissance d'un sujet de recherche (avec une problématique scientifique) pour les autres ». En ce qui nous concerne, ces exigences et objectifs distincts se sont particulièrement révélés à l'occasion de l'acte d'écriture et de restitution des résultats à leurs représentants respectifs. Dans un premier temps, nous étions déterminée à rédiger des rapports communs, pensant que s'y jouaient la cohérence et l'honnêteté intellectuelle de notre recherche. Nous avons progressivement abandonné l'idée face aux difficultés de compréhension ou aux critiques récurrentes de part et d'autre auxquelles nous nous sommes heurtée. Toutefois, il convient de préciser que c'est un travail sur la forme de l'écriture qui a été entrepris, en prenant soin de ne jamais sacrifier le fond des résultats exposés.
[292] Crozier, Friedberg, *op. cit*., p. 73.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2. La présentation de soi

Au même titre que notre positionnement a évolué au cours des trois années consacrées à l'enquête, notre façon de nous présenter s'ajusta. Il ne s'agissait pas d'une forme de malhonnêteté ou de volonté, même inconsciente, de tromper nos interlocuteurs. Il s'agissait d'utiliser toutes les ressources spécifiques à notre situation pour interroger notre objet sous divers angles et réduire, ce faisant, les biais inhérents à chacune des postures. Comme l'utilisation de diverses techniques permet de nuancer les limites des unes et des autres et de compléter de cette façon les données qu'elles sont susceptibles de fournir individuellement, la possibilité d'avoir recours à différentes « étiquettes » de présentation semblait être une opportunité d'obtenir des informations supplémentaires, voire des pistes d'interprétation.

Par exemple, lors des vingt premiers entretiens[293], nous nous sommes présentée comme une thésarde, certes, mais salariée de l'entreprise et missionnée par la direction des ressources humaines dans le cadre du projet de refonte de la nomenclature des métiers de l'ingénierie. L'accent était mis sur l'utilité de l'entretien en soulignant l'objectif de recueillir des témoignages sur la réalité de leur travail au quotidien, afin de compléter les données formelles fournies par ailleurs. Agréablement surpris que l'initiative soit prise de consulter directement les collaborateurs, les ingénieurs et cadres techniques s'attachèrent à décrire précisément leurs journées de travail, leurs relations fonctionnelles en repositionnant leurs pratiques dans le cadre du mode de fonctionnement global et de la division du travail. Il convient de préciser tout de même que nous avons dû, à quelques reprises, rassurer nos interlocuteurs sur la distinction entre notre démarche et celle d'un audit et que pour chacun d'entre eux nous avons garanti l'anonymat des données. La nécessité de ces précisions face à leurs remarques[294] est apparue comme un premier symptôme organisationnel à prendre en considération dans nos observations ultérieures. De même, ces réactions obligeaient à sélectionner notre vocabulaire en évitant, par exemple, le terme d' « enquête », trop connoté et susceptible de provoquer des réactions de méfiance.

---

[293] Pour la présentation détaillée des techniques d'enquête, cf. *infra*. Ce développement est consacré à la façon dont nous nous sommes présentée au cours de nos trois années et à ses effets.

[294] A titre d'exemple : *« Parce que les audits, on connaît ça. C'est devenu la grande mode en ce moment ! »*. Ingénieur-projet.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Au regard de l'objectif d'approcher les pratiques de travail et la représentation que s'en faisaient les ingénieurs et cadres techniques, cette forme de présentation fut relativement efficace. Ces derniers multipliaient les exemples factuels, soucieux de faire comprendre à « une collègue des RH » leurs activités dans la mesure où un résultat concret et utile était visé. Ils n'hésitaient pas à mettre en exergue simultanément leurs difficultés afin de nuancer les discours plus formels couramment entendus. En revanche, deux obstacles apparurent rapidement : d'une part, la difficulté à élargir le champ des questions et thèmes abordés[295] et, d'autre part, la constatation selon laquelle l'efficacité de cette présentation diminuait au fur et à mesure que le niveau de la position de l'interviewé augmentait, en particulier chez les responsables hiérarchiques de niveau « chef de service ». Cela peut s'expliquer, en partie, par l'adoption de la part de ces individus de comportements routiniers puisque, à l'inverse des précédents, ces derniers ont l'habitude d'être sollicités sur ces questions et tiennent, de ce fait, un discours relativement formaté. Ce sont les quelques manifestations de lassitude de certains qui nous ont conduite à cette première explication. Mais, leur souci constant de cadrer les questions posées, la gêne qu'ils manifestaient lorsque nos questions relevaient de l'opinion personnelle et leur volonté récurrente de connaître les propos de leurs pairs sur ces sujets indiquaient qu'un autre enjeu était présent. Il apparaissait que s'exprimer en interne et à titre personnel pouvait constituer un risque qu'ils n'étaient pas disposés à prendre.

Ces deux difficultés rencontrées lors de la première vague d'entretiens nous incitèrent par la suite à nous intéresser de près à la question de la prise de parole au sein de cette organisation et à son éventuelle variation en fonction des caractéristiques sociales des individus.

De même, elles nous ont encouragée à faire évoluer notre démarche d'enquête. Pour compléter notre collecte de données, nous fîmes la proposition d'un second entretien à la plupart des ingénieurs et cadres rencontrés dans le cadre du projet en précisant l'évolution de notre statut et des objectifs de l'entretien. Nous avons mis l'accent cette fois-ci sur notre statut d'étudiante en sociologie qui effectue des recherches dans l'objectif d'obtenir un doctorat et, une fois de plus, sur le strict anonymat des données que tout sociologue s'attache à respecter. Pour les individus dont les fonctions étaient les plus élevées, nous prîmes le parti d'interroger

[295] Par exemple, il fut difficile lors de ces entretiens d'évoquer le système de reconnaissance salariale ou encore celui de la vie extraprofessionnelle, excepté de façon anecdotique.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ultérieurement leurs pairs, trop consciente de l'impact de notre présentation lors du premier entretien pour espérer un revirement de situation.

En revanche, pour les autres, ce second entretien constituait l'opportunité d'atténuer le biais de la première présentation et d'enrichir considérablement nos données en menant deux entretiens approfondis avec presque la totalité des interviewés de cette première vague. Au total, soixante-quatorze entretiens ont été menés avec cinquante-quatre individus. En effet, notre participation active lors des dix huit premiers mois à des projets opérationnels au sein de la direction des ressources humaines ne nous autorisait pas à nous présenter exclusivement comme une étudiante. D'ailleurs, notre statut de salarié nous servait encore. A de nombreuses reprises, lorsque les individus avaient l'impression d'aborder des sujets à caractère confidentiel, en d'autres termes des problèmes rencontrés sur la conception d'un véhicule ou des décisions prises pour le futur, d'aucuns faisaient référence à mon statut pour se l'autoriser : « *De toute façon, tu es Renault !* » ou, plus discrètement, jetaient subrepticement un œil sur mon badge pour en vérifier la couleur[296].

Le déroulement des entretiens, la volonté d'être très précise pour développer notre compréhension, l'accès facilité à certaines informations ou documents, l'acceptation du second entretien et, d'une manière générale, la confiance manifeste de la part de nombreux interlocuteurs ne sont pas sans rapport avec notre double statut de femme et de cadre au sein de cette organisation, c'est-à-dire de la façon dont nous étions perçue, des représentations sexuées des uns et des autres. Ces dernières portaient sur notre niveau d'information, nos capacités d'action voire de compréhension de cet univers technique. D'une part, notre statut de cadre avait l'avantage de ne pas procurer une relation trop dissymétrique avec nos interlocuteurs même si les connaissances techniques nous manquaient. D'autre part, le fait d'être une femme, qui plus est de la fonction ressources humaines ou étudiante, ne faisait pas de nous une concurrente directe, ce qui aurait pu favoriser des formes de rétention d'information. En outre, parmi ce monde d'hommes, il faut bien avouer que la rareté relative des femmes constituait plutôt un atout relationnel, y compris avec les femmes-ingénieurs. Ce double statut a été, sans aucun doute, déterminant dans la libération de la parole de ces interlocuteurs.

---

[296] Les intervenants extérieurs ont un badge de couleur différente, y compris s'ils interviennent pour une longue durée, comme par exemple, les intérimaires ou les prestataires de service.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Enfin, dans les dix-huit derniers mois de la convention, outre le diagnostic organisationnel demandé par le responsable hiérarchique d'un secteur qui devait permettre d'approfondir, confirmer ou infirmer nos premières interprétations, nous décidâmes d'une dernière vague d'entretiens, cette fois-ci biographiques. Dégagée de nos obligations opérationnelles, nous nous sommes présentée auprès des ingénieurs et cadres techniques en tant que sociologue étudiant l'évolution du statut des cadres au sein de l'entreprise.

Parallèlement, ce glissement s'est opéré dans l'esprit des responsables de la fonction ressources humaines. Nous nous souvenons par exemple d'un échange vif avec le directeur, décontenancé face à la liberté d'action dont nous jouissions au sein de l'entreprise, en témoigne sa comparaison à un « électron libre ». Au début de notre conversation, il cherchait à nous inscrire dans la ligne hiérarchique sous la responsabilité d'un ou plusieurs chefs de service, puis se reprenait en faisant référence à la particularité de notre statut pour finalement conclure sur la phrase suivante, prononcée pour la première fois : « de toute façon, tu es sociologue », en sous-entendant que ce qui nous caractérisait était, avant tout, notre statut de chercheur et non le fait que nous étions une jeune salariée de l'entreprise[297].

En définitive, notre démarche d'enquête évolua et une cohérence fut recherchée entre les objectifs visés, les techniques d'enquête utilisées et la présentation que nous utilisions. Aussi, cette évolution fut-elle, *in fine*, une progression personnelle dans notre capacité à nous sentir légitime au regard de ce qui constituait jusqu'alors une double identité difficilement conciliable : être doctorante et salariée débutante au sein de l'organisation. Il s'agissait de se reconnaître dans cette double appartenance et de la faire accepter. L'enjeu était ainsi de construire une position qui nécessitait un processus d'apprentissages mutuels et l'instauration d'une relation de confiance.

L'évolution de notre démarche d'enquête était donc indissociable d'une progression personnelle dans l'exercice du métier de sociologue en entreprise. En effet, une observation-participation présentait également un intérêt pédagogique pour l'étudiante-chercheur que nous étions, en nous permettant de développer notre sens des situations et en ne nous laissant pas

[297] Ce fut le jour officiel de notre émancipation !

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

imposer des catégories d'observation préétablies. De même, comment prétendre délivrer une expertise sur l'analyse du fonctionnement d'une organisation auprès de nos interlocuteurs alors qu'ils nous considéraient simultanément comme une novice « tout juste sortie des bancs universitaires » ? Fallait-il « taper du poing » et imposer un statut d'entrée de jeu strictement spécifique, au risque de nous fermer des portes et limiter, ce faisant, l'accès aux données qu'offrait théoriquement une convention CIFRE ? Comme il a été évoqué précédemment, ce ne fut pas l'option choisie. Les trois années consacrées à cette recherche ont donné lieu à deux formes d'accès au terrain.

II. L'accès au terrain de recherche

L'objectif de cette recherche était d'analyser les formes de relations sociales du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Or, comme il a été explicité dans le chapitre antérieur, l'étude du rapport au travail ou à l'organisation de ces individus est indissociable des situations de travail dans lesquelles ils s'inscrivent, car ce qui est déterminant réside dans le sens qu'ils confèrent à leurs actions. En outre, nous étions soucieuse de ne pas homogénéiser *a priori* ce groupe professionnel et, par conséquent, de laisser émerger l'éventuelle variété des actions et des représentations des individus qui le composent. C'est pourquoi notre approche du terrain et de la collecte des données s'est divisée en deux méthodes destinées à étudier les ingénieurs et cadres en situation : une enquête d'exploration non systématisée, complétée d'une enquête de diagnostic systématisée.

2.1. L'enquête d'exploration non systématisée

Cette première forme d'enquête articulée sur l'observation participante[298] a pour vocation, en étudiant les ingénieurs dans leurs relations et activités quotidiennes, d'avoir accès au sens que les ingénieurs et cadres techniques accordent à leurs actions en les côtoyant quotidiennement et en vivant de l'intérieur les événements auxquels ils font référence. N. Elias a particulièrement insisté sur les apports de l'implication : « Si pour comprendre la structure d'une molécule on n'a pas besoin de savoir ce que signifie se ressentir comme l'un de ces

[298] L'observation participante est entendue dans le sens mentionné par J.M. Chapoulie à savoir : « cas où le chercheur devient lui-même membre, à un titre ou à un autre, des groupes sociaux qu'il étudie » in « E. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie », *Revue française de sociologie*, XXV, 1984, pp. 582-608.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

atomes, il est indispensable pour comprendre le mode de fonctionnement des groupes humains, d'avoir accès aussi de l'intérieur à l'expérience que les hommes ont de leur propre groupe et des autres groupes ; or on ne peut le savoir sans participation et engagement actifs »[299].

Ensuite, elle permet de contrer le caractère artificiel des techniques plus traditionnelles, comme le souligne M. Grawitz : « les observés ne sont pas arrachés à leurs activité, comme c'est le cas dans l'observation en laboratoire ou dans l'interview. Ils continuent à vivre leurs problèmes et le tonus du groupe, les impératifs de la vie, seront en général rapidement plus forts que la gêne d'un regard indiscret. La présence de l'observateur peut sans doute exercer une influence plus ou moins perceptible sur les événements, mais la situation reste naturelle, alors que dans l'interview, elle est artificielle, suscitée par l'enquêteur, qui domine un enquêté solitaire »[300].

Convaincue que cette forme d'enquête était particulièrement adaptée à notre cadre d'analyse théorique et nos objectifs, nous acceptâmes, dans un premier temps, d'être considérée et de nous vivre comme une salariée de l'organisation, d'en accepter les avantages et les contraintes, de nous conformer à ce rôle en en faisant un élément essentiel de notre façon de nous définir. Il s'agissait de se rendre crédible et d'apprendre à évoluer au sein de cette organisation pour exploiter la richesse des enseignements scientifiques qu'était susceptible de nous apporter cette expérience.

Cette participation, rendue possible par la convention qui nous liait à l'entreprise, permettait de réduire voire de supprimer l'opacité relative d'une entreprise, lorsque non seulement nous comprenions chaque référence, chaque sigle, mais que nous étions confondue avec les autres salariés et que, ce faisant, nous vivons personnellement, en tant qu'individu, les événements et décisions qui rythmaient l'entreprise, ce qui instaura un climat de compréhension irremplaçable. Cette étape est apparue d'autant plus importante que, comme nous le verrons par la suite, le langage au sein de cette organisation est particulièrement codifié. Il était donc particulièrement utile de ne pas être dans l'obligation d'interrompre constamment les récits des ingénieurs et cadres techniques afin qu'ils nous explicitent un certain nombre de termes

[299] N. Elias, *Engagement et distanciation*, Paris, Fayard, 1993 (trad. Française), p 29.
[300] M. Grawitz, Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz, 11ème édition, 2001, p 789.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ou d'abréviations. Ceci ne fut réellement possible qu'au travers d'un investissement dans les projets opérationnels que l'on s'est vu confier. Les dix-huit premiers ont été l'occasion d'une « enquête d'exploration »[301] sur le terrain, c'est-à-dire que l'objectif n'était pas de trouver les moyens de rester extérieure au groupe mais, bien au contraire, de participer à la vie du milieu observé. Toutefois, participer ne signifiait pas s'identifier, car cela nous aurait écartée d'une neutralité nécessaire à l'observation. Durant cette période, il s'agissait de se rapprocher le plus possible de cet équilibre subtil entre « engagement et distanciation »[302].

Notre investissement dans le projet de refonte de la nomenclature des métiers de l'ingénierie fut l'occasion, outre les entretiens individuels menés avec les ingénieurs et cadres techniques[303], d'observer de près le mode de fonctionnement de l'organisation et l'environnement de travail. Trois types d'activité furent particulièrement instructifs : la phase préliminaire de définition d'un projet, sa gestion en tant que telle, les multiples échanges et interrogations auxquels il donna lieu lors de l'animation des groupes de travail et la présentation dans les comités de direction. Nous développerons pour chacun d'entre eux un exemple des informations recueillies et de la façon dont ces dernières ont orienté notre recherche.

2.1.1. La définition du projet de refonte de la nomenclature des métiers de l'ingénierie

Ce projet mobilisait des centaines de personnes sur vingt et une directions de conception et quatre sites différents en région parisienne. Il nécessitait, par conséquent, une mobilisation conséquente qui seule pouvait assurer, non seulement l'aboutissement du projet, mais également et surtout sa pérennité. Or, l'acceptation de participer de la part de nos interlocuteurs n'allait pas de soi dans la mesure où cet outil comportait une dimension importante de standardisation. L'enjeu majeur en ce qui les concernait était un maintien de leur autonomie dans la mesure où l'identification précise de leurs ressources et leurs compétences comportait inéluctablement une dimension de contrôle. En outre, redéfinir leurs postes en fonction d'un langage standardisé signifiait également une forme de dévalorisation, car ce langage soulignait davantage les similitudes et l'interchangeabilité que les spécificités locales et individuelles.

---

[301] *Ibid.*, p 772.
[302] Elias, *op. cit.*
[303] Cf. *infra.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les trois premiers mois du projet, puis de façon diffuse et continue, ont consisté à convaincre l'ensemble des acteurs concernés par ce sujet, condition *sine qua none* à leur participation active. De multiples réunions ont été organisées afin de leur présenter les raisons de cette décision. Il s'agissait de susciter un intérêt suffisamment élevé pour que chefs de service et directeurs acceptent de mettre régulièrement de côté leurs activités quotidiennes et consacrent du temps au traitement de cette question. Cet exercice fut une excellente occasion d'observer les formes de justification utilisées et d'apprécier celles qui assuraient une attitude réceptive ou, au contraire, celles qui suscitaient de l'agacement voir un refus de collaborer. En d'autres termes, nous pouvions dès lors percevoir ce qui permettait de mettre d'accord le groupe observé.

En l'espèce, bien que l'accent fût mis sur les opportunités[304] que leur offrait directement ce projet, les premières réunions furent assez agitées sur son utilité et le scepticisme était de mise. L'intérêt et les bénéfices escomptés n'étaient pas suffisants pour les inciter à agir. A la fin d'une réunion, alors que nous étions quelque peu désemparée, une discussion informelle avec un chef de service fut décisive. Il nous conseilla de modifier notre présentation et de mettre en évidence les risques que comportait la *non*-refonte de la nomenclature des métiers. Interloquée dans un premier temps, nous avons décidé par la suite de tester cette forme de justification[305]. Elle fut particulièrement efficace. Nous pouvions alors observer que, si elle ne créait pas systématiquement les conditions d'une appropriation et d'un engagement élevés, elle permettait d'obtenir un consentement de nos interlocuteurs et, partant, les incitait à agir dans le cadre de ce projet. La standardisation résultante devenait acceptable.

Les résultats obtenus nous ont encouragée par la suite à porter une attention particulière à cette notion de risque, les formes qu'elle prenait, les rhétoriques autour de cette notion, les circonstances et conséquences de son utilisation. Elle fut intégrée dans les diverses techniques d'enquête que nous décidions d'utiliser lors de l'enquête de diagnostic systématisée.

---

[304] Par exemple : « outil de gestion et d'anticipation de leurs besoins en ressources et compétences », etc.
[305] Par exemple : « risque de disparition des compétences par manque d'anticipation », etc.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1.2. La gestion du projet de refonte de la nomenclature des métiers de l'ingénierie

Actrice centrale de la gestion de ce projet, nous avons pu appréhender de façon très concrète les modes de fonctionnement formels et informels en vigueur au sein de l'organisation et, en particulier, les circuits de décision.

En effet, ce projet se caractérisait particulièrement par sa dimension transversale à l'organisation. Il comportait une dimension matricielle dans la mesure où il devait répondre aux exigences contradictoires des responsables de la fonction ressources humaines (flux hiérarchique vertical) et des responsables de la fonction ingénierie (flux fonctionnel horizontal). En outre, comme il a été précisé, il était commun à de multiples directions de conception et établissements.

Pour autant, notre surprise fut grande de constater à maintes reprises l'importance de la dimension hiérarchique dans l'avancement du projet. Tout d'abord, il était aisé de noter une différence importante entre la participation des chefs de service selon le degré d'implication de leur responsable hiérarchique respectif : les chefs de service collaboraient de façon d'autant plus active que leur directeur avait simplement manifesté un intérêt personnel sur cette question ou qu'un calendrier de suivi du projet avait été défini lors de la présentation au directeur au-delà de l'échéance finale. De même, il était curieux d'observer les regards furtifs des chefs de service vers le directeur lors des réunions, comme s'ils cherchaient constamment à évaluer son intérêt sur le sujet à travers ses réactions. Enfin, les comportements les plus probants étaient la demande systématique d'arbitrage de la part du (ou des) directeur(s) lorsqu'un désaccord entre des chefs de service survenait sur le choix d'un libellé de fonction par exemple. Tout se passait comme si ces derniers étaient dans l'incapacité, comme le préconise théoriquement une organisation matricielle, de résoudre leurs divergences par un ajustement mutuel et de trouver des solutions alternatives. La réaction la plus couramment observée, mais aussi, il faut bien le dire, la plus efficace, fut le recours à l'autorité hiérarchique. Dans ces cas, il apparaissait clairement que l'autorité formelle se substituait au degré d'expertise des chefs de service sur le sujet. Les directeurs se sont vus contraints de résoudre des questions extrêmement détaillées au point qu'eux-mêmes soulignaient le caractère absurde de la situation. Cela ne démontrait pas l'incapacité des chefs de service à juger de la pertinence de la question ou à formuler une réponse adaptée, mais davantage leur

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

incapacité à prendre une décision collégiale. Seul l'exercice d'une autorité rendait la solution acceptable.

De même, notre expérience personnelle dans la gestion de ce projet fut instructive. Alors que nous disposions de marges de manœuvre relativement élevées à ses débuts, notamment dans les négociations latérales qu'il supposait, nous pûmes constater qu'au fur et à mesure que la volonté de standardisation se renforçait, eu égard aux évolutions rencontrées par le secteur de la conception (notamment en raison de son internationalisation accélérée), l'autorité formelle dont disposaient les chefs de service devenait déterminante dans l'avancement du projet. Par exemple, la nécessité d'introduire un nouvel acteur, avec une position statutaire élevée, pour prendre en charge la gestion du projet et devenir notre responsable, fut ressentie par les directeurs de la fonction ressources humaines. Nous devions lui rendre des comptes très régulièrement et les contrôles sur notre activité se sont multipliés. Enfin, notre connaissance précise et historique du projet n'était plus un élément déterminant sur les décisions prises. Ces dernières n'étaient pas nécessairement argumentées et nous devions nous contenter d'une référence constante aux impératifs de la standardisation qui devenait *ipso facto* un objectif à part entière, voire unique. En définitive, l'accroissement du niveau de standardisation et la prédominance de l'autorité formelle comme mode de coordination s'alimentaient mutuellement.

Ces expériences relatives à la gestion du projet furent riches d'enseignements quant à la nécessité de s'intéresser de près au fonctionnement réel de cette organisation matricielle, prétendument décentralisée, au sein de laquelle l'autonomie règne en doctrine.

2.1.3. Les échanges au sein des groupes de travail

Au cours de ce projet, nous eûmes l'occasion d'organiser et d'animer soixante-dix groupes de travail composés de responsables hiérarchiques, afin de déterminer le contenu de la future nomenclature des métiers. Les très nombreuses demandes d'évolution et les argumentaires ont laissé entrevoir des modifications substantielles dans l'activité de travail des ingénieurs et cadres techniques.

Alors que l'un des objectifs formels était celui d'une simplification de la nomenclature pour répondre aux exigences gestionnaires auxquelles l'outil était censé répondre, les modifications

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

proposées aboutissaient à un découpage beaucoup plus fin des métiers, à la fois sur les fonctions et les périmètres techniques sur lesquels les individus étaient responsabilisés. Cette segmentation supposait une spécialisation importante de leur travail. En outre, d'une façon générale, dans les argumentaires, au-delà de l'étude des activités et de la division du travail actuelles, l'utilisation récurrente de l'adverbe « avant » informait sur la nécessité d'une lecture diachronique des phénomènes observés. Ce terme recouvrait par ailleurs des réalités différenciées selon les individus et, en particulier, ce que l'on pouvait percevoir intuitivement selon leur secteur d'activité et leur ancienneté. Il paraissait désormais incontournable de s'astreindre à une analyse historique afin de prendre en compte les situations de travail objectives des ingénieurs et cadres et de comprendre le sens qu'ils pouvaient leur accorder. De même, cette expérience sur le terrain nous a incité à formuler notre première hypothèse : l'idée selon laquelle l'introduction de changements organisationnels bouleverse les conditions structurelles et objectives de l'action des ingénieurs et cadres techniques, diversifiant par-là même les actions et les représentations au sein du groupe.

Nous ne détaillerons pas dans ce chapitre qui vise à présenter la démarche d'enquête les observations relevées qui seront présentées ultérieurement dans les développements consacrés à l'analyse. Ce que nous souhaitions démontrer, c'est l'apport de cette première enquête d'exploration au cours de laquelle une observation participative ne nous permettait pas de tirer des conclusions, mais nous aidait à percevoir les problèmes, nous révélait des domaines à étudier à travers l'appréhension de ce que l'on pourrait appeler des « symptômes organisationnels », voire nous permettait de déterminer nos techniques d'enquête. L'enquête d'exploration permit l'élaboration d'une classification des éléments observés en catégorie (le rapport à l'autorité, la prise de parole, etc.) d'après leur similitude et offrit des pistes d'interprétation en mettant en évidence certains facteurs particulièrement déterminants. Toutefois, il est nécessaire d'en comprendre les raisons, de rechercher les explications à travers une enquête de diagnostic plus rigoureuse.

Si l'on réutilise la métaphore de la photographie, l'appareil le plus adapté aurait été un polaroïd pour son développement instantané ou un appareil compact numérique pour prendre, en position automatique, multitude de photographies sans nous soucier de la précision du cadrage ou des éléments techniques. L'important était de ne pas louper l'instant et le tri s'effectuerait après. En effet, plus concrètement, durant cette période, notre principal outil d'enquête était un cahier à spirale sur lequel nous reportions, avec un souci de l'exactitude,

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'ensemble des problèmes relevés, des comportements jugés significatifs, parfois même des éléments ou situations qui nous interpellaient sans même encore pouvoir juger de leur utilité pour l'enquête. Cela provenait de notes prises discrètement au cours d'une réunion, ou rédigées rapidement dans un couloir à la suite d'une discussion, ou encore en faisant appel à notre mémoire en revenant d'un déjeuner ou à la fin de la journée. Chaque fois, nous prenions soin dans la mesure du possible de décrire et non d'interpréter, de préciser les circonstances des observations relevées, d'obtenir le maximum d'information sur les caractéristiques des observés, de décrire finement les faits ou comportements eux-mêmes. Si des interprétations ou remarques personnelles s'imposaient, nous attachions une vigilance particulière à les distinguer de la description.

Au cours de cette période, notre objectif était d'être la moins visible possible, de nous faire autant que possible oubliée en tant qu'observatrice. Nous ne cherchions pas à expliciter constamment les spécificités de notre statut, les motifs de notre présence. Aussi, nous fîmes la démarche d'apprendre à respecter les règles et normes en vigueur au sein de l'organisation, du suivi des procédures jusqu'au registre vestimentaire. A ce titre, nous nous sommes parée d'un tailleur chaque jour durant. Cette attitude supposait donc une forme de conformation au terrain. Pour ce faire, nous nous imposâmes une présence continue, en respectant non seulement les horaires de travail et même en les dépassant très régulièrement pour à la fois faire face à la charge de travail importante qu'exigeait le projet dont nous avions la charge et, tout autant, pour observer ce qu'il se passait après 18h30 lorsque les trois-quarts des effectifs étaient rentrés chez eux.

En effet, les bénéfices de l'observation participative ne se limitaient pas aux informations recueillies dans le cadre de ce projet. Cette présence continue sur le terrain pendant les dix-huit premiers mois assurait d'aller au-delà d'une relation d'observateur à observé et d'introduire une relation de confiance essentielle à une compréhension fine des actions en train de se faire. Elle nous offrait de sortir des discours de « présentations de soi » qui sont informatifs, mais insuffisants pour inciter nos interlocuteurs à dépasser eux-mêmes une mise en scène parfois trompeuse.

Sans excès de conformisme ou de scepticisme, seule une participation quotidienne de longue durée permettait d'atteindre cet objectif. Elle nous prémunissait de comportements intrusifs particulièrement perturbants au sein du milieu observé. A titre illustratif, nous ne demandions

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

jamais publiquement des explications pour approfondir notre compréhension ou n'exigions pas de documentation. Il ne s'agissait pas de se servir de la spécificité de notre statut pour obtenir les données mais, à l'inverse, d'être considérée comme participante au point d'être au cœur d'un flux d'information naturel. Ensuite, seulement, nous cherchions à compléter nos données par une démarche personnelle. Cependant, cette dernière s'établissait toujours dans un rapport direct avec les individus observés. Sans cacher nos motivations, c'est alors une relation de confiance voire le plus souvent de sympathie qui nous permettait d'accéder à la documentation cherchée. Nous n'avons jamais eu recours à la ligne hiérarchique pour nous faciliter cette tâche et surtout nous avons mis un point d'honneur à ne jamais forcer ni divulguer les confidences qui nous étaient faites, car une précaution quotidienne s'imposait, à savoir celle de ne pas être instrumentalisée par nos interlocuteurs. Les échanges s'opéraient autant que possible dans une relation interpersonnelle quelle que soit la position de notre interlocuteur. Par exemple, alors que notre recherche se concentrait sur le groupe statutaire des cadres, notre attitude était strictement la même avec les techniciens, en nouant également ce type de relations avec ces derniers.

D'ailleurs, cette neutralité a été, à maintes reprises, soulignée même si elle n'était pas toujours exprimée en ces termes. Par exemple, des chefs de service et directeurs ont fait référence à d' « impressionnantes capacités d'intégration » en prenant pour exemple nos déjeuners avec des individus de tous niveaux et de toutes fonctions[306], ce qui informe, par ailleurs, sur des pratiques usuelles différentes, plus cloisonnées. Les multiples occasions d'échanges informels ont été une aide précieuse pour nous permettre de percevoir les problèmes, de découvrir leur sens et de nous servir de notre intuition. Mais cette démarche résultait également d'une posture scientifique. Il s'agissait de porter une vigilance particulière à s'abstenir de tout jugement moral. Nous sommes, en ce sens, particulièrement d'accord avec la remarque de W.F. Whyte, cité par M. Grawitz, selon laquelle « il ne s'agit pas d'agir comme les autres pour se faire accepter par eux, mais de les accepter comme ils sont afin qu'ils vous acceptent »[307]. En outre, nous souhaitions comprendre l'ensemble des relations fonctionnelles du groupe statutaire étudié. L'enquête d'exploration se voulait globale, à la recherche des problèmes qui se posaient. Il s'agissait donc, dans un premier temps, de ne pas nier la complexité du phénomène étudié et, partant, de ne pas restreindre le périmètre d'observation

[306] Ressources humaines et ingénierie.
[307] M. Grawitz, *op.cit.* , p. 773, citant W.F. Whyte, sociologue américain, *Street corner society*, 1943.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

aux ingénieurs et cadres. La question de la frontière avec les techniciens, en s'intéressant également aux interactions entre les deux groupes et aux représentations de ces derniers, nous importait tout autant.

En somme, nous cherchions à ne pas prendre parti pour ne pas se limiter l'accès à certains groupes, à ne pas se singulariser, à rester naturelle et à ne pas paraître trop opportuniste et préoccupée par ce qui se faisait. La perspective des trois années d'étude nous l'autorisait. En d'autres termes, nous nous sommes accordée une certaine lenteur de l'enquête pour ne pas sacrifier la qualité des informations recueillies et la profondeur des résultats obtenus, car si la spécificité de notre statut a, sans aucun doute, favorisé une certaine richesse dans la collecte des données, cette dernière n'en restait pas moins délicate. A ce stade, il nous a semblé que les éléments recueillis étaient certainement moins précis qu'une mesure systématique de données quantifiées par exemple, mais plus significatifs, en cohérence avec notre objectif d'analyser les ingénieurs et cadres techniques en situation et selon le sens qu'ils confèrent à leurs actions.

Cette attitude empathique nous permettait de percevoir ce qui se passait. Cependant, elle n'était pas une situation confortable pour le chercheur soucieux de porter un regard scientifique. Il était nécessaire d'accepter une méthode d'enquête peu structurée dans un premier temps, où l'improvisation en fonction des situations observées ne manquait pas de susciter de continuels doutes et remises en cause. Comme le précise M. Grawitz, « il est certes plus facile d'observer seulement les variables prévues pour vérifier une hypothèse, que de devoir tout observer parce qu'on ne sait pas très bien au fond ce que l'on cherche »[308]. Afin de ne pas renoncer aux potentialités offertes par cette expérience, nous avons adopté plusieurs techniques, de façon plus ou moins réfléchie, pour acquérir simultanément une distance nécessaire à la réflexion et à l'interprétation.

En effet, l'un des inconvénients d'une participation « trop longue et trop réussie » mis en évidence par l'auteur est de lutter contre l'effet pervers selon lequel le chercheur risque de ne plus être surpris par la façon de vivre, de se comporter des individus observés. Au quotidien, il s'agissait donc de prendre du recul afin de conserver une position d'observateur sans nuire à

[308] Grawitz, *op. cit.*, p. 774.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

notre participation et remettre en question notre présence continue. Pour ce faire, nous avons cherché, très régulièrement, presque quotidiennement et en dehors des horaires de travail au sein de l'entreprise, à lire articles et ouvrages relatifs à nos thématiques de recherche.

Cette démarche, au-delà du souci d'acquérir les connaissances spécialisées indispensables à toute recherche, visait également à cadrer nos observations et à instaurer une méthode hypothético-inductive. Notre objectif était de laisser le milieu observé susciter des problèmes, faire émerger les éléments significatifs, sans, pour autant, se priver d'une tournure d'esprit théorique. Les lectures nous permettaient de mettre en exergue les spécificités de notre terrain de recherche, de préciser et définir les éléments observés afin d'approfondir notre compréhension et d'apporter une rigueur à notre observation, voire d'imaginer les relations possibles avec d'autres éléments pour construire nos hypothèses. Ce travail fut également particulièrement efficace pour se dégager des figures rhétoriques qui parcourent inlassablement les discours des responsables hiérarchiques et qui nécessitent, de ce fait, d'être conceptualisées, c'est-à-dire d'en préciser les attributs essentiels pour en vérifier la réalité. Par exemple, l' « autonomie », l' « implication », le « client », etc. étaient de celles-ci. Ce n'est qu'en prenant en considération les lectures antérieures que nous pûmes juger de leur teneur idéologique. De même, au cours de cette première forme d'enquête, nous cherchions à relire les données recueillies en dehors de l'entreprise, à dissocier notre participation active sur le terrain de notre analyse des phénomènes observés.

En définitive, il s'agissait de distinguer ces démarches inductive et déductive en les inscrivant dans un cadre spatio-temporel différent pour mieux exploiter leurs apports respectifs et permettre qu'elles s'alimentent l'une et l'autre, comme le préconise N. Elias : « En termes généraux, ce qui caractérise, par opposition aux modes non scientifiques, ces modes scientifiques de résolution de problèmes, c'est que, dans le processus même de l'acquisition du savoir, émergent et trouvent une réponse à des questions qui, à chaque fois, sont le résultat d'un mouvement pendulaire ininterrompu entre deux niveaux du savoir : celui des idées générales, des théories ou modèles et celui de l'observation, de la perception des phénomènes déterminés. Ce dernier, s'il n'est pas suffisamment fécondé par le premier, demeure désordonné et confus. Le premier, s'il n'est pas suffisamment fécondé par le dernier, reste

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dominé par les sentiments et les produits de l'imagination »[309]. Cette double attitude d'implication et de distanciation se traduisait concrètement par une situation de double activité dont la répartition varia au cours des trois années de recherche. Jour après jour, il était question de trouver les éléments communs et de dégager un fil conducteur.

Cette participation n'est donc pas sans poser des questions d'ordre épistémologique, comme le souligne également M. Grawitz : « Les problèmes liés à la présence de l'observateur existent dans presque toutes les techniques. Il semble que dans l'enquête sur le terrain, ils soient à la fois plus nombreux et plus variés ». Toutefois, elle poursuit en précisant qu' « en même temps, [ils sont les] plus susceptibles de recevoir une solution satisfaisante »[310], lorsqu'on sait qu'ils permettent de dépasser une relation stricte d'enquêteur à enquêté et à condition que le chercheur garde constamment à l'esprit les exigences de distance indispensables à l'activité de recherche.

Avec du recul, cette première forme d'enquête fut extrêmement bénéfique pour orienter notre regard plus que pour en déduire des conclusions. Elle nous a servi à progressivement définir des méthodes d'enquête appropriées aux objectifs de la recherche et aux problèmes que soulevait le milieu observé. Nous ne voulons pas signifier que nous ne l'avons pas utilisée *a posteriori*, l'exposé de la thèse y fait référence à plusieurs reprises à titre illustratif. Cependant, elle est la moins visible dans le travail de démonstration et de présentation des conclusions, alors que son apport fut réel pour faire émerger les bonnes questions, émettre les hypothèses et sélectionner les matériaux à observer. Malgré tout, elle n'offre pas la possibilité d'une observation systématique propice à fournir une interprétation rigoureuse et, *in fine*, à vérifier les hypothèses qu'elle suggère. C'est pourquoi nous l'avons complétée par une enquête de diagnostic systématisée qui devait permettre, cette fois-ci, de déplacer le curseur vers une démarche de « distanciation ».

[309] Elias, *op. cit.*, p. 35.
[310] Grawitz, *op. cit.,* p. 772.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.2. L'enquête de diagnostic systématisée

Cette seconde forme d'enquête vise à mettre en place un ensemble de techniques rigoureuses, c'est-à-dire des procédés opératoires, à tenter de systématiser notre observation du terrain, à permettre de fragmenter et classer les attitudes et comportements afin de proposer une analyse fine de notre objet de recherche : le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Il était temps d'utiliser du matériel pointu pour obtenir des résultats précis. C'est ainsi que nous avons laissé de côté notre appareil photographique automatique pour adopter un appareil réflexe numérique, ses divers objectifs et autres flashes réglables. Le but était d'adapter, de varier nos outils en fonction des objectifs recherchés et de cadrer soigneusement nos prises de vues.

Pour ce faire, nos procédés opératoires devaient répondre à notre impératif méthodologique, celui de comprendre le sens que les individus accordent à leur situation et, ce faisant, d'expliquer pour partie leurs attitudes et comportements. C'est pourquoi les entretiens se sont imposés comme outil principal de notre observation systématisée. Pour autant, forte des éléments relevés lors de l'enquête d'exploration, nous avons pu juger de l'importance de deux dimensions supplémentaires pour assurer une compréhension fine de leurs situations : une approche diachronique des phénomènes observés et des outils complémentaires pour objectiver les situations rencontrées par les ingénieurs et cadres à savoir des techniques documentaires permettant de caractériser le contexte organisationnel dans lequel ils s'inscrivent et des observations *in situ* de leurs activités de travail. Ces techniques devaient nous apporter des éléments précieux pour vérifier notre hypothèse majeure selon laquelle « l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail bouleverse les conditions structurelles et objectives de l'action des ingénieurs et cadres techniques, diversifiant par là-même les actions et les représentations au sein du groupe ». En outre, elles apportaient une résonance appréciable aux discours, les complétaient et précisaient.

2.2.1. Les entretiens, pierre angulaire de l'enquête systématisée

Comprendre le sens que les individus donnent à leurs actions, c'est découvrir les bonnes raisons que les individus ont d'agir comme ils agissent, de penser comme ils pensent eu égard aux caractéristiques des situations dans lesquelles ils s'inscrivent. En d'autres termes, comme il a été précisé dans le chapitre précédent, les individus sont des êtres rationnels si l'on

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

accepte de prendre en considération les conditions structurelles de leurs actions et la perception qu'ils en ont. En donnant la parole aux individus observés, la technique de l'entretien offre indéniablement un accès à la signification qu'ils accordent aux événements, contraintes et opportunités inhérentes à leur situation. Elle permet de reconstruire des raisonnements qui expliquent les attitudes et comportements observés.

Nous faisons des mots le principal support des représentations sociales, entendues comme des croyances intériorisées[311] qui confèrent un sens aux actions des individus. Ces dernières sont véhiculées et cristallisées dans les discours. Il s'agissait d'en extraire les critères essentiels et déterminants de la perception sociale de l'organisation, de leurs activités de travail et de porter une attention particulière sur les justifications des choix utilisées par les individus. Eu égard à nos objectifs de recherche, deux vagues d'entretiens aux thématiques différentes furent utilisées. Cependant, elles furent menées selon les mêmes techniques et pratiques d'investigation.

a) Les entretiens par grappes hiérarchiques centrés sur le travail au quotidien

Nos deux premières hypothèses concernent l'articulation entre l'évolution de la situation des ingénieurs et cadres techniques à travers les changements organisationnels et celle de leurs formes de relations sociales, entendues comme rapport au travail, entre acteurs et à l'organisation. Pour ce faire, nous avons entrepris une première vague d'entretiens par grappes hiérarchiques au sein de quatre directions. Il était question de mettre en évidence les effets induits par les modes de gestion, les règles et les processus de décision et de coordination dans le travail. Ces entretiens avaient donc pour thématique essentielle le travail au quotidien, les relations hiérarchiques et fonctionnelles et les représentations de soi au sein de l'organisation.

L'objectif était clairement de s'informer sur les situations dans lesquelles s'inscrivent les cadres et surtout le sens qu'ils leur confèrent afin de mesurer l'influence des changements structurels sur leurs représentations et actions. Il ne s'agissait pas de faire de ces individus des

[311] Boudon, Bourricaud, *op. cit.*, pp. 133-138 : « Dans bien des cas, le comportement des acteurs sociaux dépend de croyances. […] Pour analyser un phénomène de croyance, il est donc indispensable de le replacer dans le contexte du système d'interaction singulier dans lequel il apparaît plutôt que de chercher à établir des relations générales entre structures sociales et croyances ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

êtres conditionnés par les structures et règles qui encadrent leurs actions, mais de découvrir la façon dont ils s'appropriaient ces mêmes contraintes et opportunités. En outre, nous considérons, en nous inscrivant dans une conception interactionniste d'étude des groupes professionnels, que l'étude des comportements au travail ne peut se pratiquer sans les individus concernés car ce sont ceux qui exercent un métier qui le connaissent le mieux et qui fournissent les données essentielles à l'analyse. Les thèmes et questions de la première vague d'entretiens avaient pour vocation de repositionner les individus dans leur cadre de travail (Cf. annexe 1). Il ne s'agissait pas de faire une analyse organisationnelle. Il s'agissait de se servir des éléments d'information sur l'organisation pour mieux comprendre la situation des ingénieurs et cadres observés, car l'action d'un individu est indissociable du système de contraintes qui l'encadre.

En définitive, quatre thèmes majeurs structuraient les entretiens par grappes hiérarchiques : les trois premiers visaient à caractériser les formes de relations sociales des individus : le rapport au travail, les relations et le rapport à l'organisation. Une fois la situation de l'individu caractérisée, le dernier cherchait à élargir l'interrogation sur leur conception de la réussite et débordait par conséquent les frontières de l'organisation.

Dans cette perspective, cinquante-quatre individus ont été interviewés au sein de quatre directions du secteur de la conception pendant une durée moyenne d'une heure et trente minutes (cf. annexe 2). Parmi eux, vingt ingénieurs et cadres techniques ont accepté un deuxième entretien plus approfondi. Au total, soixante-quatorze entretiens ont été menés lors de cette première vague. Ces entretiens ont été menés uniquement au sein du secteur de l'ingénierie. Ce choix résulta du constat selon lequel au sein de l'entreprise Renault, trois secteurs se distinguent aisément selon la structure de l'organisation et les modes de fonctionnement à savoir : l'ingénierie, la fabrication et le réseau commercial. D'ailleurs, ces trois secteurs sont gérés par des directions du personnel différenciées, car les modes de gestion varient. De même, un indicateur précis de ce cloisonnement est le nombre réduit de mobilités intersectorielles. Sur un échantillon de trois mois, moins de 10 % des mobilités de personnel concernaient des mouvements entrants ou sortants du secteur de l'ingénierie.

Ensuite, au sein de ce secteur, le choix des directions s'est opéré de telle sorte que l'on puisse appréhender les effets des différentes modifications structurelles rencontrées par le secteur de la conception. C'est l'enquête d'exploration qui a été particulièrement déterminante pour nous

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

aider à hiérarchiser les critères de sélection. Premièrement, nous avons cherché à représenter les directions de conception. Or, les divers échanges lors du projet de révision de la nomenclature des métiers de l'ingénierie ont mis en évidence une difficulté entre les directions à se mettre d'accord. Les points de divergence portaient sur la nature des activités en raison principalement d'un taux d'externalisation différencié. C'est pourquoi nous avons choisi de mener une investigation dans deux directions différentes en choisissant les représentantes typiques des deux extrêmes présents au sein du secteur : la DIEC (Direction de l'Ingénierie des Equipements de Carrosserie) dont le taux de sous-traitance est particulièrement élevé et la DICAP (Direction de la Caisse Assemblée Peinte) qui est la direction qui a conservé le plus d'activités en interne[312]. Enfin, une des caractéristiques majeures de la révision de la nomenclature est la spécialisation des activités et notamment la multiplication des activités de conception connexes qui met l'accent sur des changements organisationnels récents. De la sorte, deux directions supplémentaires furent investies. Elles sont toutes deux la traduction concrète des évolutions saillantes de la fin des années 1990 : la DPC (Direction des Prestations Client) et la DMC (Direction des Méthodes de Conception)[313].

Au sein de chacune d'entre elles, des entretiens furent menés à tous les niveaux de la ligne hiérarchique (du jeune technicien au directeur), en faisant varier le statut (puis la position au sein de l'échelle du statut de cadre), les fonctions, le sexe, l'ancienneté. Il n'était pas question de chercher à représenter ni quantitativement, ni qualitativement notre population, ou de rechercher des comportements moyens, mais plutôt d'interroger la plus grande diversité d'ingénieurs et cadres techniques afin de dégager des attitudes et comportements typiques (cf. annexe 2). Par exemple, si une seule femme était présente dans un service de plusieurs dizaines d'individus, nous ne manquions pas de la solliciter pour un entretien. De même, il apparaît que les cadres supérieurs sont surreprésentés parmi les individus interrogés, car en fonctionnant par grappes hiérarchiques, les différents niveaux sont systématiquement sollicités. Par conséquent, la grande majorité des responsables, eu égard à la population de référence, a été interviewé alors que parfois seulement une part réduite de la population de référence de leurs collaborateurs l'a été. Le tableau ci-dessous expose la répartition par grappes hiérarchiques des individus interviewés selon les directions d'appartenance :

[312] Une caractérisation de cette externalisation des activités et des différences sectorielles est proposée dans le chapitre V qui traite des changements organisationnels après le milieu des années 1980.
[313] Ces évolutions sont présentées dans le chapitre VI.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Répartition des individus interviewés par grappes hiérarchiques[314] selon les directions d'appartenance

	DMC	DIEC	DICAP	DPC	TOTAL
Directeurs	1	1	1	1	**4**
Chefs de service	3	4	2	1	**10**
Chef d'UET	3	3	2	3	**11**
Ingénieurs et cadres	4	4	5	4	**17**
Techniciens	4	2	4	2	**12**
TOTAL	**15**	**14**	**14**	**11**	**54**

Nous avons nous-même effectué notre choix à partir de l'organigramme des directions et d'informations fournies par la base de gestion du personnel. Notre démarche fut libre. Les personnes furent contactées directement par téléphone, les listes ne furent pas communiquées aux responsables hiérarchiques. Ceux-ci étaient rencontrés parfois préalablement, parfois postérieurement. L'ordre se faisait au hasard des disponibilités des uns et des autres.

En somme, le choix des échantillons des directions et des interviewés et les thématiques de l'entretien visaient à observer les ingénieurs et cadres techniques en situation, au cœur des modes de fonctionnement organisationnels, de leurs activités de travail et de leurs relations avec leurs pairs, leurs hiérarchiques et les techniques.

Cette technique cherchait à apporter des éléments de réponse à nos deux premières hypothèses qui lient l'évolution des conditions objectives des situations rencontrées par les ingénieurs et cadres techniques et les formes de relations sociales en présence au sein du groupe. Elle pourrait correspondre pour prolonger la métaphore avec la photographie à un objectif grand angle cherchant à observer l'ensemble du phénomène dans son contexte. Une deuxième vague d'entretiens devait nous permettre de poursuivre notre interrogation sur les logiques d'action des cadres en nous intéressant cette fois-ci à leur multi-positionnement social et à leur parcours antérieur. Il s'agissait donc de modifier notre angle de prise de vue et d'utiliser un téléobjectif.

[314] Quatre niveaux hiérarchiques caractérisent la structure fonctionnelle de l'organisation : directeur, chef de service, chef d'UET, collaborateurs (ingénieurs, cadres techniques, techniciens)

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

b) Les entretiens biographiques

Ce deuxième type d'entretiens visait à dresser des portraits d'ingénieurs et cadres techniques en centrant les entretiens sur leur parcours biographique. Nous avons attaché une importance particulière à nous intéresser tout autant aux individus dont les parcours observent des régularités et à ceux dont les parcours sont peu représentés, voire marginaux (cf. annexe 4).

Cette technique devait servir à nous donner des informations supplémentaires pour comprendre les représentations et actions des ingénieurs et cadres techniques lorsque les informations relatives à la structure de leur situation ne le permettaient pas, souvent parce que sa complexité augmentait le niveau d'incertitudes. Dans ce cas, les individus pouvaient effectuer leur choix en fonction de valeurs et croyances individuelles acquises durant leur parcours social. Ces informations étaient donc relatives à leurs parcours de socialisation, mais également à leur situation sociale dans son ensemble, c'est-à-dire en prenant en considération leur(s) positionnement(s) extra-professionnel(s) (cf. annexe 3).

Cette technique devait nous permettre de vérifier notre troisième hypothèse stipulant un lien entre l'évolution des formes de relations sociales au sein du groupe et l'émergence de multiples modèles de réussite sociale. Incidemment, en s'intéressant aux sphères d'investissement auxquelles les individus donnent du sens dans leur parcours social, cette technique était donc également adaptée à l'interrogation sur la place du travail dans l'activité sociale au sein de ce groupe professionnel.

Concrètement, vingt-six ingénieurs et cadres techniques furent interrogés. Ils exerçaient leurs activités dans les mêmes directions, l'objectif étant de conserver notre connaissance sur la structure de leur situation dans l'analyse. De même, les entretiens débutaient par le travail au quotidien, mais déviaient assez rapidement vers des questions relatives à leur parcours. Les variables déterminantes dans le choix des individus interviewés furent toujours la position au sein de l'échelle statutaire et le sexe. Cependant, nous avons accordé cette fois-ci une importance particulière à varier les critères d'âge et de diplômes afin de prendre en compte la diversité des parcours sociaux.

De la même façon que pour les précédents, notre sélection fut libre, fondée sur les informations fournies par la base de données de gestion du personnel, et directe en prenant

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

rendez-vous par téléphone. Nous nous souvenons également que, lors de notre présentation, l'accent fut mis sur notre statut d'étudiante et les objectifs de la recherche.

c) Des techniques et pratiques d'entretiens similaires : forme d'interrogation et outils utilisés

Ce sont donc au total cent-huit entretiens[315] qui ont été menés dont quatre-vingt-un avec des ingénieurs et cadres techniques au sein de quatre directions. Tous l'ont été suivant les mêmes principes.

- L'obtention de l'entretien

Comme il a été précisé précédemment, chaque fois la sollicitation pour un entretien fut téléphonique et en s'adressant directement aux enquêtés, excepté pour certains chefs de service et les directeurs pour lesquels nous sommes passée par l'intermédiaire de leur secrétaire. Ce moment peut paraître banal, anodin et fastidieux. Cependant, nous ne l'avons jamais négligé, car c'est dès cet instant que commence l'enquête. Les réactions de notre interlocuteur peuvent, d'ores et déjà, être instructives. Il est indispensable de ne pas susciter la méfiance pour éviter d'essuyer un refus mais, tout autant, pour ne pas nuire à la qualité de l'échange ultérieur. C'est pourquoi, le plus souvent, loin d'appeler entre deux activités opérationnelles et au milieu des bureaux paysagers, nous faisions en sorte de dédier à notre interlocuteur un moment dans une salle réservée, où la solitude et la tranquillité offraient des conditions idéales pour être attentive à ses réponses et craintes.

Outre les règles de politesse élémentaires, nous nous efforcions d'être sympathique[316] tout en donnant des éléments de garantie sur le sérieux de notre enquête et surtout en rassurant nos interlocuteurs sur l'anonymat des données recueillies et sur leur participation même à cette enquête (le choix d'informer leur hiérarchique leur appartenait) et sur la façon dont ils ont été sélectionnés. Ils n'étaient pas sur une liste que l'on nous aurait fournie. En revanche, le hasard seul ne l'explique pas non plus puisque nous cherchions à respecter une certaine diversité des profils. Enfin, en évitant de minimiser l'intérêt et le travail que représentaient ces entretiens, nous prenions le temps de dédramatiser nos attentes en rappelant qu'aucun travail préparatoire

[315] Soixante-quatorze entretiens sur le quotidien au travail, vingt-six entretiens biographiques, huit entretiens avec des ingénieurs et cadres techniques retraités de l'entreprise (cf. *infra*).
[316] Il paraît que le sourire s'entend !

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

n'était nécessaire, que nous venions chercher un témoignage et que, ce faisant, il n'existait aucune bonne ou mauvaise réponse. En revanche, nous refusions de détailler le sujet de l'enquête, de fournir les questions préalablement comme cela nous l'a été, à plusieurs reprises, demandé.

Le moment et le lieu de l'entretien étaient systématiquement fixés en fonction de la disponibilité et des préférences de notre interlocuteur. Si, à chaque fois, les entretiens se sont déroulés dans une salle fermée et sans fenêtre, c'est la localisation de la salle qui variait : dans le secteur de l'intéressé pour lui éviter un déplacement, ailleurs parce qu'il se tenait à ce moment à proximité ou parce qu'il souhaitait préserver la confidentialité de sa participation. Pour cela, les conditions logistiques du site étaient particulièrement favorables puisqu'un certain nombre de salles est à disposition de chacun à n'importe quel endroit du site sur réservation. Enfin, nous précisions que l'entretien n'était pas obligatoire et que l'acceptation devait se faire sur la base du volontariat.

- Les pratiques d'interrogation

Il y avait souvent un décalage de plusieurs jours, voire de plusieurs semaines, entre la prise de rendez-vous et le moment de l'entretien. Pour cette raison et parce que nous souhaitions instaurer le plus rapidement possible un climat de confiance, nous rappelions systématiquement les objectifs de l'entretien et ne lésinions pas sur les précisions rassurantes pour notre interlocuteur.

Une fois ces précautions prises, nous avons mené nos entretiens de façon semi-directive. Les relances, notre attitude, y compris gestuelle, sont autant d'éléments déterminants qui sont particulièrement difficiles à retranscrire, car comme le précise M. Grawitz : « Sans doute existe-t-il une technique de l'entretien mais plus qu'une technique, c'est un art »[317]. Enormément de facteurs rentrent en compte dans l'interaction qui s'instaure entre l'enquêteur et l'enquêté, « non seulement l'idée que chacun a de l'autre intervient, mais aussi ce que chacun pense que l'autre va penser de lui »[318]. C'est donc une attitude empathique, sans manifestation de jugement, et attentive aux réactions de l'enquêté qui permet la plus grande

[317] Grawitz, *op. cit.*, p. 658.
[318] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

fluidité dans l'interrogation et crée les conditions favorables à un entretien riche en informations pour l'enquêteur.

Nos premières questions étaient relativement vastes, laissant le soin à l'interviewé de choisir la façon de se présenter, de se définir[319]. C'était le moment le plus standardisé de l'entretien. Ensuite, nous avions une grille d'entretien à disposition que nous utilisions de façon différente en fonction de notre interlocuteur et de sa capacité à répondre, ce qui n'était absolument pas dépendant du statut ou de la position de l'interviewé. Et lorsque c'était le cas, ce fut à notre grande surprise, comme il a été précisé précédemment, non pas la capacité mais davantage la volonté de répondre (ou plus exactement le refus implicite) des individus dont les niveaux étaient les plus élevés qui diminuait la fluidité de l'entretien et nous obligeait à consulter notre guide. En définitive, nous souhaitions garder une souplesse dans notre interrogation. L'essentiel était de parcourir les quatre thèmes définis ; les questions détaillées[320] dans les grilles d'entretien[321] n'étaient pas systématiquement utilisées, elles servaient simplement en cas de besoin à recadrer l'entretien ou, à l'inverse, à le relancer.

Ce qui nous importait, c'était d'éviter d'imposer nos questions, afin que l'entretien ne prenne pas l'allure d'un interrogatoire intrusif. Pour y parvenir, nous rebondissions dès que possible sur les propos de notre interlocuteur pour aborder l'ensemble des thèmes envisagés par les grilles. Par exemple, nous utilisions une référence à une altercation avec le responsable hiérarchique liée à un manque de reconnaissance pour évoquer à la suite l'ensemble du système de reconnaissance, salariale et symbolique. De même, lors des entretiens biographiques, nous attendions qu'un échange sur la charge de travail permette d'aborder la question des horaires de travail pour approfondir, par la suite, le thème de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie extra-professionnelle. En définitive, au fur et à mesure de nos entretiens, les grilles sont modifiées et les techniques d'interrogation sont passées du non-directif vers le semi-directif, car l'important était de ne pas imposer aux enquêtés des questions que leur expérience ne leur posait pas. Ce faisant, y compris l'utilisation de la grille d'entretien relevait d'une démarche hypothético-inductive. Toutefois, nous cherchions systématiquement à aborder l'ensemble des thèmes prévus par les guides d'entretien. Enfin,

---

[319] « Pouvez-vous vous présenter ? », « En quoi consiste votre travail ? »
[320] Ces dernières furent décidées d'abord à l'aide de la littérature parce que, pour chaque sujet, il existe tout de même un nombre limité de thèmes et, ensuite, complétées et précisées par l'enquête d'exploration.
[321] Cf. annexes 1 et 3.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

en plus de ces grilles standardisées qui s'appliquaient à tous, le caractère semi-directif de l'entretien autorisait à poser des questions spécifiques en fonction de la direction, de la position, des caractéristiques sociales de l'individu interrogé ou des événements conjoncturels.

- L'enregistrement et la retranscription des entretiens

Pour chaque entretien, nous avons demandé l'autorisation à l'individu interviewé de l'enregistrer en donnant les assurances courantes quant à l'absence de diffusion de ces enregistrements. Nous expliquions les raisons qui présidaient cette démarche : la volonté de ne pas perdre d'information, ce qui est relativement précaire avec une simple prise de notes, la possibilité de les réécouter plus tard, l'importance du ton lorsqu'on analyse des discours, etc. Pour ceux qui refusaient, nous abandonnions l'idée. Toutefois, ces cas furent marginaux. Lorsque cela s'est produit, les interviewés ont souvent pris la peine, en retour, de nous expliquer les raisons de leur refus, ce qui devenait en soi une source d'information. Nous comptions alors sur notre dextérité d'écriture[322] pour compenser l'absence d'enregistrement. Nous trouvions cette démarche préférable à celle qui consiste à accepter l'enregistrement, mais à faire preuve d'autocensure dans les réponses fournies. Enfin, parce que nous souhaitions, lors de cette seconde forme d'enquête, utiliser une méthodologie systématisée, nous avons retranscrit tous les entretiens enregistrés sans exception. Ces retranscriptions devaient nous aider lors de la phase d'analyse à quantifier un certain nombre d'observations.

- La détermination du nombre d'entretiens

Ces cent-huit entretiens indiquent l'atteinte d'un niveau de saturation dans le recueil de données. Ce volume se comprend en raison de notre volonté de diversifier les situations de travail rencontrées, les trajectoires professionnelles et les parcours sociaux dans leur ensemble. En investissant quatre directions, il importait de déterminer de façon similaire notre panel d'interviewés pour permettre des comparaisons, ce qui a eu tendance à multiplier le nombre d'entretiens. De même, nous avons privilégié un recueil de données en profondeur, ce qui a donné lieu, rappelons-le, à la conduite d'un second entretien dans une vingtaine de cas. Enfin, ce volume s'explique également parce que bien qu'un ennui pouvait se faire ressentir

[322] Ce que deux d'entre eux ont souligné avec amusement : « Je n'ai jamais vu quelqu'un écrire aussi vite ! ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

au cours de certains échanges, nous avons attendu l'aboutissement des premières analyses avant de nous autoriser à arrêter définitivement les entretiens. C'est à ce moment là qu'on regrette les heures de retranscription des derniers entretiens qui paraissent inutiles, sinon pour nous conforter dans nos interprétations.

En effet, malgré l'hétérogénéité de notre panel, il est apparu que des situations et expériences similaires se dégageaient. Au fur et à mesure de la progression dans l'analyse des entretiens, la diversité initiale se réduisait. Nous nous sommes alors autorisée à considérer que notre recueil de données imputables à la technique de l'entretien était arrivé à son terme dans la mesure où le champ de l'interrogation apparaissait couvert.

Avant d'exposer la façon dont nous les avons analysées, nous souhaitons présenter au lecteur l'ensemble des techniques utilisées pour la collecte des informations afin de mettre l'accent, *in fine*, sur l'articulation entre ces divers procédés dans l'élaboration d'une interprétation des phénomènes observés.

2.2.2. L'approche diachronique

De même qu'il nous est apparu indispensable de déborder le cadre de l'organisation et de prendre en compte le parcours social des individus pour comprendre finement leurs actions et représentations, il nous a semblé indispensable d'introduire une lecture diachronique pour comprendre l'organisation actuelle, ses modes de fonctionnement et le sens qu'ils prennent eu égard aux situations antérieures.

Cette forme d'observation est « une mise en perspective des traits saillants de l'action commune et des événements signifiants de l'organisation »[323]. Le recueil des données et l'interprétation sont déterminés en fonction de notre problématique qui questionne le lien entre les évolutions structurelles de l'entreprise et les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Il n'est donc pas question d'accumuler une série de faits rendus dans leur continuité et leur exhaustivité. Il s'agit plutôt d'identifier des événements, des moments importants auxquels on confère une singularité suffisamment significative pour nous aider, à la lumière du concept de rationalisation, à typer

[323] Giraud (1993), *op. cit.*, p. 249.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des stades caractérisant les évolutions rencontrées par le groupe professionnel, celles de l'organisation et, ce faisant, de leur relation.

En d'autres termes, en adoptant la méthodologie de l'idéaltype chère à M. Weber[324], nous souhaitons décrire le changement social au sein de cette entreprise en accentuant un certain nombre de traits singuliers essentiels qui différencient des périodes caractéristiques de l'histoire de ses formes de relations sociales. Par conséquent, il ne s'agit pas de décrire la réalité (bien trop complexe pour y parvenir avec succès). Nous cherchons, par un processus d'abstraction, à « systématiser des réalités empiriques en ordonnant des tableaux homogènes »[325].

Pour préciser cette méthodologie, M. Grawitz la définit par ce qu'elle n'est pas : « Ce n'est pas une hypothèse, car c'est une proposition correspondant à une réalité concrète, d'où le type est abstrait. Ce n'est pas une description de la réalité, puisqu'il ne retient que certains aspects de celle-ci. Ce n'est pas une moyenne : le significatif ne relève pas de la notion de quantitatif dans le sens d'une moyenne d'âge ou de taille »[326]. La principale dimension heuristique de cette méthode réside dans sa valeur comparative permettant d'éclairer les processus historiques et, par là-même, les phénomènes sociaux étudiés. Il s'est agi de relever les éléments essentiels qui permettaient de typer la structure organisationnelle et les formes de relations sociales au sein de cette entreprise et à travers le temps.

Pour ce faire, nous avons cherché à diversifier et à combiner les sources historiques. Avant tout, il fut question de sources écrites, scientifiques et empiriques. Plus précisément, nous avons utilisé majoritairement les ouvrages historiques et, autant que possible, sociologiques qui étaient consacrés à ces thèmes. Néanmoins, parce qu'historiens et sociologues divergent parfois dans leurs centres d'intérêt, nous avons complété les sources historiques par une analyse documentaire d'archives dont les plus anciennes remontent aux années 1940. Il s'agissait de documents variés : des notes officielles, des revues de l'entreprise, des dossiers de travail, des comptes-rendus de réunions, des descriptions de poste et, chose inespérée, des témoignages écrits d'ingénieurs sur l'organisation, documents de travail de séminaires de

---

[324] Weber (1995), *op. cit.*, pp. 48-52.
[325] D. Demazière, C. Dubar, *Analyser des entretiens biographiques*, Québec, Les Presses de l'université de Laval, 2004.
[326] Grawitz, *op. cit.*, p. 111.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

réflexion organisés sur ce thème. Une recherche documentaire insistante a été portée sur les documents relatifs aux ingénieurs : leurs caractéristiques, leur place objective et symbolique dans l'entreprise, leur métier, etc.

Ces documents sont précieux, car ils constituent un matériau objectif dans la mesure où, même s'ils peuvent soulever des interprétations différentes, ils sont identiques pour tous et ne changent pas. Comme le précise M. Grawitz, « alors que l'individu interrogé donne une réponse qui vaut seulement pour le moment où elle est donnée, le document demeure et permet une étude dans le temps (évolution, comparaison, etc.). Les documents personnels (lettre, carnet) ou officiels sont précieux comme complément des techniques de rapports individuels »[327]. Certains ont donc été parfois utilisés en substitut des entretiens individuels.

Toutefois, quels qu'ils soient, ils ne doivent pas être considérés comme fournissant directement de l'information puisqu'ils sont, avant tout, la trace d'une communication orale ou écrite. Il est donc nécessaire dans l'analyse de ces documents de les interpréter en fonction de la représentation que sont susceptibles de s'en faire l'émetteur et le récepteur. Cette démarche est qualitative. Il s'agit d'étudier la forme, le choix des mots, les répétitions, les lacunes et de proposer une interprétation de ce qu'ils traduisent, reflètent pour que, finalement, ils constituent une source d'information sur ces périodes antérieures. Ces diverses sources écrites ont été combinées avec quelques sources orales. En plus des entretiens menés avec des salariés ayant plus de dix années d'ancienneté, huit l'ont été avec des ingénieurs retraités, dont le plus jeune a quitté l'entreprise depuis six ans. Ils ont témoigné de leur vécu au sein de l'entreprise et ont pu, de la sorte, animer ces données.

L'usage de ces sources et leur poids relatif ont varié selon les époques traitées. Il peut aisément se concevoir qu'un usage plus grand ait été fait des sources scientifiques pour les événements les plus anciens, c'est-à-dire ceux relatifs au début du XXème siècle alors que, les ouvrages historiques se raréfiant pour les périodes les plus récentes, nous nous sommes référée davantage aux sources empiriques, elles-mêmes se faisant plus accessibles.

En définitive, notre regard historique a été complètement intégré à notre démarche sociologique puisque, d'une part, il répond à une volonté de situer historiquement les

[327] Grawitz, *op. cit.*, pp. 573-600.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

phénomènes sociaux observés afin d'être en mesure de juger de leur caractère novateur ou non, ce qui paraît indispensable pour tout chercheur s'intéressant à la question du changement social. D'autre part, c'est un regard historique intégré, car il répond aux mêmes postulats méthodologiques en proposant une interprétation, notre interprétation. Enfin, il s'inscrit dans une démarche d'analyse diachronique indispensable à la compréhension de la signification des phénomènes observés et à leur explication. Il en est de même des méthodes complémentaires qui prolongent les interprétations des données recueillies par les entretiens.

2.2.3. Les méthodes complémentaires

Deux techniques supplémentaires ont été adjointes aux entretiens : la première, des observations *in situ*, pour préciser et compléter, la seconde, une expérimentation sociale, pour développer et vérifier nos résultats.

a) Les observations *in situ*

Au-delà des multiples situations d'observations offertes par notre participation au sein de l'entreprise, particulièrement difficiles à détailler, nous avons choisi de mettre en place un dispositif d'observation directe et systématisée. Il s'agissait de compléter la première forme d'observation globale et flottante[328] par une observation plus focalisée sur un champ restreint pour approfondir notre connaissance. L'observation *in situ* paraissait adéquate dans la mesure où elle désigne « les activités d'un chercheur qui observe personnellement et de manière prolongée une partie des situations et des comportements auxquels il s'intéresse, et n'est donc pas réduit à ne connaître ceux-ci qu'à travers les catégories utilisées par ceux qui y participent »[329].

En effet, cette technique a été envisagée en visant trois objectifs : le premier consistait à compléter les récits des ingénieurs et cadres techniques sur leurs pratiques de travail, le deuxième cherchait à observer directement les groupes en train de travailler, de prendre une décision, car, l'emploi du temps des ingénieurs et cadres techniques est consacré presque exclusivement à des participations à des réunions. Ces moments étaient alors susceptibles

[328] Au cours de laquelle nous nous intéressions à de nombreuses questions, personnes, à la recherche des événements signifiants quand bien même étaient-ils singuliers.
[329] Chapoulie, *op. cit.*, pp. 582-608.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'être précieux pour étudier la façon dont les individus agissent et interagissent. Enfin, dans un troisième temps, nous voulions formaliser ces descriptions d'activités de travail et les soumettre aux ingénieurs retraités au cours des entretiens afin qu'ils les commentent et nous révèlent les évolutions.

Pour ce faire, nous avons choisi de suivre pendant plusieurs jours (cinq au total) deux individus exerçant des fonctions dans les différentes structures qui forment la matrice organisationnelle du secteur de la conception : une femme, ingénieur dit « spécialiste métier » au sein de la structure verticale et un homme, cadre promu dit « Pilote GFE »[330], intégré au sein de l'équipe transversale d'un projet de véhicule. Il était alors question de mesurer l'écart d'activité entre les deux fonctions et l'impact concret de la division du travail sur la (ou les) situation(s) des ingénieurs et cadres techniques.

Notre pratique d'observation fut la même pour les deux : les suivre de leur entrée dans l'entreprise à leur sortie, ce qui impliquait de se conformer à leurs horaires et rythme de travail. Nous n'avons pas déjeuné quand ils ne l'ont pas fait et, à l'inverse, nous n'avons pas manqué une « pause-café ». Nous avons assisté à chacune des réunions au sein desquelles nous étions présentée comme stagiaire[331], effectué les mêmes déplacements à l'intérieur de l'entreprise, y compris lorsqu'il s'agissait simplement d'aller chercher une pièce de voiture à l'autre extrémité du site. Tout fut utile. Lors de ce dernier exemple, nous avons, au cours du trajet, rencontré un collègue de l'ingénieur observé et assisté à une conversation professionnelle entre les deux individus. Ils exprimaient une difficulté à régler une question et nous avons pu apprécier deux dimensions qui nous sont apparues comme majeures dans les activités de travail : la difficulté à prendre des risques compte tenu des modes de fonctionnement standardisés mis en place ces dernières années et les deux solutions de recours constamment sollicitées : la tenue d'une réunion obligatoire et l'intervention des responsables hiérarchiques.

Toutefois, à l'occasion de l'observation de ces journées de travail, plus que l'événement signifiant, c'est la régularité des phénomènes qui nous intéressait. Pour ce faire, les variables

[330] Ingénieur ayant en charge le développement d'un organe ou d'une fonction d'un véhicule donné. [GFE : (Groupe Fonction Elémentaire)]

[331] Cette forme de présentation fut spontanée de la part des observés, soucieux de ne pas perdre du temps dans les explications. Elle nous fut personnellement utile dans la mesure où elle limitait les biais inhérents à la présence d'un observateur extérieur. La prise de note et notre silence devenaient de ce fait naturels.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

observées étaient déterminées préalablement au regard des résultats issus de la première vague d'entretiens. Concernant les activités de travail, nous avons focalisé notre attention sur la variabilité des activités, les prises de décisions et les déterminants de l'organisation du travail au quotidien. Par exemple, les journées de travail ont été décrites à la minute près. Concernant les réunions, nous avons, en même temps que l'étude des interactions entre les individus, entrepris de compter les termes qui nous avaient semblé déterminants dans les formes de justification utilisées lors de l'observation participative et dans les entretiens tels que « risque », « standard », « procédures ». Chaque réunion fut retranscrite.

Le caractère systématique de cette technique a donc consisté à noter de façon extrêmement détaillée et continue l'ensemble des éléments observés. Au-delà de l'activité observée, chaque fois nous avons attaché une importance particulière à détailler le poste de travail, son environnement, les lieux de l'action, les participants, les matériels utilisés, à ne pas négliger les rencontres impromptues ou les commentaires informels et spontanés et à éviter autant que possible les éléments d'appréciations personnelles.

Au cours de la journée, nous ne posions pas de questions ou très peu afin de réduire au maximum les chances d'influencer le déroulement des événements. En revanche, nous demandions des précisions à la fin de la journée, juste avant leur départ de l'entreprise. En outre, très souvent, les deux individus observés nous ont donné spontanément une copie des documents utilisés lors de leur journée de travail, ce qui fut une précieuse occasion d'obtenir de l'information écrite, mais néanmoins quotidienne et contextuelle, au-delà des documents officiels, plus proche parfois de la communication.

Les principales difficultés relatives à ces observations furent liées à la nature de l'activité des ingénieurs et cadres techniques à laquelle il n'est pas toujours aisé d'avoir accès. Lorsqu'ils ne sont pas en réunion, ils travaillent le plus souvent sur l'outil informatique à formaliser des comptes-rendus ou rédiger des mails. A ce moment, c'est une activité cognitive difficilement appréciable pour l'observateur. Nous devons alors nous contenter des commentaires oraux des initiés et donc des représentations qu'ils se font de ces moments de travail solitaires.

En définitive, ces observations furent l'occasion de nous donner à voir ces activités et réunions dont on nous parlait tant au cours des entretiens et d'évaluer concrètement cette division du travail qui s'est instaurée au sein même de la population des ingénieurs et cadres

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

techniques. Elles furent particulièrement riches car les propos, entendus de façon récurrente dans les entretiens, trouvaient là une résonnance particulièrement instructive[332].

b) L' « expérimentation sociale »

Une dernière forme d'observation fut envisagée : l' « expérimentation sociale »[333]. Cette technique de groupe poursuivait toujours l'objectif d'appréhender les attitudes et comportements des ingénieurs et cadres techniques, mais, cette fois-ci, en faisant varier les situations. Elle peut être comprise comme une « simulation de situations »[334] afin de vérifier le rôle joué par les différentes variables repérées dans l'analyse que sont la position statutaire dans l'organisation, l'activité et le parcours social (le sexe, l'ancienneté, le mode d'accès au statut).

L'expérimentation sociale a été conçue à partir des analyses effectuées dans des situations différentes. Il est apparu que les attitudes et comportements des individus s'avéraient dissemblables selon les moments de leur expression. En construisant artificiellement cette diversité des situations, l'expérimentation a été utilisée comme un moyen de vérifier une certaine « dérive des logiques des représentations »[335]. Toutefois, selon C. Giraud, « la nature de l'expérimentation fait que cette situation fictive devient réelle et actuelle par la présence des autres et la dynamique des interrelations »[336].

En effet, cette technique de groupe met en situation, dans notre cas, huit personnes. Les différents niveaux de responsabilité hiérarchique sont représentés, les quatre types d'activités également (« conception-métier », « conception-projet », « essai-prestation », « méthodes »), femmes et hommes, jeunes et anciens aussi. Les huit personnes sont concernées par l'exercice, comme l'illustre le tableau suivant :

---

[332] Par exemple, la dimension de contrôle à laquelle les individus faisaient référence s'est matérialisée de multiples façons au cours de ces observations. Pour les résultats, se reporter au chapitre VI.
[333] Il importe de préciser que ce terme est ambigu pour les sociologues dans la mesure où il fait référence aux techniques d'expérimentation des psychologues. Il faut l'entendre ici au sens d'une « mise en situation contrainte ».
[334] Giraud (1993), *op. cit.*, p. 252.
[335] Pour une présentation détaillée de l'expérimentation sociale, cf. C. Giraud (1993), *op. cit.*, pp. 247-255.
[336] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Profil des huit personnes ayant participé à l'expérimentation sociale :

	Statut	Position	Activité	Sexe
1	Technicien	N/A	Conception « projet »	H
2	Technicien	N/A	Conception « métier »	H
3	Ingénieur	Cadre II	Conception « projet »	H
4	Ingénieur	Cadre 3B	Conception projet, Chef d'UET	F
5	Ingénieur	Cadre 3A	Méthodes, Chef d'UET	F
6	Ingénieur	Cadre II	Essai-prestation	F
7	Cadre technique	Cadre 3B	Essai-prestation	H
8	Ingénieur	Cadre supérieur	Conception « métier », Chef de service	H

Cette diversité des caractéristiques sociales des individus vise à représenter le milieu organisé. Nous pouvons alors légitimement penser que la structure de la situation fait que « l'expression des préférences d'un individu rencontre ainsi inéluctablement celle des autres »[337]. C'est en ce sens que c'est une méthode expérimentale : elle est à la recherche d'interactions entre les comportements des individus et les situations dans lesquelles ils se trouvent.

C. Giraud en résume les caractéristiques suivantes : « Elle est une situation d'interrelation cristallisant en un temps, en un lieu, et selon des règles définies les oppositions et les proximités d'individus dans une dynamique d'identité sociale et de lecture des opportunités d'action. La situation que crée l'expérimentation ressort en conséquence de l'aléa des rencontres et de l'interaction d'individus qui ont en commun d'être salariés de la même organisation. Elle est donc une situation dont les participants ne connaissent pas les règles du jeu (sinon celle que l'expérimentateur leur dévoile pour les amener à 'jouer le jeu') mais ont accès à l'identification des autres de façon très directe »[338].

L'expérimentation est organisée autour de trois moments d'une même situation qui font varier la structure dans laquelle les préférences sont exprimées. Le support de l'expérimentation est une série d'assertions relevées au cours des analyses précédentes et qui sont particulièrement sujettes à des représentations variées au sein du groupe ou à une dérive des représentations chez un même individu (cf. annexe 5). En l'espèce, l'objectif était précisément de vérifier, eu

[337] *Ibid.*
[338] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

égard aux caractéristiques des évolutions organisationnelles en cours, l'adhésion ou l'absence d'adhésion de la part des ingénieurs et cadres techniques et les éléments explicatifs correspondants. Par exemple, si les individus exprimaient une remise en cause à l'occasion des entretiens individuels, en est-il de même en situation ? Si non, quels étaient les éléments qui leur permettaient de changer d'avis ?

Cette grille a donc été construite à partir des interprétations élaborées et des techniques précédentes qu'étaient les entretiens et les observations *in situ*. A ce titre, les items ont été fondés sur des associations de notions qui nous avaient paru particulièrement significatives et déterminantes à la compréhension lors des enquêtes préalables telles que : « risque », « temps », etc. Pour chacun des quinze items, les participants ont dû se positionner sur une échelle de quatre préférences allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* ».

Les trois séquences ont été les suivantes :

- la première fut consacrée à l'expression individuelle. La grille a été distribuée à l'ensemble des participants. Ils l'ont découverte à cet instant et ont dû cocher les cases correspondant à leurs préférences. Cette première étape fut relativement rapide : une dizaine de minutes ont suffi aux participants pour prendre connaissance de la grille et se positionner.

- la deuxième est la plus conséquente. Il a été donné comme consigne aux participants de se mettre d'accord collectivement sur chacun des items, ou de décider, le cas échéant, de faire état de leur désaccord. Concrètement, une seule grille fut distribuée, la même que lors de la séquence précédente. Aucune autre intervention de l'expérimentateur n'est venue perturber le déroulement de cette étape. Toute la séance fut enregistrée et nous nous contentions de prendre des notes. Lorsque les participants se retournaient vers nous avec un air interrogateur ou une demande d'explication, nous nous limitions à un haussement d'épaules et laissions définir collégialement les notions mobilisées dans les items. A cette occasion, la nature des débats fut en tant que telle instructive lorsqu'ils essayaient de se mettre d'accord sur ce que signifie « prendre un risque », « s'impliquer », « être solidaire », etc. De même, elle permit une analyse des réactions des individus et de la dynamique de groupe qui se mettait en place.

- la troisième séquence est à nouveau celle de l'expression des préférences individuelles sur le même thème.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette structuration de l'expérimentation visait à observer « les distorsions éventuelles d'expression des préférences induites par la situation d'interrelation et les effets de cette situation »[339]. Elle permettait de repérer quels étaient les thèmes les plus sujets à des prises de positions différenciées selon les situations et en fonction de quelles variables, celles inhérentes à la position dans l'organisation ou au parcours social, ou à l'inverse les évolutions à propos desquelles la régulation normative fut efficace. C'est pourquoi elle ne put se construire qu'à partir des analyses produites à l'occasion d'enquêtes préalables et ne constitua qu'un outil de précision et de vérification.

Conclusion intermédiaire

En définitive, lors de cette seconde forme d'enquête structurée autour d'entretiens, d'analyse documentaire, d'observations et d'expérimentation sociale, nous avons cherché à systématiser le recueil des données. Cette combinaison de différents procédés opératoires était destinée à fournir par étape l'ensemble des éléments nécessaires à la vérification de nos hypothèses dans le cadre d'analyse théorique et méthodologique qu'est la sociologie de l'action. Il s'agissait de recueillir des données, d'une part, sur la situation des individus, plus généralement la structuration du champ de leurs actions et, d'autre part, sur leur parcours de socialisation.

L'enjeu résidait alors dans la validité de nos résultats. La rigueur et la précision devaient être, cette fois-ci, nos deux alliées pour prendre de la distance avec notre objet de recherche et assurer une qualité du recueil et de l'analyse. D'ailleurs, durant cette période, outre une présence au sein de l'entreprise moins régulière, notre prise de distance se manifestait jusque dans notre façon d'être à l'instar de notre tenue vestimentaire. Progressivement, nous avons laissé de côté nos tailleurs au profit de tenues plus « universitaires »[340], ce qui n'a pas échappé à nos responsables hiérarchiques de l'époque[341].

L'enquête d'exploration et l'enquête de diagnostic ont eu une importance relative différente tout au long de la progression de l'investigation. Il est donc indéniable que la dimension chronologique est déterminante pour expliquer cette segmentation. Il s'agissait de mettre en

[339] *Ibid.*
[340] Nous laissons au lecteur le soin de se faire une idée !
[341] Certains regards et commentaires furent explicites sur ce changement.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

évidence les deux postures différentes que nous avons cherché à adopter, l'une stimulant l'empathie et l'intuition, l'autre la rigueur et la précision. Toutefois, il est important de noter que ces deux formes d'enquête furent présentes tout au long des trois années de recherche et qu'elles s'alimentèrent l'une et l'autre. Tout l'enjeu portait sur la coordination et l'atteinte d'un équilibre entre ces deux démarches. La problématique et les hypothèses sont alors plus que déterminantes dans les phases d'analyse et d'interprétation.

III. Traitement des données

La diversité des techniques ne doit pas faire perdre de vue le cadre méthodologique commun dans lequel elles s'inscrivent, c'est-à-dire une conception intellectuelle qui homogénéise le traitement des données et garantit la cohérence de l'analyse au regard de la problématique.

Cette dernière interroge le lien entre les transformations de l'organisation, quelles qu'elles soient et l'état d'un groupe social. Eu égard à notre conception du social, le fil conducteur est l'analyse de la relation entre les individus qui composent le groupe et les situations qui circonscrivent leurs actions. Ce qui importe réside dans la compréhension de la rationalité des individus observés, chemin vers l'explication des phénomènes sociaux en présence.

Le cœur de l'analyse porte donc sur les structures et formes du discours qui visent à reconstruire les représentations des individus, leurs intentions et croyances. De la sorte, la première étape a consisté à traiter chaque entretien de façon individuelle. A partir des entretiens retranscrits, toutes les réponses de chaque individu ont été étudiées, en les interprétant chacune en fonction de l'ensemble de l'information recueillie auprès de lui. Il s'agissait ainsi de définir un profil. Dans un deuxième temps, la récurrence des thèmes abordés et le repérage des problématiques soulevées ont laissé place à une analyse transversale plus thématique sur la totalité des entretiens en prenant soin toutefois de ne pas perdre la signification singulière selon les enquêtés. Par exemple, quel(s) sens est (sont) donné(s) à la standardisation du travail au sein du secteur de la conception ? De cette façon, nous utilisions une méthode d'induction énumérative, fondée sur la découverte de processus récursifs, pour fournir des éléments de réponses à nos questions et hypothèses. A partir de ces thèmes significatifs, nous complétions les données fournies à l'occasion des entretiens par les éléments apportées au travers des méthodes complémentaires.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A titre illustratif, sur le thème des activités de travail, nous avons utilisé l'analyse transversale pour caractériser les activités de travail en confrontant et recoupant les récits individuels, ce qu'ont facilité particulièrement les interviews par grappes hiérarchiques puisque plusieurs personnes se sont exprimées sur les mêmes situations. Cela visait à neutraliser les effets de positions. Ensuite, nous avons utilisé les observations *in situ* des activités pour préciser leurs déterminants et enchaînements et donner des indications de mesure sur leur degré de variabilité. Puis, nous n'avons pas manqué d'utiliser l'analyse documentaire pour insérer ces activités dans le cadre plus global et formel de la division et de l'organisation du travail. Enfin, à partir de cette caractérisation, nous avons pu typer les différentes façons dont les ingénieurs et cadres techniques se les représentaient à partir des profils individuels.

En d'autres termes, l'analyse fut qualitative. Elle a porté sur les entretiens individuels, mais n'a pas été strictement biographique même si les trajectoires et la situation sociale des individus ont été prises en considération dans la mesure où elles offraient des éléments de compréhension des attitudes et comportements observés. Au cours de cette première phase, il s'est agi de repérer dans l'analyse du discours les référents clefs, les notions structurantes et significatives. Ensuite, l'analyse fut transversale et thématique. Elle ne fut pas linguistique. Cependant, au cours de l'analyse qualitative, l'attention a été portée sur la terminologie utilisée puisque nous considérons que les processus de désignations sont particulièrement informatifs. Comme E. Hughes le mentionne, un « nom est davantage qu'une appellation : il désigne avec fierté ou avec mépris. Il peut même servir de caricature et, soulignant un trait particulier, déformer tout en désignant »[342].

Malgré tout, nous avons tenté également d'utiliser les entretiens selon des procédés plus standardisés, en cherchant parfois à les traiter statistiquement, ou tout au moins à extraire des entretiens des données pouvant être traitées quantitativement et offrir des pistes d'interprétation. Combien de fois les individus utilisent-ils le terme « … » ? Pour autant, les termes choisis l'ont été à partir d'une analyse qualitative et plusieurs termes ont été rattachés à un même et seul référent. Par exemple, les termes « procédures, standards, normes, règle, etc. » renvoyaient au référent « standardisation ». Il s'est agi de dénombrer des éléments jugés préalablement significatifs et de calculer leurs occurrences, afin de vérifier des hypothèses et de les situer socialement.

---

[342] Hughes, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Néanmoins, leur comptabilisation et utilisation sont restées qualitatives. En effet, le dénombrement s'est fait manuellement afin de garantir que les mots étaient bien des équivalents linguistiques, c'est-à-dire étaient utilisés de la même façon, avec le même sens subjectif. De même, les interprétations qui en ont découlé ont aussi été qualitatives. Qui les utilisait et à propos de quoi ? Dès lors, même lorsque le traitement des données était statistique, le mode d'observation relevait nécessairement de la compréhension. En définitive, il s'est agi de mettre en évidence des régularités tendancielles, dans la tradition de M. Weber, des « *chances* typiques, confirmées par l'observation, d'un déroulement de l'activité sociale auquel on peut s'attendre, au cas où certains faits sont donnés, et qui sont compréhensibles à partir des motifs typiques et d'un sens visé typique des agents »[343].

Une fois ces évolutions relevées, l'expérimentation sociale devait permettre de les préciser et vérifier.

[343] Weber (1995), *op. cit.*, p. 46.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans les faits, les réponses ont été particulièrement intéressantes, comme l'expose le tableau ci-dessous[344] :

Chez Renault,….	**S1**[345]	**S 2**	**S 3**
1/. Pour être performant, il faut savoir prendre des **risques**	55%		87.5%
2/. On est solidaire en situation de risque	44%		55%
3/. Faire des standards est considéré comme un facteur de limitation des **risques**	55%		87.5%
4/. La création de standards permet de gagner du **temps**	100%		100%
5/. Le standard est ce qui permet de mettre tout le monde d'accord	25%		12.5%
6/. Le respect des standards prouve mon adhésion	55%		55%
7/. Le **temps** fait partie de la performance commune	44%		75%
8/. Le temps de travail passé prouve mon implication	37.5%		37.5%
9/. On est solidaire dès lors que l'on respecte le **temps** et les processus	37.5%		100%
10/. Désordre et créativité sont antinomiques	12.5%		12.5%
11/. La créativité est une condition de la performance	*N/A*	*N/A*	*N/A*
12/. Il est nécessaire de tout formaliser pour être efficace	12.5%		0%
13/. Les réunions institutionnelles sont indispensables pour travailler en équipe	75%		75%
14/. La prise de décision est collégiale	0%		0%
15/. Pour être performant, il faut aimer la voiture	37.5%		25%

Les résultats obtenus permettaient de relever, d'ores et déjà, que sur 14 items traités par le groupe :

- 5 ont fait l'objet d'un consensus et ont permis de rallier, par la suite, des individus lors de l'expression de leur préférences individuelles. En d'autres termes, dans ces cas, on a observé une distorsion entre la séquence 1 et la séquence 3. Ainsi, sur ces items, nous étions en présence d'une régulation effective des attitudes et comportements par la norme. Il fut alors

[344] Légende : Les pourcentages représentent la part des individus qui ont répondu de façon affirmative pour chacune des trois séquences, lorsque la case est blanche, cela signifie un accord collectif, lorsqu'elle est coloriée, cela rend compte d'un désaccord et les hachures mentionnent l'absence de consensus.
[345] S = séquence.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

intéressant de noter que ces résultats apparaissaient lorsque les associations proposées comprenaient les termes de « risque » et de « temps », confirmant par là-même nos interprétations majeures relatives à la construction du consentement au sein de l'organisation, notamment au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques[346]. Lorsque ces notions n'autorisaient pas un consensus (items 2 et 8), il était alors intéressant de voir quelles étaient les conditions qui conduisaient à l'affaiblissement de leur efficacité normative et quelles étaient les variables explicatives. Dans ces cas, on s'apercevait, par exemple, que les variables de l'ancienneté et du genre étaient déterminantes, autrement dit le parcours social de l'individu.

- 5 n'ont pas fait l'objet de consensus, ce qui laissait entendre des prises de positions affirmées et hétérogènes au sein du groupe professionnel et a conduit à relativiser l'efficacité des normes sociales au sein l'organisation. Dans ce cas, l'absence de distorsion entre les séquences 1 et 3 et l'absence de consensus lors de la séquence 2 orientaient notre regard sur le contenu des débats et les facteurs de différenciation au sein du groupe. Ce qui devenait particulièrement intéressant était les bonnes raisons que les individus avaient de maintenir leur position. Qui étaient-ils et quels étaient leurs motifs ? Pourquoi la norme collective ne fonctionnait-elle pas ?

- 4 ont fait l'objet d'un désaccord collectif. Les items sur lesquels ils sont apparus rendaient les résultats particulièrement intéressants, car ils démontraient une absence d'adhésion à certaines caractéristiques des évolutions actuelles au sein du secteur de la conception. En outre, il était utile de noter que sur ces items, les évolutions ne faisaient pas l'objet d'associations avec les notions de « risque » et de « temps ». Ils alimentaient alors l'hypothèse majeure selon laquelle, d'une part, seule la catégorie du consentement permettait de qualifier le rapport qu'entretenaient ces ingénieurs et cadres techniques avec les changements en cours. D'autre part, ces items révélaient que le consentement ne pouvait émerger que lorsqu'il était associé à des notions devenues valeurs d'adhésion au sein du groupe professionnel telles que le risque et le temps.

Il reste néanmoins que si les résultats statistiques étaient intéressants mais ne suffisaient pas. Il fut indispensable d'analyser le débat collectif auquel chaque item a donné lieu pour accéder

[346] Cf. chapitre VI.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

au sens des réponses formulées et comprendre les raisons des choix des individus. D'une façon générale, les discours des individus à cette occasion ont été précieux. Ils étaient informatifs dans la mesure où la structure de la situation les a contraints à préciser les notions, à les définir pour convaincre les autres participants. De plus, ce débat révélait plus aisément les enjeux réels des individus, comme par exemple le cas du chef de service, cadre supérieur, qui pour justifier sa réponse sur les réunions institutionnelles a fini par dire que leur véritable fonction était celle d'un contrôle régulier des activités des ingénieurs et cadres techniques, ce qu'il n'avait pas dit de façon si explicite au cours de l'entretien individuel. Cet exemple, parmi d'autres, illustrait le caractère effectif de la mise en situations que constituait l'expérimentation sociale. Elle mettait alors en scène les différentes variables et à quelles conditions elles devenaient déterminantes. Toutefois, il était difficile de dire que la situation stricte de l'individu pouvait expliquer l'expression des choix car si tel était le cas, nous n'aurions pas observé de différence entre la première séquence et la troisième séquence puisqu'il s'agissait de situations identiques. Ce qui était déterminant, c'est qu'entre les deux, la situation d'interaction et d'interrelation recréée activait chez les individus leurs représentations de ce qu'il convenait de faire ou de dire eu égard à leur position au sein de l'organisation. Cette technique eut donc le mérite indéniable de mettre en exergue l'importance de la situation dans les facteurs explicatifs et, dans le même temps, son insuffisance lorsque les parcours sociaux des individus devenaient décisifs.

En définitive, les résultats de cette technique de groupe ont été interprétés à l'aide des mêmes référents théoriques et n'ont eu de sens qu'au regard de la problématique, des hypothèses et des interprétations déjà fournies par les enquêtes préalables.

Ainsi, insistons-nous sur l'idée selon laquelle les techniques ne s'excluent pas, elles sont compatibles si elles sont organisées sous l'égide d'une même méthode, c'est-à-dire d'une même conception intellectuelle des phénomènes sociaux. En l'espèce, nous pensons même qu'elles se complétaient en permettant d'appréhender une même réalité sociale sous des angles différents. Elles se sont particulièrement enchevêtrées et c'est ce sur quoi nous souhaitons mettre l'accent, plus que sur un ordre strictement hiérarchisé comme le laisse entendre la présentation nécessairement structurée de ce chapitre. Parfois, c'est l'expérimentation sociale, la dernière et celle qui demande la moins de mobilisation qui nous a éclairée sur un phénomène là où des dizaines d'entretiens n'avaient pas suffi. A titre d'exemple, sur l'item « Le standard est ce qui permet de mettre tout le monde d'accord », le

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

débat a permis de préciser à la fois les utilisations déviantes du standard déjà observées préalablement, mais surtout a démontré que cette déviance était collectivement et tacitement admise. Sur ce point, il est apparu alors clairement que les observations des activités de travail et l'expérimentation sociale ont été déterminantes pour élaborer nos conclusions sur les formes d'appropriation des opportunités et contraintes inhérentes aux changements organisationnels en cours.

L'utilisation de l'ensemble de ces techniques et l'analyse ont permis, *in fine*, de construire une typologie des logiques d'action des cadres, en regroupant les cas singuliers autour d'un argumentaire commun et des caractéristiques objectives communes. Il était alors question de « mettre de l'ordre dans les matériaux recueillis, les classer selon des critères pertinents, trouver les variables cachées qui expliquent les variations des diverses dimensions observables »[347]. Concrètement, comme le préconisent les auteurs, nous avons utilisé la « méthode des tas » : regrouper les entretiens autour de critères significatifs communs, créer un nouveau tas lorsqu'un cas contient des informations qui ne ressemblaient pas à celles déjà réunies, les diviser ou les fusionner lorsqu'un nouveau cas modifiait les critères identifiés jusqu'alors et obligeait à restructurer la classification. Car, « les critères sont multiples et sont flous au départ. Ils se révèlent au fur et à mesure des opérations de classement par ressemblances et différences pertinentes »[347]. A la fin du processus, la typologie devait couvrir tous les cas singuliers et chaque entretien ne devait correspondre qu'à un seul type.

En définitive, comme le précise C. Giraud, « l'interprétation est ainsi le moment charnière de l'analyse des données. Elle réunit dans une même 'épreuve d'explication' l'utilisation de méthodes différentes rendue nécessaire par la nature du champ observé »[348]. A ce stade, c'est l'écriture qui devient déterminante, en ce qu'elle est une étape constitutive et primordiale de la recherche, dans l'acte d'interprétation d'abord. A ce titre, nous rejoignons S. Jakubowski lorsqu'il mentionne que « l'écriture ne fige pas les résultats de l'analyse mais participe d'une redécouverte permanente de l'objet et de la problématique, ce qui s'en suit par des réajustements constants entre la découverte et la redécouverte »[349]. L'écriture est également décisive dans la mesure où elle est la partie visible des résultats. En ce sens, elle doit être

[347] Dubar, Demazière, *op. cit.*, p. 277.
[348] Giraud (1993), *op. cit.*, p. 251.
[349] S. Jakubowski, « D'une institution d'Etat à une organisation : le cas de l'armée de terre professionnalisée. Contribution à une sociologie de l'autorité et des processus de transformation. », Thèse pour l'obtention du doctorat, 2005.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

convaincante sur le fond et, aussi, agréable à lire à travers la forme qu'elle prend. Car, pour que le lecteur puisse juger de la pertinence d'une thèse, il est nécessaire qu'il parvienne à lire les centaines de pages qui visent à l'exposer ! Pour ce faire, nous avons essayé autant que possible d'illustrer les descriptions et analyses par l'intermédiaire des extraits d'entretiens, des tableaux synthétiques et autres graphiques, pour aérer le texte mais également pour fournir des matériaux bruts au lecteur, ou encore pour laisser la place aux discours des ingénieurs et cadres techniques rencontrés parce que leurs propos nous ont semblé parfois particulièrement éloquents et pour rappeler que cette recherche n'a pu exister que grâce à la participation d'une centaine de personnes. Enfin, certains extraits d'entretiens ont servi directement à l'analyse exposée lorsque nous les avons commentés de façon détaillée pour les besoins de l'argumentation, en exposant par là-même notre démarche inductive. Le statut de l'extrait d'entretien est donc variable au cours des développements qui suivent.

En définitive, l'analyse des données et l'exercice de l'écriture ont été intimement liés. Celui-ci a révélé des incertitudes, doutes et a provoqué des remises en cause et vérifications infiniment précieuses dans les démarches d'intelligibilité et de connaissance, caractérisant l'acte de recherche.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre III

Ce chapitre avait pour vocation d'expliciter le protocole de recherche, étape qui paraît indispensable sinon utile à la compréhension des interprétations et résultats exposés ci-après. Nous avons souhaité montrer qu'une longue enquête d'exploration non systématisée par l'intermédiaire d'une présence quotidienne et d'une observation participante sur notre terrain a été une étape préliminaire fructueuse à la détermination d'une enquête de diagnostic systématisée, en révélant des problèmes et en contribuant directement à la formulation des hypothèses. Ensuite, même si les entretiens restent la pierre angulaire de l'enquête, ils ont été complétés en fonction des besoins de l'enquête par des journées d'observation *in situ* et une mise en situation collective contrainte, appelée « expérimentation sociale ». La diversité des techniques trouve son fil conducteur dans l'analyse qualitative et les interprétations proposées qui sont orientées en fonction d'une même problématique et qui s'inscrivent dans un cadre méthodologique commun : celui de la compréhension.

Ce chapitre visait également, par l'intermédiaire de la description des différentes étapes du travail de terrain, à témoigner de l'attitude réflexive que nous nous sommes efforcée d'entretenir à l'égard de ce dernier. La spécificité de notre statut nous semblait rendre cette démarche incontournable dans la mesure où elle a constitué l'opportunité d'un accès au terrain privilégié et, dans le même temps, n'a pas manqué de soulever d'innombrables questions épistémologiques. Personnellement, elle fut une excellente occasion de mettre au défi notre autonomie d'action, notre indépendance d'esprit, nos capacités d'adaptation, notre persévérance à supporter au quotidien, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans l'institution universitaire, une position marginale, mais néanmoins enrichissante. Ces éléments théoriques et méthodologiques précisés, le moment est venu de présenter au lecteur notre diaporama…

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion de la première partie

En cherchant à caractériser les cadres en situation, nous faisons la proposition de les analyser à travers le double prisme de la sociologie des professions et des organisations. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix d'une étude microsociologique en nous concentrant sur les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques au sein du secteur de la conception. Celle-ci doit permettre d'éviter une décontextualisation qui nie la complexité de la réalité sociale et tend à produire des conclusions homogénéisantes, là où le constat de l'hétérogénéité s'impose.

En effet, l'analyse des logiques d'action met l'accent sur l'articulation entre les situations objectives dont les individus font l'expérience, c'est-à-dire leurs activités de travail encadrées par des règles, une division du travail et les formes de relations sociales au sein du groupe, conséquences du sens qu'ils donnent à leurs situations et des façons dont ils s'approprient les contraintes et opportunités qui caractérisent leur quotidien. En d'autres termes, nous considérons les ingénieurs et cadres techniques comme des individus rationnels, disposant d'une marge de liberté, tout en considérant la rationalité dans sa pluralité, c'est-à-dire qu'elle se comprend au regard d'une situation et qu'elle peut être instrumentale, axiologique et cognitive.

L'hypothèse majeure est donc celle de l'existence d'un lien entre un modèle organisationnel et un groupe professionnel qu'une analyse diachronique doit permettre de vérifier. Cette dernière mobilise au fur et à mesure de l'investigation des techniques d'enquête diverses : une observation participante, des analyses documentaires, deux vagues d'entretiens, l'une par grappes hiérarchiques, l'autre biographique, des observations *in situ* et une « expérimentation sociale ».

En définitive, au-delà du lien qui les unit, cette interrogation sociologique croisée aborde à la fois l'évolution sociale du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques et celle des modèles organisationnels. Quelles sont les formes concrètes prises par le processus de rationalisation au sein de l'organisation et leurs effets sur les situations objectives des ingénieurs et cadres techniques ? Quelles sont les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel et leurs effets sur la construction sociale de l'organisation ?

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

PARTIE II :

PERSPECTIVE DIACHRONIQUE RELATIVE A LA PLACE DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES AU SEIN DU SECTEUR DE LA CONCEPTION

- Changements organisationnels et diversification des formes de relations sociales au sein du groupe professionnel -

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Introduction de la deuxième partie

A travers une double perspective historique, cette partie a pour objectif de répondre aux questions suivantes : quelle est la place des ingénieurs et cadres techniques au sein de l'entreprise Renault et, plus particulièrement, de son secteur de la conception ? Existe-t-il un lien entre les modèles organisationnels et l'évolution du groupe professionnel ?

Comme il a été précisé précédemment[350], cette lecture diachronique est incontournable pour confirmer ou infirmer l'existence d'un lien entre les transformations d'une organisation et l'évolution d'un groupe professionnel, en lieu et place d'une coupe synchronique qui ne permettrait pas de statuer. Elle permettra de tester notre première hypothèse selon laquelle l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail bouleverse les conditions structurelles de l'action des ingénieurs et cadres techniques et autorise de nouveaux jeux, diversifiant les actions et les représentations au sein du groupe professionnel[351].

En effet, elle a pour ambition de donner des éléments d'information sur les formes de relations sociales[352] rencontrées par les ingénieurs et cadres techniques de l'organisation étudiée. Pour ce faire, elle met en perspective l'évolution de leurs situations objectives et celles de leurs logiques d'action à travers la façon dont ils se les approprient. En d'autres termes, nous souhaitons caractériser la construction sociale et historique du groupe professionnel au sein de cette organisation. Dès lors, cette ambition comporte celle de proposer une lecture de l'évolution de l'organisation. Il importe de caractériser les glissements ou les ruptures de ses formes de rationalités dominantes, en s'intéressant aux changements opérés sur les structures, dans les modes de gestion et à leurs effets sur les positions et activités de travail des ingénieurs et cadres techniques.

Néanmoins, il ne s'agit pas d'écrire l'histoire de cette entreprise, ni même de faire une analyse organisationnelle. Cette dernière nous sert de support pour interroger l'évolution d'une catégorie professionnelle. Les données présentées seront lues et articulées autour du concept

[350] Cf. chapitre II.
[351] Parce que les réponses apportées mobilisent de multiples techniques d'enquête (cf. chapitre III), nous nous attacherons à les rappeler de façon synthétique au cours de la démonstration.
[352] Entendues comme rapport entre individus, au travail et à l'organisation.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de rationalisation, entendu comme mouvement d'ordonnancement des moyens aux fins[350]. Celui-ci est au cœur de notre réflexion historique. Il nous sert à interroger les formes successives prises par l'organisation et les situations objectives rencontrées par le groupe professionnel. Au rythme de ce processus, nous verrons comment les ingénieurs et cadres techniques gèrent ces nouvelles contraintes et opportunités. Au-delà de la vérification de l'existence d'un lien au cours de l'histoire, cette mise en perspective offre donc des éléments de compréhension sur les contours de la situation actuelle, en prenant en considération les capacités et volontés des individus à considérer les évolutions comme légitimes et en donnant des indications sur les parcours professionnels des ingénieurs et cadres techniques.

En effet, l'intérêt de cette mise en perspective historique grandit progressivement au fur et à mesure qu'elle se rapproche de la période actuelle et qu'elle offre, de ce fait, des facteurs explicatifs vérifiables. Il n'y a guère que la toute première période qui ne concerne pas directement la population étudiée, mais qui est intéressante dans la mesure où les ingénieurs les plus anciens y font référence et où elle permet de comprendre le sens des changements qui s'opèrent. Enfin, la deuxième période concerne la grande majorité des salariés à l'exception des plus jeunes (moins de cinq ans d'ancienneté).

Cette partie retrace trois grandes périodes repérées dans l'histoire de l'entreprise :

- « Technique et hiérarchie », période qui correspond à une première forme de rationalisation des activités de travail des ingénieurs et cadres techniques entre les années 1898 et 1984. (Chapitre IV)
- « Produit et matrice » sont les caractéristiques majeures de la deuxième forme de rationalisation qui s'étend du milieu des années 1980 à la fin des années 1990. (Chapitre V)
- « Temps/risque et standardisation » qui correspond aux évolutions observées à partir de la fin des années 1990. (Chapitre VI)

Un chapitre est consacré à chacune des périodes décrites. De même, nous avons souhaité adopter une écriture didactique, notamment en choisissant un plan symétrique. Les trois chapitres qui suivront seront donc articulés de la manière suivante :

- Caractérisation des formes organisationnelles,
- Effet(s) sur les activités de travail des ingénieurs et cadres,
- Identification des formes de relations sociales au sein du groupe professionnel.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE QUATRIEME : « TECHNIQUE ET HIERARCHIE » (1898 - 1984)

Au sein de ce premier chapitre interrogeant le lien entre un modèle organisationnel et les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel entre 1898 et 1984, nous prenons le parti de regrouper deux sous-périodes identifiées : « Louis Renault, figure d'autorité charismatique », dans un premier temps, caractérisant l'histoire de l'entreprise de 1898 à 1944, puis « Le service public, base d'un engagement » s'écoulant jusqu'au milieu des années 1980.

Il est pertinent de les distinguer dès lors que des changements importants concernent les statuts de l'entreprise et, partant, les fondements de l'autorité. Néanmoins, il est possible de les rapprocher si notre intérêt porte davantage sur les activités de travail et les rapports que les ingénieurs et cadres techniques entretiennent avec leur entreprise.

Nous exposerons donc successivement les deux sous-périodes en respectant autant que possible la symétrie du plan annoncée précédemment.

Nos analyses et interprétations s'appuient, en grande partie, sur les données fournies par les historiens, complétées d'une recherche documentaire historique et de témoignages écrits et oraux.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

PREMIERE SOUS-PERIODE : LOUIS RENAULT, FIGURE D'AUTORITE CHARISMATIQUE (1898 – 1944)

Quelles que soient les sources étudiées, il semble que la première période caractérisant l'histoire de l'entreprise soit marquée par l' « absolutisme » de Louis Renault. La forme que prend la rationalisation au sein de cette entreprise et à cette époque se confond avec la rationalité de son fondateur. L. Renault ordonne l'action de telle sorte qu'il est le seul maître de l'attribution des moyens, des ressources et des décisions. C'est ainsi que l'on peut interpréter le caractère restreint des mutations économiques et sociales entreprises[353]. L. Renault incarne la forme prise par la rationalisation. Ce faisant, les formes d'action au cours de cette période peuvent se comprendre à travers le prisme de l'autorité.

I. Une organisation du travail fondée sur l'autorité du chef d'entreprise

L'autorité de L. Renault s'inscrit dans l'organisation à travers la structure de l'entreprise et la forme que prend le processus de rationalisation.

1.1. Une structure hiérarchique simple

L' « absolutisme », c'est-à-dire notamment la centralisation excessive des prises de décisions, se traduit en toute logique par une structure hiérarchique simple, au sens où l'entend H. Mintzberg : une structure où « la division du travail y est imprécise, la différenciation entre les unités minimales, l'encadrement réduit. Les comportements y sont peu formalisés, elle a peu recours à la planification, à la formation et aux mécanismes de liaison […]. Toutes les décisions ont tendance à être prises par le directeur général : le sommet stratégique émerge comme la partie clé de la structure »[354].

---

[353] En effet, selon J.P. Poitou, le développement du progrès technique et de la croissance économique n'a fait son apparition qu'avec l'élan politique de la libération et notamment la politique la nationalisation avec la création de la Régie in J.P. Poitou, *Le cerveau de l'usine : histoire des bureaux d'étude Renault de l'origine à 1980*, Aix en Provence, Université de Provence, 1988.

[354] H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982, p. 274.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En effet, avant 1912, chaque atelier dépend d'ailleurs directement de la direction qui assure la coordination[355]. Par la suite, cette structure évolue avec le regroupement en un certain nombre de catégories (l'usinage, la carrosserie…). Cependant, selon A. Touraine[356], les évolutions ne sont pas réellement visibles dans les faits. On assiste seulement à une ébauche de coordination directe entre les ateliers voisins. En 1922, l'entreprise change de statut. Elle devient la Société Anonyme des Usines Renault, ce qui ne change pour autant en rien le mode de fonctionnement. L. Renault reste le « seul maître à bord »[357] en conservant plus de 80% du capital.

La première véritable grande évolution a lieu en 1938 lorsque Louis Renault met en place des départements avec des chefs responsabilisés à la fois sur la production et sur les résultats financiers de leurs secteurs. De cette façon, en institutionnalisant ces fonctions, le chef d'entreprise concède une part de son autorité formelle. A en croire P. Fridenson, Louis Renault[358] va jusqu'à souhaiter, à cette époque, que les départements soient liés par des contrats de vente et d'achat de telle sorte que « la fabrication serait devenue un circuit d'offres et de demandes »[359]. Ce sont, selon l'auteur, les événements de 1936 qui ont provoqué cette prise de conscience chez le chef d'entreprise qui concède de passer d'une « monarchie absolue à une monarchie constitutionnelle »[360].

Au sein de ces structures, la coordination est réalisée par la supervision directe, consistant à ce qu' « une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres »[361]. Ce mode de coordination implique un recours à l'autorité hiérarchique et se caractérise par une centralisation des prises de décisions en raison du paternalisme de Louis Renault.

---

[355] A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955, p. 162 : « Nul ne s'inquiétait de coordonner la production de son atelier ».
[356] *Ibid.* :« Les ateliers furent groupés en un certain nombre de catégories : montage, usinage, réparations, A.O.C., carrosserie et bois, etc. Mais il ne s'agissait que d'un groupement sur le papier ».
[357] Expression empruntée à JL. Loubet, *Renault : histoire d'une entreprise*, Boulogne, ETAI, 2000.
[358] Pour cette fois précurseur !
[359] P. Fridenson, *Histoire des usines Renault, Naissance de la grande entreprise 1898 – 1939*, Paris, Seuil, 1999, p. 282.
[360] *Ibid.*
[361] Mintzberg, *op. cit.*, p. 20.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2. Le paternalisme de Louis Renault

Au cours de cette première période, le chef d'entreprise est une figure d'autorité charismatique dans la mesure où les témoignages à son égard mêlent critiques et admiration, comme l'illustrent ces extraits de témoignages à son égard :

> « Louis Renault, 'génie de la mécanique pour les uns, exploiteur ou profiteur pour les autres', écrit G. Hatry dans son livre particulièrement riche sur l'histoire de Renault. Je dirai qu'il fut les deux à la fois. Pionnier incontestable de l'automobile, animé d'une véritable rage d'ouvrir la voie à cette industrie, il fut aussi un industriel bâtissant sans scrupules sa fortune sur la peine des hommes et des femmes. Dans les deux hypothèses, animé de la même rage et ne pouvant admettre la moindre entrave à la réalisation de ses objectifs. 'Ses ouvriers', 'ses cadres', l'Etat lui-même devaient se plier sous sa seule volonté » [362].

> « Le roi juste, saint Louis, ne prenait jamais une décision à chaud ; il disait : 'Je verrai' et sa justice n'était rendue qu'après réflexion. »[363]

Plus explicite encore est la signification symbolique que détiennent les deux surnoms utilisés par son personnel: « le seigneur de Billancourt » et le « saigneur de Billancourt ». Ce faisant, le paternalisme se comprend dans la coexistence :

- d'un despotisme d'une part, caractérisé par des décisions arbitraires, un règlement intérieur sévère, des licenciements immédiats fréquents, des méthodes policières, comme en témoignent ces anecdotes :

> « A ceux qui auraient peine à concevoir qu'un seul homme pût maintenir en état de tension un ensemble humain aussi important, je peux apporter la preuve par le contraire. En fait, Louis Renault n'était pas toujours à Billancourt. […] Ces absences étaient tenues, par son entourage immédiat, aussi secrètes que possible. Le mythe de la présence était soigneusement entretenu. […] A l'aller, il me fallait environ deux jours pour percer le mystère ; mais dans l'heure, je connaissais le retour ! »[364].

> « Car Goujet qui a reconnu le patron s'est levé, mais il est en prise avec une communication peu audible, il articule les chiffres : 7, 4, etc. Oui, il vient, mais il ne peut lâcher son cornet… N'est-ce pas le devoir professionnel ? Fatale hésitation ! Louis Renault, devenu violet, montre du doigt les corbeilles de papier carbone, tristes serpentins abandonnés, et Goujet s'interrompt pour s'excuser, regardant lui aussi les corbeilles : 'Ce n'est pas moi, M. Renault, cela ne me

[362] C. Poperen, *Renault, regards de l'intérieur, Paris*, Editions sociales, 1983, p. 20.
[363] J. Hubert, Témoignages, Archives de la section d'Histoire des Usines Renault.
[364] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> regarde pas.', et c'était vrai, Goujet n'était pour rien dans ce débordement de cauchemar. Que comprit Louis Renault ? 'Ah ! cela ne le regarde pas ! Guillelmon, je n'ai plus besoin de ce garçon'. La carrière de Goujet aux usines Renault était terminée.[…] Cet irréparable dommage moral était bel et bien fait sur un homme totalement dévoué à son entreprise »[365].

- et d'un comportement protecteur d'autre part, lorsqu'il considère les salariés comme « ses » ouvriers ou « ses » cadres ou qu'il s'assure, par exemple, que les fils du personnel sont privilégiés lors des recrutements, en majorant leurs points au cours des sélections sur concours pour entrer à l'école d'apprentissage de Renault.

C'est pourquoi des témoignages de syndicalistes d'ordinaire particulièrement critiques sont également capables de souligner ses intentions louables à l'égard du personnel : « C'est ainsi qu'il avait songé à faire de l'île Seguin 'une île de loisirs pour son personnel' ». De même, il n'y a qu'à s'intéresser à l'histoire du lieu où se trouvent les archives du groupe Renault, un très bel hôtel particulier entouré d'un parc à Boulogne-Billancourt, pour apprendre qu'il avait été loué en 1936 par Louis Renault pour faire plaisir aux agents de maîtrise et techniciens. Il est entendu que la date n'est pas le fruit du hasard. Néanmoins, ce lieu est resté toutes les années qui suivront à la disposition de son personnel pour les loisirs et le repos quotidiens, ainsi que pour l'organisation des mariages ou des baptêmes de leurs enfants.

En d'autres termes, Louis Renault semble détenir les trois qualificatifs que R. Sennett attribue à ceux dont la domination symbolique trouve son origine dans le rôle de père qu'ils jouent : « ils sont les protecteurs, les juges sévères, les forts »[366], créant par là-même des liens de dépendance et de rejet.

Un extrait du discours prononcé par P. Bézier (dont on verra un peu plus loin qu'il fut un ingénieur déterminant dans l'histoire des avancées techniques de l'entreprise), lors de son départ à la retraite, en 1976, soit près de 30 ans après la création de la Régie, finit de nous convaincre sur les sentiments ambigus que suscitait Louis Renault :

> « *En quarante et quelques années de présence, j'ai accumulé bien des souvenirs, bons ou mauvais, gais ou nostalgiques et les circonstances de ce soir me les rappellent en foule. J'ai servi Monsieur Louis Renault. C'était un maître fort*

---

[365] *Ibid.*
[366] R. Sennett, *Autorité*, Paris, Fayard, 1980, p. 82.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *rude. Nous ne lui connaissons qu'une passion : l'Usine. Cela expliquait les redoutables rigueurs dont il faisait parfois preuve ce qui ne l'empêchait pas d'avoir des bontés, des gentillesses, des délicatesses toujours discrètes et parfois étonnantes* »[367].

Au-delà des témoignages, cette dualité est également attestée par A. Touraine dans ses descriptions lors de son étude sur « L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault » :

> « L'usine est une grande mangeuse d'hommes. Mais, il faut montrer aussi l'usine accueillant tous ceux qui n'ont plus de travail, qui viennent, pour quelques jours, lui demander de quoi vivre en attendant de retrouver un métier, l'usine-refuge »[368].

Enfin, le paternalisme peut se comprendre également dès lors que l'autorité concerne indifféremment tous les statuts[369] et qu'elle s'utilise aussi à des fins égalitaires comme lorsqu' en 1915, « il réduisit les salaires des ouvriers-militaires et répartit entre ceux qui étaient au front les sommes prélevées ; mais, sans doute pour ne pas faire de jaloux, il étendit cette mesure à tout son personnel, à tous 'ceux de l'arrière'. C'était déjà le 'partage des revenus' ! »[370].

Louis Renault, figure d'autorité charismatique, voue, paraît-il, à son tour une admiration profonde à Hitler après la rencontre des deux hommes lors du salon de l'automobile en 1938, ce qui n'est certainement pas sans rapport avec sa collaboration lors de la Seconde Guerre mondiale. Il meurt en prison après son arrestation le 22 septembre 1944, ce qui conduit à la nationalisation de l'entreprise.

1.3. L'implantation limitée du taylorisme et le contrôle du travail

Cette forme d'autorité rend compréhensible l'idée selon laquelle ce sont les représentations de Louis Renault qui expliquent la forme prise par la rationalisation du travail au sein de l'entreprise. En effet, selon de nombreux auteurs[371], on assiste à une implantation réduite du taylorisme. Elle se comprend si l'on considère l'interprétation personnelle que Louis Renault

---

[367] Archives internes – Société d'histoire du groupe Renault.
[368] Touraine, *op. cit.,* p. 107.
[369] Comme nous en fait part J.L. Loubet qui souligne le dévouement et la fidélité de ses collaborateurs les plus proches « qui ne sont même pas en mesure de susciter une confrontation des idées », *op. cit*.
[370] Poperen, *op.cit.*, p. 23.
[371] Notamment JL. Loubet et JP. Poitou.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

propose de cette méthode d'organisation scientifique du travail et qui le conduit à n'utiliser que la méthode du chronométrage et à n'adopter que certaines formes d'outils. Il semble que le chef d'entreprise se préoccupe davantage du produit que des méthodes de fabrication et qu'il privilégie « l'empirisme au détriment de la technologie savante et de la science ». Ce n'est pas faute d'ignorance, car il entreprend plusieurs voyages aux Etats-Unis et rencontre F. Taylor dans les années 1910. Néanmoins, en 1912, peu intéressé par l'analyse du travail, il se contente de mettre en place le chronométrage, manifestation concrète de son autorité, qui entraîne d'importantes grèves au sein de la population des ouvriers. Elles concernent, dans les premiers temps, plus d'un millier d'ouvriers sur une usine qui en compte 4000, alors que seulement cinquante d'entre eux sont syndiqués. Elles atteignent, au moment le plus fort de la mobilisation, 3818 ouvriers et les jours de grèves cumulés s'élèvent à 44 soient 61 833 jours chômés selon les chiffres de P. Fridenson[372].

Cela n'est pas étonnant : chacun des auteurs explique que L. Renault oublie en contrepartie l'élément déterminant qu'est la rétribution stimulante. Bien au contraire, selon les auteurs, l'instauration du chronométrage se traduit dans les faits par une réduction des salaires des ouvriers. Il est alors légitime d'émettre l'hypothèse selon laquelle les ouvriers ne s'opposent pas à toute forme de modernisation de l'appareil productif et des méthodes de travail, comme semble le soutenir la presse de l'époque selon les mots de P. Fridenson[373], mais qu'ils ont des raisons valables de s'y opposer. Elles résident dans la forme que prend la taylorisation au sein de l'entreprise, résultante des décisions prises par son fondateur qui choisit de ne pas entreprendre une modernisation profonde. P. Fridenson précise[374] que F. Taylor lui-même, l'initiateur de l'organisation scientifique du travail, désapprouve l'application faite de ses méthodes par Louis Renault.

La Première Guerre mondiale accélère le développement de l'organisation systématique en augmentant et en diversifiant les activités de production. En outre, les circonstances de la guerre obligent à trouver les moyens d'embaucher une main d'œuvre non qualifiée. En cela, elle rapproche les conditions des industries françaises de celles des industries américaines et

[372] P. Fridenson, *Histoire des usines Renault, 1. Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Paris, Seuil, p. 74.
[373] *Ibid.*, p. 75.
[374] En citant lui-même B. Mottez.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

provoque l'apparition des premières chaînes, en rendant nécessaire la réalisation de la grande série. Néanmoins, Louis Renault n'introduit le travail à la chaîne partiellement qu'en 1922.

Selon JP. Poitou[375], au terme de la guerre, Renault n'aboutit donc ni au taylorisme intégral, comme cela pouvait être le cas chez Berliet, ni à la grande série, comme cela pouvait être le cas chez Citroën. De nouvelles méthodes d'organisation du travail ne se sont pas véritablement imposées. En effet, chacun des auteurs met l'accent sur la spécificité de l'entreprise Renault. Par exemple, ils attestent que Citroën a, pour sa part, mis à profit ses voyages aux Etats-Unis et modernisé son appareil de production selon les critères du fordisme : pièces interchangeables, division du travail poussée, chaînes de montage, nombre limité de modèles.

Cependant, si l'on en croit P. Fridenson qui, en s'appuyant sur de nombreuses notes datées de 1918 et 1919, mentionne que Louis Renault « prônait la rationalisation à outrance, la standardisation, les 'convoyeurs mécaniques' »[376], il est alors intéressant de s'interroger sur les causes qui expliquent la forme spécifique que prend la rationalisation au sein de cette entreprise. Au demeurant, il apparaît qu'elles ne peuvent ni se déduire de l'environnement économique et social de l'époque - car dans ce cas il serait difficile d'expliquer les différences substantielles entre les constructeurs automobiles - ni de la seule volonté du chef d'entreprise. On peut émettre l'hypothèse selon laquelle l'état des rapports sociaux et notamment les séquelles des grèves de 1912-1913 ont contribué à limiter le développement de l'organisation scientifique du travail déjà partielle dans la conception de Louis Renault. En effet, la forme comportementale caractéristique des salariés est manifestement la prise de parole, expression d'un mécontentement, si l'on reprend les catégories d'analyse opératoires proposées par A. O. Hirshman[377].

1.4. Un collectif d'ouvriers mobilisés, manifestation d'un loyalisme

La puissance de la mobilisation collective des ouvriers s'impose comme une donnée à part entière pour expliquer la position des ingénieurs et cadres techniques au sein de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons choisi de lui consacrer un court développement.

---

[375] Poitou, *op. cit*.
[376] Fridenson, *op.cit*., pp. 169-172.
[377] A.O. Hirshman, *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995 (publié en 1970 aux Etats-Unis).

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dans de nombreux témoignages et ouvrages historiques, il est mentionné à la fois les difficiles conditions de travail des salariés et la fermeté du règlement intérieur qui n'autorise pas la contestation. Citons, pour l'illustrer, un extrait du témoignage de C. Poperen[378] dressant une liste de ce qu'il considère comme la vie quotidienne de l'entreprise à cette époque : « journées de travail de 12 heures, 14 heures, travail le dimanche, ou moins de 8 heures selon la situation économique ; répression, mouchardage, chasse aux syndicalistes, licenciement de tout élément 'contestataire', police intérieure ».

Pour autant, face à cet autoritarisme s'est organisé un véritable collectif n'hésitant pas à s'organiser pour protester. La C.G.T. et le P.C.F.[379] sont alors les plus actifs dans l'organisation de la manifestation du mécontentement des ouvriers de l'entreprise. En 1924, la première cellule du P.C.F. est créée et, en 1933, une direction clandestine est mise en place sous sa responsabilité. « Le PCF avait réussi à faire entrer *incognito* des militants chez Renault. […] Ils réussissent, envers et contre tout, à ancrer définitivement le Parti Communiste (…) »[380].

La principale forme de protestation utilisée est le recours à la grève notamment au cours des années 1920 et au début des années 1930. La grève n'est pas la seule forme concrète de prise de parole, mais elle est l'une des plus probantes. Elle en est une forme aiguë dans la mesure où la menace de défection est mise à exécution expressément dans le but d'amener un changement. Elle se rapproche de l'exemple du boycott développé par A.O. Hirshman car « la menace de la défection est ici remplacée par son image inversée : la promesse du retour »[381]. C'est une situation qui s'avère coûteuse pour les deux parties et qui ne peut être que le fait d'individus loyaux qui prennent la décision de ne pas quitter l'entreprise, même s'ils sont mécontents ou en désaccord avec l'organisation.

A titre d'illustrations, on peut citer la grève de 1922 contre les saisies de salaires, celle du mois de mars 1926, qui dure seize jours, pour l'augmentation de 10% des salaires et, enfin, celle de novembre 1931 à janvier 1932 contre la diminution des salaires et les jours chômés.

---

[378] Poperen, *op. cit*., 1983, p. 23.
[379] Parti Communiste Français.
[380] Poperen, *op. cit*., p. 27.
[381] Hirshman, *op. cit*,, p. 137

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La liste exhaustive serait fastidieuse. Il s'agit simplement ici de constater que la prise de parole, à travers la revendication et la protestation, est une forme d'action caractéristique d'un collectif d'ouvriers capables de se mobiliser ponctuellement, autour d'intérêts communs, mais également autour d'idéaux collectifs portés par le P.C.F. Même si Louis Renault leur résiste souvent, il est contraint de composer avec et force est de constater que les manifestations de mécontentement rythment l'histoire de l'entreprise.

Il faut dire que ces années sont caractérisées, selon A. Touraine[382], par le passage d'un système de travail qu'il appelle « phase A » dont le principal représentant est le « compagnon d'autrefois », c'est-à-dire celui qui est reconnu par son habileté manuelle, son autonomie professionnelle, l'initiative et la performance technique, à celui nommé « phase B »[383], qui en raison de facteurs techniques et sociaux, voit apparaître le travail en série et l'ouvrier spécialisé, soumis au rythme de la machine, entraînant la « disparition et la décadence des vieux métiers ». A. Touraine introduit des nuances en précisant que, d'une part, l'ouvrier professionnel n'est pas l'artisan indépendant, décidant seul de son rythme de travail, d'autre part, l'ouvrier spécialisé dispose d'une certaine liberté. Enfin, il mentionne le maintien d'une certaine hiérarchie des postes qui empêche l'interchangeabilité des ouvriers.

Il reste néanmoins qu'une profonde mutation du travail ouvrier se joue à cette époque, réduisant ce dernier à un élément dont le rôle s'inscrit dans un ensemble de production[384] défini par l'organisation de travail. Parallèlement à cette transformation, on observe une mutation du mouvement ouvrier, passant du « syndicalisme de métier » à un « syndicalisme d'opposition ». Selon l'auteur, « le nouveau système de travail, parce qu'il est technique, est entièrement social »[385].

Cependant, comme le suggère A.O. Hirshmann, la prise de parole est la manifestation privilégiée d'une forme de loyalisme[386]. Elle est le mode d'action privilégié des organisations auxquelles les membres se sentent appartenir. Elle suppose un renoncement aux certitudes de

---

[382] Touraine, *loc. cit.*
[383] Elle-même doit être considérée comme une transition entre deux systèmes : « phase A » à « phase C ».
[384] Touraine, *op. cit.*, pp. 176-177 : « La qualité de l'ouvrier de fabrication n'est plus que sa capacité de s'intégrer dans un groupe social ».
[385] *Ibid.*
[386] Selon A.O. Hirshmann, le loyalisme freine la tendance à la défection et favorise le recours d'un loyalisme, *op. cit.*, p. 124 : « Ainsi, de deux individus qui portent un jugement identique sur leur aptitude à influer le cours des choses, celui qui est le plus attaché à la firme aura davantage tendance à faire entendre sa voix ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la défection « en échange d'une amélioration problématique du produit auquel ils restent fidèles »[387]. Par loyalisme, les membres de l'organisation « retarderont leur défection parce qu'ils espèrent, ou parce qu'ils prévoient au terme d'un calcul fondé en raison, qu'il leur sera possible d'agir de l'intérieur pour réaliser des réformes ou des améliorations »[388].

C'est l'interprétation que l'on peut proposer à la lecture de la retranscription d'une conférence interne à l'entreprise, à destination des jeunes ingénieurs recrutés, datée du 16 avril 1953 et qui fait référence aux représentations et comportements de cette époque :

> *Evolution de l'état d'esprit du personnel (encadrement)*
>
> *L'esprit « Renault » des anciens se caractérisait par :*
>
> *- un dévouement à toute épreuve à la maison,*
> *- la notion d'autorité absolue : un ordre ne se discute pas, rien n'est impossible,*
> *- la certitude de la supériorité des réalisations Renault sur ce qui se fait chez les concurrents (ceci n'excluant pas la critique à l'intérieur de l'usine),*
> *- l'esprit de corps,*
> *- un sentiment de puissance personnelle né de la puissance des moyens techniques mis en œuvre,*
> *- une méfiance très nette vis-à-vis des diplômés,*
> *- un mépris absolu de la gestion des finances et des questions de personnel lorsqu'il s'agissait de réaliser un tour de force.*

On peut noter que si la prise de parole est un comportement typique de cette époque, elle repose sur une forme d'engagement et un sentiment d'appartenance qui se manifestent par une expression de fierté à travailler dans cette entreprise. Elle s'inscrit dans une régulation de l'autorité comme principal mode de coordination. Enfin, elle fait également référence à la supériorité des objectifs de création et techniques sur les dimensions gestionnaires et sur la rentabilité.

Ce faisant, nous pouvons d'ores et déjà souligner que l'organisation est une construction sociale même si elle en imite une autre. Elle l'est notamment en raison de ses rapports sociaux. Alors que cette époque se caractérise par la diffusion d'une organisation scientifique

---

[387] *Ibid.*
[388] Hirshmann, *op. cit.*, pp. 124-126

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

du travail, offrant aux ingénieurs, en théorie, des conditions favorables pour prendre part à l'action, ce sont les ouvriers qui, contre toute attente, ont su se positionner en acteurs centraux. Tout le début de l'histoire de l'entreprise semble être rythmé par une relation bilatérale entre Louis Renault et les ouvriers.

II. La position dévalorisée des ingénieurs ?

Si l'on peut considérer, *a priori*, les ingénieurs comme des acteurs décisifs de l'implantation du taylorisme et du fordisme, ils semblent être, dans les faits, relativement absents de cette première période de l'histoire de l'entreprise. Leur capacité d'action est limitée parce qu'ils sont peu nombreux et parce qu'ils ne jouissent pas d'une position reconnue au sein de l'entreprise. En d'autres termes, ils ne disposent pas, à cette époque, des ressources pertinentes pour s'imposer comme des acteurs décisifs.

La structure sociale est composée presque exclusivement d'ouvriers avec une augmentation de la part des ouvriers spécialisés et, sur la période concernée, une baisse relative des ouvriers professionnels qui passent de 46,3% en 1925 à 32,2% en 1939[389]. Cette même année, on compte, selon A. Touraine[390], 450 cadres[391], soit 1,3% de la population totale de l'entreprise. Ils ne représentent guère plus en 1950 : 2,49%, ce qui rejoint la remarque de P. Fridenson[392] lorsqu'il souligne que l'entreprise manque de cadres supérieurs dès les années 1920. Leur faiblesse numérique s'explique par la considération que leur porte Louis Renault, en témoignent les surnoms qu'il leur donne : les « improductifs » ou les « chieurs d'encre ».

Si l'on convient de caractériser la rationalité dominante de l'entreprise par une autorité traditionnelle et centralisatrice de Louis Renault sur cette période, on peut émettre l'hypothèse d'une position dévalorisée au sein de l'organisation, les privant de ressources pertinentes pour prendre part à l'action. D'ailleurs, si le chef d'entreprise n'entreprend pas une modernisation profonde de l'appareil productif, c'est non seulement en raison de l'augmentation des frais

---

[389] Touraine, *op. cit*. La principale distinction est la nature de leur travail. Le rendement des ouvriers spécialisés est prédéterminé par la préparation minutieuse de leur travail et la cadence de la machine. Néanmoins, il convient de préciser que l'ouvrier professionnel était déjà limité à une tâche répétitive à la suite de la taylorisation, même sommaire, de son activité. Les ouvriers qualifiés avaient déjà disparu.
[390] *Ibid.*
[391] au sein desquels il est difficile de distinguer les ingénieurs et cadres techniques selon la classification actuelle.
[392] Fridenson, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

généraux que cela entraînerait à l'occasion de la réorganisation des ateliers d'outillage, mais également en raison de l'arrivée en nombre des ingénieurs que cela impliquerait.

En outre, selon P. Fridenson[393], le noyau dur des ingénieurs est composé des diplômés des Arts et Métiers, manifestation concrète des qualités privilégiées par la direction de Renault lors de ses recrutements, c'est-à-dire le pragmatisme et le sens de la réalité. On peut observer en ce sens une convergence avec JP. Poitou[394] qui mentionne le peu de faveur que Louis Renault accorde aux ingénieurs de formation abstraite tels que les polytechniciens ou les centraliens. La surreprésentation des ingénieurs des Arts et Métiers est donc révélatrice de la place et du rôle accordés aux ingénieurs au sein de l'entreprise.

Il en est de même du processus de recrutement rapporté par P. Fridenson : « C'est ainsi qu'en 1938 elle[395] fait faire aux 120 jeunes ingénieurs de haut niveau présélectionnés plusieurs mois de stages successifs d'ouvriers, de chefs d'équipe et de contremaîtres. Puis, ils doivent passer les 15 jours de vacances en compagnie des élèves de l'école d'apprentissage. Au bout de ces épreuves, elle retient 30 ingénieurs. C'est dire la sévérité du tri »[396]. En outre, comme l'indique A. Touraine, « l'ingénieur de Renault » ne peut, à cette époque, faire valoir son titre avant une période d'exercice au bas de l'échelle hiérarchique[397]. La hiérarchie est avant tout composée de cadres techniques recrutés dans la population des agents de maîtrise et compagnons, par l'intermédiaire de la promotion interne.

Au regard de ces éléments, nous émettons l'hypothèse selon laquelle les ingénieurs, au cours de cette première époque, ne disposent pas des ressources pertinentes à un positionnement d'acteur qui aurait peut-être permis, par ailleurs, un développement plus poussé de l'organisation scientifique du travail. Du reste, on peut supposer que la première évolution sur ce point se situe au moment du changement d'organigramme en 1936, avec la création des

---

[393] *Ibid.*
[394] Poitou, *op. cit.*
[395] [la direction].
[396] Fridenson, *op. cit.*, p. 289.
[397] Touraine, *op. cit.*, p. 162 : « Le travail était considéré comme le seul mode de formation. Tel ingénieur, aujourd'hui adjoint au chef d'un grand département, dut entrer à l'usine comme ouvrier et monter un à un les échelons de la hiérarchie. Chef d'atelier, il put faire enfin état de son diplôme. Un tel fait peut s'expliquer par l'attitude personnelle d'un patron formé lui-même en dehors des écoles et qui ne concevait pas d'autre formation que celle qui s'accordait parfaitement avec ses qualités d'observateur et de mécanicien.».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

départements, ce qui expliquerait une précision de P. Fridenson[398] selon laquelle les cadres de Billancourt ont accueilli positivement cette réorganisation.

Il reste néanmoins qu'une autre caractéristique de l'évolution de la structure de la population sur cette période est la progression du personnel dit « mensuel », c'est-à-dire les employés, techniciens[399], agents de maîtrise et cadres. D'une manière générale, c'est la part relative de cette catégorie qui préoccupe Louis Renault « très sensible à l'importance relative des bureaux et des ateliers » selon J.L. Loubet.

III. Les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques : « Belle technique » et empirisme

En toute logique, l'activité des ingénieurs et cadres techniques est le reflet de la position que Louis Renault adopte sur la mission d'un bureau d'étude, position que l'on peut mettre en relation avec son rapport au produit déjà évoqué. Des entretiens avec des retraités de l'entreprise nous apprennent à quel point Louis Renault était associé à l'idée de création. Ce dernier est qualifié d' « artisan », de « précurseur », d' « inventeur ». Les progrès techniques naissent d'initiatives au sein de l'atelier et les problèmes techniques sont résolus sur place. En outre, l'un d'entre eux rappelle[400], qu'à cette époque, les concepteurs ne sont pas des ingénieurs à la différence d'autres constructeurs[401] au sein desquels on trouve des polytechniciens. Ce qui importe à Louis Renault et à ses concepteurs, à cette époque, c'est le « bel ouvrage technique », c'est-à-dire un objet proche de l'artisanat, qui « vise l'unicité ». D'ailleurs, à cette époque, le produit est élitiste. Il est réservé à la bourgeoisie. Il satisfait des fonctionnalités et sa simplicité de fabrication n'est pas un objectif. Et pour cause, il n'existe pas de « bel ouvrage » dans un processus de fabrication. Un autre entretien avec un ancien directeur nous indique que ce sont sur ces représentations que se sont construits les référents professionnels des ingénieurs de Renault, à la différence d'autres ingénieurs des industries automobiles allemandes qui privilégient la machine, ou des industries japonaises qui s'intéressent plutôt aux processus de production.

---

[398] Fridenson, *op. cit.*, p. 282.
[399] Ainsi, les dessinateurs ont-ils eux aussi leur surnom : « les mange-profit ».
[400] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien directeur.
[401] L'exemple pris est Citroën.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Au sein du bureau d'étude, selon J.P. Poitou[402], « on calculait fort peu et beaucoup de détails étaient réglés par les essais sur le tas ». C'est la raison pour laquelle, sur les dessins de l'époque, on trouve peu d'indications à caractère mécanique ou de précisions chiffrées de tolérance. La mécanisation ne touche pas les dessinateurs qui ne voient leurs outils évoluer qu'à l'ère de l'informatique. Finalement, l'auteur fait référence à une indifférenciation des fonctions dans le bureau d'études au sein duquel la complexification de la division du travail ne s'opère qu'à la veille de la Seconde Guerre mondiale.

Quant au bureau des méthodes, on l'aura compris, il est à l'image du dédain que lui porte le chef d'entreprise, peu concerné par les procédés de fabrication. Le personnel dédié n'est pas important. Chacun des auteurs fait état de la vétusté du parc de machines en s'appuyant sur l'évaluation de l'âge moyen d'une vingtaine d'années faite par Pierre Lefaucheux, lorsqu'il entreprend de présider l'entreprise en 1945. Pourtant, avec la Première Guerre mondiale, force est de constater que les ingénieurs ont dû se confronter à la grande série, à la production d'obus, assez éloignés, par ailleurs, du « bel ouvrage technique ». Désormais, il faut produire plus et moins cher. Pourtant, jusqu'en 1939, le constructeur automobile français se distingue de ses concurrents étrangers : l'industrie de masse et les méthodes de production ne sont pas sa priorité.

Cette époque est donc celle de l'esthétisme et de la performance technique du produit, sous le paternalisme de Louis Renault jusqu'à sa mort en 1944. C'est ensuite une nouvelle étape pour Renault qui s'amorce : celle du service public, comme base d'un engagement.

[402] Poitou, *loc. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

DEUXIEME SOUS-PERIODE : LE SERVICE PUBLIC, BASE D'UN ENGAGEMENT (1945 – 1983)

Les quarante premières années de la Régie se révèlent être une période de santé économique mais également, ce qui nous intéresse plus particulièrement, l'occasion de profondes mutations organisationnelles et technologiques qui ne manquent pas de nous interroger sur les évolutions du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Naissent alors des formes de relations sociales typiques, tout au moins sont-elles portées à leur paroxysme au cours de cette période. Elles n'ont d'ailleurs pas échappé aux historiens qui les qualifient souvent en utilisant le terme générique et commun d' « esprit de la Régie ».

I. La Régie : une bureaucratie professionnelle de service public

1.1. La nationalisation de l'entreprise : une mesure politique et symbolique

Le 1er janvier 1945 est la date de l'ordonnance de nationalisation de la Société Anonyme des Usines Renault. Outre qu'elle peut répondre à des impératifs industriels et économiques, cette nationalisation apparaît, avant tout, comme une mesure politique et symbolique dans le domaine industriel, comme le suggère J.P. Poitou[403].

La naissance de la Régie peut sembler presque « accidentelle »[404], lorsque l'on sait que l'entreprise ne figure pas sur la liste désignant les nationalisations au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Elle est, en fait, le symbole de la condamnation de la France collaboratrice, plus précisément, de la trahison industrielle. En effet, la nationalisation de Renault est, avant tout, une confiscation de l'entreprise sans indemnisation qui se présente comme une sanction exemplaire contre Louis Renault, patron et industriel collaborateur. J.P. Poitou souligne qu'elle entraîne alors une « satisfaction populaire contre les traîtres patronaux »[405].

En outre, dès lors qu'elle est nationalisée, la stratégie de l'entreprise porte sur l'augmentation du volume de production. Et, c'est en faisant appel à l'idéal du service public que P.

---

[403] Poitou, *op. cit*.
[404] Le qualificatif est de JL. Loubet, *op. cit*.
[405] Poitou, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Lefaucheux entend fédérer l'entreprise en prenant la succession de L. Renault en 1945. En ce sens, les objectifs de la Régie qu'il définit sont éloquents :

> « Constituer dans l'intérêt supérieur de la nation, et dans le cadre des plans d'ensemble tracés par le gouvernement, un complexe industriel toujours plus puissant et mieux outillé afin de produire en quantité toujours croissante des produits d'une qualité sans cesse accrue. Elle[406] doit, ce faisant :
> 1. Fournir une activité rémunératrice à un nombre aussi grand que possible d'hommes et de femmes associés étroitement à la marche de l'entreprise ;
> 2. Mettre à la disposition de la nation des instruments de travail, en l'espèce des véhicules automobiles, à des conditions permettant de diminuer le poste « transports » du bilan d'exploitation de « l'Entreprise France », ou mieux encore de « l'Union Française » ;
> 3. Augmenter le bien-être général en mettant l'automobile à la portée d'une population de plus en plus nombreuse ;
> 4. Améliorer la balance des comptes du pays en contribuant le plus largement possible au développement de nos exportations. »[407]

Pour mobiliser les salariés, P. Lefaucheux utilise dans ses discours des slogans tels que « Le redressement de la France », « Travailler pour l'intérêt général » ou encore : « Nous édifierons une usine modèle et ce faisant, nous aurons œuvré pour le relèvement de la France »[408]. Il suscite une adhésion progressive des salariés aux fins de l'entreprise qui s'impose comme fondement à l'investissement dans le travail, en utilisant des refrains productivistes qui relèvent d'un choix stratégique national : la « bataille de la production », « La France ne doit pas manquer d'automobiles », comme le précise J.L. Loubet[409]. Il s'agit alors de standardiser afin de réduire la diversité des modèles et de produire des grandes séries. Les historiens mentionnent qu'en quinze ans, la production de la 4 CV s'élève à plus de 1 100 000 modèles, soit une production presque supérieure à celle des cinquante précédentes années sous la direction de Louis Renault.

Néanmoins, la logique productiviste ne s'inscrit pas tant dans une rationalité économique. Elle repose plutôt, à notre sens, sur une rationalité axiologique utilisant les valeurs, celles relatives au service public, pour susciter un investissement fondé sur l'adhésion. Les valeurs et principes orientent alors l'activité professionnelle. Même la redistribution des bénéfices prévue par les statuts de la Régie entre les œuvres sociales, le personnel de l'entreprise et le

---

[406] [La Régie]
[407] Extrait d'un discours, 1946. Archives historiques – Société d'histoire du Groupe Renault.
[408] Citation reprise dans l'ouvrage de J.P. Poitou.
[409] Loubet, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Trésor Public prend une dimension nationale selon le président : « Cela permettra de diminuer d'autant les charges des impôts pour tous les Français »[410].

Le choix des produits fabriqués en témoigne également. La 4 CV prend l'allure d'un « produit de l'esprit de la Résistance perpétué jusqu'au début des années 1950, c'est-à-dire la poursuite d'objectifs nationaux recueillant un large assentiment populaire à laquelle concourent les classes sociales opposées parvenant à y subordonner leurs antagonismes qui ne disparaissent cependant pas »[411]. C'est un produit populaire lancé « pour augmenter le bien-être général en mettant l'automobile à la portée d'une population de plus en plus nombreuse »[412]. La 4 CV est aussi le symbole de l'émancipation des ingénieurs de Renault qui se voyaient tout imposer par Louis Renault : en effet, elle a été imaginée secrètement, en témoigne cet extrait d'un document intitulé « Naissance de la 4CV » et rédigé par F. Picard, ingénieur diplômé de l'école des Arts et Métiers, alors adjoint du directeur technique, et à qui on attribue la paternité de la 4 CV:

> « Finalement, la décision fut prise par Serre [directeur technique], en s'appuyant sur la nécessité du secret […]. Ainsi, tout paraissant défini, il ne restait qu'à passer à l'étude de l'avant-projet, malgré l'opposition du patron à toute étude nouvelle et l'interdiction des autorités d'occupation. On était en décembre 1940. […] L'armée d'Egypte des britanniques remportait ses premiers succès dans le désert occidental. […]. Ragaillardis par ces nouvelles qui allaient dans le sens de notre hypothèse, nous décidâmes de sauter le pas. Les Chefs de services d'études : Henri Guettier pour la mécanique, Robert Barthaud pour la carrosserie, Payen et Baillargeau pour le matériel électrique ainsi que Riolfo, Directeur des essais, furent mis dans le secret. Je me chargeais tout particulièrement du moteur »[413].

Une partie des ingénieurs composant l'équipe dirigeante agit donc contre la volonté de Louis Renault et contre l'ennemi occupant. D'ailleurs, un témoignage d'un directeur, aujourd'hui à la retraite, relate qu'à cette époque, les ingénieurs se sentent liés à la nation. Il s'opère « *une révolution dans l'esprit des ingénieurs, dans la définition même de ce qu'est un ingénieur* ». Après la Seconde Guerre mondiale et la nationalisation, « *le corps des ingénieurs se sent comme une catégorie porteuse* ».

---

[410] *Ibid.*
[411] *Ibid.*
[412] *Ibid.*
[413] Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Enfin, J.P. Poitou[414] souligne que la Régie est le symbole et le modèle d'une transformation des rapports sociaux au sein de l'entreprise. Renault devance effectivement toutes les autres usines dans la mise en place des comités d'établissement en 1945 et prend progressivement la figure d'une « vitrine sociale » pour la France.

En effet, la dimension symbolique traverse également l'entreprise par l'intermédiaire de la politique sociale que suscite la nationalisation de l'entreprise. « Renault symbolise le progrès social de la Nation »[415]. Souvent, les grèves ont des conséquences qui dépassent le cadre de la Régie. Cette position spécifique devient une fierté pour ses salariés et même son président puisque P. Dreyfus s'en félicite lui-même : « *S'il est un résultat dont je suis fier, c'est d'avoir contribué à placer la régie Renault à l'avant-garde de la condition ouvrière française* »[416].

A titre illustratif[417], Renault limite la précarité de la vie ouvrière en garantissant de fait l'emploi à vie dans l'entreprise. Elle est l'une des premières à généraliser le paiement des jours fériés (1955), à mensualiser progressivement les salaires (1959), à créer un fonds de régularisation des ressources en cas de baisse d'activité (1958). Il est possible de considérer que la dimension nationale prise par la politique sociale au sein de l'entreprise s'est particulièrement révélée à l'occasion du paiement des jours de congés comme le rappelle J.L. Loubet : « La loi du 27 mars 1956 entérine la troisième semaine de congés payés donnée en septembre 1955 à Billancourt. Et lorsque Dreyfus décide d'accorder la 4ème semaine en 1962, sans l'aval préalable des pouvoirs publics qui prennent le risque de ne pas répondre à ses appels, cette mesure déclenche une impressionnante vague de grèves – l'équivalent de six millions de journées de travail – qui aboutit à l'extension progressive des accords Renault »[418]. Une expression du sens commun, toujours présente à l'esprit des salariés, illustre cette position particulière que détient alors l'entreprise : « Lorsque Renault éternue, c'est la France qui s'enrhume ».

Cette position est la résultante d'un compromis social liant la direction et la C.G.T. qui devient un partenaire syndical quasiment exclusif, entretenu par de puissants et récurrents mouvements sociaux qui rythment l'histoire de l'entreprise. La Régie ne rompt effectivement

[414] Poitou, *op. cit*.
[415] S. Lauer
[416] Citation de P. Dreyfus, Président de la Régie Renault (1955-1975) in JL. Loubet, *op. cit*.
[417] Nous reprenons, pour l'illustrer, la liste déjà synthétisée par JL. Loubet, *op. cit.*
[418] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pas avec les protestations ouvrières et les grèves, toujours encouragées par l'évolution de l'organisation du travail et des nouvelles techniques mises en œuvre au sein du secteur de la production.

1.2. L'automatisation progressive de la production

Rappelons qu'il s'agit pour Pierre Lefaucheux, à son arrivée, de faire face à la vétusté de l'appareil productif laissé par Louis Renault, de tout temps plus intéressé par le produit. Un millier de machines est acheté et les premières machines transfert électro-mécaniques, permettant le transfert automatisé d'un poste de travail à l'autre de la pièce, sont construites. C'est la première innovation majeure de la décennie 1950[419] et la Régie est l'une des pionnières selon B. Coriat[420]. Les premières années de la Régie se caractérisent donc par l'automatisation progressive de la production qui oblige à une synchronisation temporelle et spatiale, introduisant une rigidité absolue dans le processus de production, comme le précise l'auteur. C'est, pourrions-nous dire, l'époque fordiste de Renault qui, en cohérence avec sa stratégie productiviste, se donne les moyens du passage à la grande série pour la fabrication de son modèle populaire, la 4 CV. Ces changements se manifestent *ipso facto* par une augmentation des ouvriers spécialisés, non qualifiés, passant de 53% en 1925 à 67,6 % en 1954, si l'on en croit les chiffres d'A. Touraine[421].

Selon un rapport interne rédigé en 1984, la mécanique est le premier secteur touché par l'automatisation : les transferts sont automatisés dès 1945, ainsi que les opérations de perçage, fraisage, alésage, surfaçage et taraudage, ce qui permet un accroissement de la vitesse de fabrication.

Comme le remarque B. Coriat[422], le premier âge de l'automatisation ne révolutionne pas les organisations du travail dans la mesure où elle y est complètement intégrée, renforçant par là-même le travail parcellisé et répétitif et la protestation ouvrière. Il semble qu'à cette époque les rapports sociaux et la structure organisationnelle soient particulièrement consubstantiels, en témoignent les propos recueillis auprès d'un cadre dirigeant de l'époque :

---

[419] B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Mesnil-sur-l'Estrée, Christian Bourgois, 1990, p. 39.
[420] *Ibid.*, p. 40.
[421] Touraine, *op. cit.*, p. 84.
[422] Coriat, *op. cit.,* p. 42.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> « *Renault avait deux devises : deux voitures pour une usine, pour maintenir l'emploi, et deux usines pour une voiture, pour lutter contre les grèves !* ».

En somme, les historiens convergent vers l'idée selon laquelle les transformations et progrès techniques de cette époque concernent, avant tout, l'outil de production. Il reste qu'en le modernisant et en renforçant la division du travail entre concepteurs et exécutants, ces changements ont des conséquences sur le rôle et l'organisation des bureaux des études et des méthodes, ainsi que sur la position des ingénieurs.

1.3. Une bureaucratie professionnelle

Le développement du machinisme se traduit effectivement par une structuration du secteur de la conception. En 1951, est instituée la direction des études et recherches qui est, désormais, excentrée et concentrée à Rueil-Malmaison, symbolisant, ce faisant, son autonomie par rapport aux unités de production. De même, en 1952 (seulement), des bureaux des méthodes sont mis en place dans les départements de chaque secteur de production[423]. La direction met en place un système d'étude de postes à l'usine de Flins qu'elle étend, par la suite, aux usines de Billancourt et du Mans[424].

Les ingénieurs polyvalents répondant aux exigences personnelles de Louis Renault lors de la première période connaissent une première division de leur travail et de leurs compétences. On peut distinguer les ingénieurs des études avancées, des études, des méthodes et de la fabrication. Jusqu'à la fin des années 1980, au moment de la création de la fonction de directeur de projet, la structure du secteur de la conception évolue dans la mesure où elle demeure une structure pyramidale classique. Elle se compose alors de trois directions majeures : la direction de la recherche, la direction des études et la direction des technologies de production.

---

[423] Touraine, *op. cit.*, p. 171 : « Ce rapprochement des ateliers et des bureaux d'étude et de préparation du travail vient d'être confirmé par une réorganisation administrative de grande importance (mars 1952). Au parallélisme de la fabrication et des méthodes se substitue l'unité de secteurs de production – mécanique, emboutissage et tôlerie, etc. - qui réunissent un groupe de départements de fabrication et les bureaux d'étude et de préparation du travail leur correspondant. Chaque chef de secteur sera assisté d'un directeur des méthodes et de chefs de groupe de départements ».

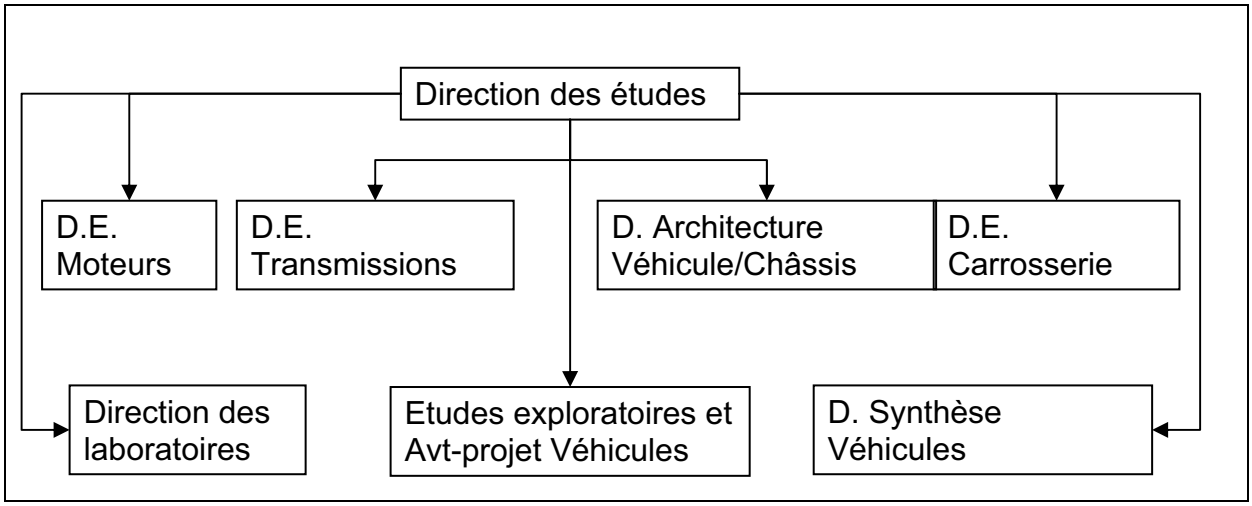
[424] Poperen, *op. cit.*, p 183.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Au sein de la direction des études (cf. organigramme ci-dessous), la segmentation opérationnelle majeure s'opère entre, d'un côté, les mécaniciens avec la direction des études moteurs et celle des transmissions et, de l'autre côté, les carrossiers avec la direction de l'architecture du véhicule et du châssis et celle des études carrosserie. L'activité des essais est alors intégrée au sein des directions techniques de développement du produit. Elles sont entourées d'une direction prenant en charge les projets avant leur phase de développement (les études exploratoires et avant-projets véhicules) et d'une direction support réalisant notamment des analyses pointues sur les matériaux (la direction des laboratoires). Enfin, une direction s'occupe de la synthèse des développements et de leur validation au niveau du véhicule complet (la direction synthèse véhicules). Par exemple, elle est missionnée sur la vérification de trois prestations relevant du véhicule complet : l'endurance, l'acoustique, l'aérodynamique et thermique.

Organigramme simplifié de la direction des études au début des années 1980

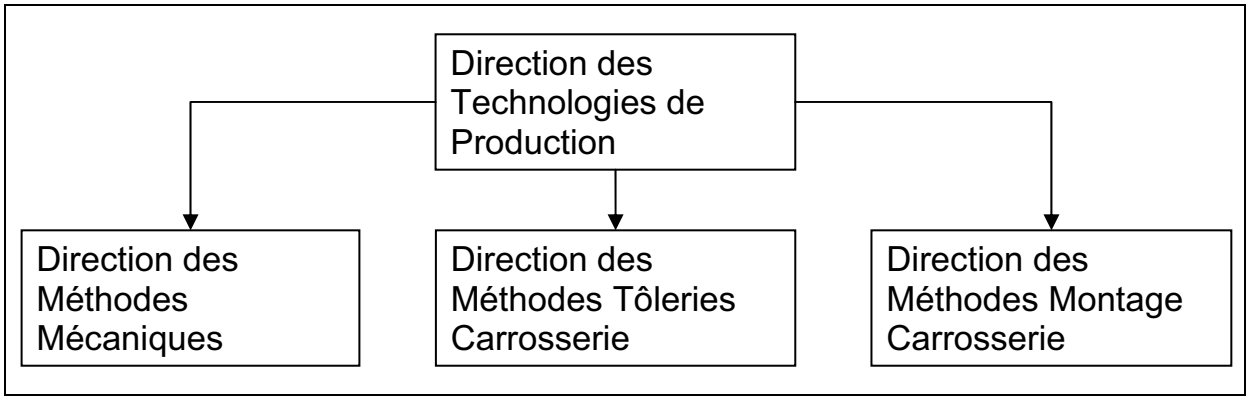


Au sein de la direction des technologies de production (cf. organigramme ci-dessous), outre les services stratégiques de définition des systèmes industriels et de production, la division du travail s'opère de la même façon, entre les mécaniciens d'une part (direction des méthodes-mécaniques) et les carrossiers d'autre part (direction des méthodes-tôleries-carrosserie). Une direction des méthodes-montage-carrosserie complète cette division. La direction des technologies de production est responsable principalement de la conception, de la mise en place et du démarrage des processus industriels qui conditionnent la performance des usines et

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la qualité des produits fabriqués. Elle définit, en accord avec la direction de la fabrication les plans de montage des véhicules à moyen et long terme, les plans d'investissements, la mise à niveau technique des sites industriels, etc.

Organigramme simplifié de la direction des technologies de production au début des années 1980



Au regard de l'ensemble de ces éléments, l'organisation du secteur de la conception prend, à cette époque, la forme d'une bureaucratie professionnelle, entendue dans le sens développé par H. Mintzberg[425]. Avant tout, elle l'est parce qu'elle repose sur une structuration fonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle est composée de spécialistes regroupés selon leurs spécificités techniques. Les activités sont organisées de manière séquentielle, le produit passe d'une direction à l'autre. Le développement d'un projet est une série d'étapes successives confiées à des experts techniques. Aucune personne n'a la responsabilité du processus global si ce n'est le directeur du bureau d'études. Avec la diversification des produits, les années 1970 sont une première occasion de mise en place d'une coordination au sein des projets. Concrètement, une fonction de « coordinateur de projet » est créée, mais elle est intégrée au sein de la structure hiérarchique classique. Le « coordinateur de projet » anime, synthétise, mais ne dispose pas d'une autorité formelle sur les acteurs du développement des véhicules. Ses responsabilités, sont, de fait, très limitées. La véritable coordination s'opère au niveau de la direction générale. D'ailleurs, les mots du directeur du bureau d'études sont explicites :

[425] H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations,* Paris, Editions d'Organisation, 1982, pp. 309-335.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

« Ah, à cette époque, il n'y avait pas de directeur de projet, c'était le directeur du BE qui dirigeait tous les projets ! ».

La coordination demeure celle d'une supervision directe opérée par l'autorité hiérarchique. Toutefois, la bureaucratie professionnelle telle qu'elle est décrite par H. Mintzberg[426] nous permet d'insister sur une dimension majeure.

Selon l'auteur, elle se caractérise par une standardisation des qualifications qui s'impose comme un élément essentiel dans les modes de fonctionnement dans la mesure où elle fournit formation et socialisation. Ceci est cohérent avec la montée en qualification exposée lors des quarante premières années de la Régie, le poids déterminant du savoir, des diplômes[427] et des écoles de provenance dans les enjeux de l'époque. En effet, il est certain que ces références sont d'une régularité importante -pour ne pas dire systématiquement citées- dans les témoignages livrés par les plus anciens et les ingénieurs retraités, en témoignent les propos d'Y. Georges, ancien directeur du bureau d'études :

« Les gadzarts[428] tenaient toute la fabrication. Picard était patron de l'unité des recherches évidemment, c'était un gadzart aussi ! Et d'ailleurs, ses amis lui en voulaient. […]. A la fabrication, quand vous n'étiez pas gadzart, vous ne pouviez pas y aller ! »[429].

Ces propos révèlent que l'école de provenance des ingénieurs et cadres techniques structure leurs relations à l'intérieur de l'entreprise [« ses amis lui en voulaient »]. Ce phénomène repose sur la division du travail et l'affectation des ingénieurs au sein de l'organisation qui respectent la hiérarchie sociale et les représentations professionnelles relatives aux écoles d'ingénieurs. En d'autres termes, par l'intermédiaire de ce qu'ils appellent également « l'esprit de corps » ou la « cooptation », les ingénieurs des mêmes écoles sont concentrés dans des positions et spécialités techniques similaires au sein de la structure pyramidale. Ce phénomène est amplifié par la surreprésentation de certaines écoles à l'instar de l'Ecole Nationale des Arts et Métiers dont les diplômés ont représenté près du tiers des 350 recrutements réalisés entre 1973 et 1983[430]. D'ailleurs, si l'on en croit H. Mintzberg, la

---

[426] *Ibid.*
[427] H. Mintzberg, *op. cit.*, p. 310 : « Elle recrute des spécialistes dûment formés et socialisés – des professionnels – pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail ».
[428] Etudiants-ingénieurs à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers.
[429] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien directeur.
[430] Propos recueillis auprès d'un cadre supérieur des ressources humaines à partir d'une étude statistique interne.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

bureaucratie professionnelle se distingue de la bureaucratie mécaniste qui se caractérise par une formalisation importante, des standards, une « création interne de la technostructure dont les cadres opérationnels imposent le respect aux opérateurs »[431]. Au contraire, la bureaucratie professionnelle est régulée grâce à des associations externes, « associations professionnelles autogérées auxquelles les opérateurs de l'organisation adhèrent tout comme leurs collègues des autres bureaucraties professionnelles »[432].

Néanmoins, si ce qui est déterminant relève, avant tout, de la compétence technique et autorise une reconnaissance au-delà de la position, nous nous distinguons d'H. Mintzberg, en soulignant que, dans notre cas, le pouvoir de la compétence coïncide avec le statut et la fonction occupée dans l'organisation et n'occulte pas, de ce fait, l'autorité hiérarchique comme mode de coordination, en tant que relation verticale et descendante dominante au cœur des rapports entre les individus. Il existe une division horizontale, mais également verticale du travail qui différencie les niveaux hiérarchiques, les statuts et les fonctions. C'est pourquoi nous n'insisterons pas sur son caractère décentralisé comme le fait l'auteur[433]. En l'espèce, le responsable hiérarchique est lui-même reconnu dans son domaine technique et peut, de ce fait, superviser le salarié quel que soit son statut. De même, les salariés n'ont pas une mainmise démocratique sur toutes les décisions qui les affectent. Il y a une confusion entre la hiérarchie professionnelle et administrative. Pour autant, le pouvoir est bel et bien celui de l'expertise qui autorise donc une relative autonomie à tous les niveaux statutaires.

Dans ce contexte, si l'on écarte les compétences techniques, les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques apparaissent relativement homogènes.

---

[431] Mintzberg, *op. cit.*, p. 312.
[432] *Ibid.*
[433] *Ibid.*, p. 315 : « Une grande partie du pouvoir sur le travail opérationnel est située tout en bas de la structure, partagée par les professionnels du centre opérationnel. Souvent, chacun d'entre eux travaille avec ses propres clients, soumis au seul contrôle collectif de ses collègues, qui l'ont formé et socialisé au départ, et qui se réservent le droit de censurer son activité en cas de faute professionnelle ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

II. Des effets sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques

Les premières années de la Régie sont marquées par un renouvellement du profil des ingénieurs et cadres techniques qui a une conséquence directe sur les méthodes de travail en introduisant le calcul dans les méthodes de conception. En revanche, les activités d'encadrement et le travail de création caractérisent toujours leurs activités quotidiennes.

2.1. Le renouvellement de la catégorie et l'évolution des méthodes de travail

Pierre Dreyfus, qui succède à Pierre Lefaucheux en 1955, adopte une stratégie commerciale qui nécessite une diversification des produits. Pour le bureau des études, cela implique le développement d'une gamme de produits afin de satisfaire la diversité des goûts de la clientèle. C'est la raison pour laquelle, dès son arrivée, Pierre Dreyfus souhaite un renouvellement des cadres et une augmentation du personnel qualifié d'une manière générale.

Des documents de travail intitulés « Etude du renouvellement des cadres supérieurs » et rédigés en 1954, donnent des indications sur la structure de la population des cadres de l'entreprise à l'arrivée de Pierre Dreyfus. Ils sont signés par Bernard Vernier-Palliez, futur Président Directeur Général et rédigés à destination du comité de direction de Renault. Deux caractéristiques relatives à cette population sont à l'origine de cette volonté de renouvellement.

- L'âge des ingénieurs et cadres techniques

Premièrement, il apparaît que les cadres sont une population âgée et vieillissante, comme l'illustre l'annexe 6, composée de graphiques représentant la répartition des cadres par âge et position. En effet, toutes positions confondues, on compte 794 cadres en 1948 et 978 en 1954. L'augmentation sensible des cadres entre 25 et 29 ans à partir de 1953 est la manifestation concrète de l'arrivée des jeunes cadres diplômés qui caractérisait déjà la fin de la présidence de Pierre Lefaucheux. Pourtant l'âge médian passe de 44 ans en 1948 à 48 ans en 1954 et 49 en 1959, avec, en toute logique, un écart d'une dizaine d'années entre l'âge moyen des cadres diplômés et celui des cadres non diplômés. Par conséquent, les cadres des débuts de la Régie sont soit débutants, soit âgés. Cela se comprend en raison de la conjonction de deux

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

phénomènes : la faiblesse des recrutements des ingénieurs sous Louis Renault et la fidélité des cadres.

Comme le montre le tableau ci-dessous[434], entre 1950 et 1955, même si 21% de l'effectif cadre a quitté la Régie, on peut noter des irrégularités selon les tranches d'âge. Les départs relatifs les plus importants se situent parmi les plus jeunes, c'est-à-dire en-dessous de 35 ans et particulièrement en-dessous de 25 ans (65% contre 10% au plus à partir de 35 ans).

Tableau 1 :

Taux de départs (décès, retraites, licenciements, démissions) constatés sur les cinq années : 1950-1951-1952-1953-1954

Tranche d'âge d'origine	Proportion des départs parmi les effectifs initiaux en cinq ans - %
Au- dessous de 25	65
25 – 29	25
30 – 34	25
35 – 39	6
40 – 44	6
45 – 49	10
50 – 54	10
55 – 59	10
60 – 64	95
Au dessus de 65	100

On peut donc considérer que ces départs sont majoritairement la résultante d'une démission notamment si l'on en croit les chiffres du tableau ci-dessous[435] qui donnent la part relative la plus importante à ce motif (44.3%) :

[434] Reproduit à partir du document original.
[435] Reproduit à partir du document original.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 2 :

Répartition des départs sur les six années (1950 – 1955)

Motif	Départs enregistrés	Importance relative
Décès	19	8,2%
Retraites	56	24,2%
Licenciements	54	23,2%
Démissions	103	44,3 %
TOTAL	232	100 %

Il aurait été intéressant de connaître précisément la répartition des motifs en fonction de l'âge. Néanmoins, au regard de ces éléments et si l'on considère *a priori* que les retraites et les décès concernent les populations les plus âgées, il est possible de dire que les cadres de la Régie, s'ils parviennent à s'intégrer dans les dix premières années de leur carrière, font ensuite preuve de fidélité à l'entreprise[436]. En d'autres termes, ils effectuent toute leur carrière au sein de l'organisation.

- Le profil des ingénieurs et cadres techniques

Deuxièmement, le désir de renouvellement provient également du profil des cadres. Les données sur la répartition des diplômes selon les positions et les âges (cf. annexes 7 et 8) montrent que les cadres sont à 50% non diplômés. Outre que cela puisse être le résultat de la considération que leur portait Louis Renault, Pierre Lefaucheux poursuit cette politique puisque sa direction affiche une volonté de maintenir cet équilibre, en témoignent les mots de Jacques Myon, directeur adjoint du service des relations sociales en 1953 : « 50% des cadres de l'usine sont diplômés, 50% sortent du rang et cette proportion semble devoir être conservée »[437]. Sans surprise, la répartition est inégale selon les âges. Les non diplômés sont surreprésentés chez les plus de 50 ans alors que les diplômés le sont chez les moins de 30 ans. En revanche, il est intéressant de noter que ces cinquantenaires non diplômés sont en majorité

[436] Un indicateur intéressant aurait pu être la répartition spécifique des licenciements.
[437] Note interne – Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des cadres de niveau IIIA, ce qui signifie que les positions de commandement les plus élevées sont réservées aux cadres diplômés. Le diplôme est un gage de promotion interne.

L'arrivée de P. Dreyfus marque celle des hauts fonctionnaires. Il développe le recrutement des ingénieurs diplômés des grandes écoles. Ce changement a, semble-t-il, été particulièrement frappant car il apparaît dans nombre de témoignages oraux à l'instar de celui-ci :

> *« Alors Dreyfus, il était entouré de son ministère de polytechniciens. Il s'est trouvé, lui en arrivant, dans une boîte qui était la propriété absolue des Arts & Métiers. Il n'a pas trouvé le même dialogue qu'avec ses fonctionnaires. Donc, il a dit à son directeur du personnel : 'Trouvez-moi un polytechnicien de 40 ans qui connaisse la mécanique !'. C'était son cahier des charges en arrivant ! »*[438].

A défaut de détenir des preuves chiffrées, nous considérons que l'association récurrente entre le nom de ce Président Directeur Général et le développement du recrutement dans les écoles prestigieuses dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques est fondée sur une réalité vécue et ressentie comme telle au point qu'elle modifie leurs pratiques et relations.

Une fois n'est pas coutume, on remarque que l'école de provenance est une façon de nommer et de distinguer les ingénieurs entre eux. Le niveau des postes et les profils de leurs titulaires sont articulés sur la hiérarchie des écoles. Les individus sont affectés sur les postes en fonction de leur diplôme et de la spécialité technique et cette influence perdure tout au long de la carrière.

C'est ainsi qu'Yves Georges, recruté au début de l'année 1956 pour diriger le bureau d'études alors qu'il travaillait chez Chausson, en est l'exemple typique. Polytechnicien, il est le symbole d'une transformation des profils des ingénieurs recrutés. Dès son arrivée, selon ses mots, il cherche à augmenter le niveau de qualification du bureau d'études en recrutant dans les écoles les plus prestigieuses en cohérence avec l'évolution des méthodes de travail qu'il impulse.

---

[438] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien directeur.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Evolution des méthodes de travail

A cette époque, Yves Georges prend donc la direction du bureau d'études sous la responsabilité de Fernand Picard qui se trouve à la tête de la direction des études et des recherches, comprenant également la direction des recherches avancées. Il est l'initiateur de l'introduction et du développement des moyens de calcul dans la conception d'un véhicule, comme il en témoigne lui-même :

> *« Alors, moi, on m'a donné le bureau d'études. Ce qui m'a beaucoup frappé, c'est que moi, je venais d'une entreprise qui faisait des cars, des autobus… Là-bas* [chez Renault]*, il n'y avait pratiquement pas de bureau de calculs et pas de moyens d'essais à l'intérieur… ce qui dans le cas où vous faites des bus ou des avions, est impensable parce que vous ne pouvez pas… Là, on essayait, par exemple, une génératrice ou une dynamo, on appelait un gars, on lui disait 'mets-là sur une voiture' et on faisait 80000 kms à Lardy en tournant en rond ! Quand vous vouliez voir si c'était solide, on le faisait rentrer dans un arbre ! Pour les cars et les avions, vous êtes obligés d'avoir des moyens plus scientifiques. Pour faire des avions, s'ils ne se cassent pas la gueule, tant mieux ! Mais s'ils se cassent la gueule… C'était vraiment empirique ! Donc moi, ce que j'ai apporté là-bas, c'est de dire qu'on va créer un bureau de calculs, on va faire ce que l'on appelle des essais d'organes. Bon, il y avait des essais d'organes mais on n'essayait que les moteurs. On les essayait aux bancs. Mais le reste, on n'essayait rien. Enfin, si ! On essayait mais en faisant rouler ! (…) Mais ils étaient, comme le père Renault, très intuitifs et tout. Alors, on a fait, ce que j'ai fait, une direction plus scientifique, c'est-à-dire avec des calculs et puis des essais d'organes et ne pas se contenter de faire tourner des voitures en rond sur les pistes ! J'ai apporté, si vous voulez, la rigueur d'un gars qu'il y a dans l'aviation ou les métiers comme les cars, c'est-à-dire vous ne pouvez pas… Un avion, il faut que ça vole la première fois ! Vous n'allez pas le lancer en l'air pour voir s'il va se casser la gueule ! »*[439].

A travers cet extrait, on comprend que deux conceptions de l'activité de création au sein du secteur de la conception s'affrontent. L'introduction du calcul bouleverse les méthodes traditionnelles empiriques qui consistent à mener une succession d'essais et de corrections à partir des erreurs constatées sur l'objet physique. Avec le calcul, il s'agit de concevoir et de prendre des décisions à partir de résultats chiffrés et prédictifs.

Cette évolution exige une augmentation du niveau de qualification des ingénieurs et cadres techniques. Désormais, la direction des études compte plus de 17% d'ingénieurs et cadres et

---

[439] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

57 % de dessinateurs, techniciens et agents de maîtrise, soit près de 75% de personnel qualifié. Cette direction devient alors le secteur le plus hautement qualifié, réservé aux tâches de conception[440] : le « cerveau de l'usine », comme le dénomme J.P. Poitou[441].

Toutefois, à ce stade, les activités traditionnelles du groupe professionnel ne sont pas impactées.

2.2. Des ingénieurs et cadres techniques qui encadrent

Enfin, il apparaît que les ingénieurs et cadres détiennent les positions statutaires les plus élevées. En effet, en 1954, les cadres des directions « Etudes et Recherches » et « Contrôle » dont on peut considérer qu'elles sont l'équivalent du secteur de la conception étudié représentent environ 13% de la population totale des cadres. On peut imaginer, faute de détenir les effectifs globaux correspondants, que cette part coïncide avec la fonction d'encadrement compte tenu de leur faiblesse à la fois relative et numérique, de leur similitude sur ce point avec la direction commerciale (environ 16%) et du poids considérable détenu par la direction de la fabrication dont on peut être certain qu'en son sein les cadres détiennent des fonctions hiérarchiques. A cette époque, le travail de conception est réalisé par des techniciens, alors que les ingénieurs et cadres se consacrent au commandement[442], à l'exception peut-être des cadres de niveau I[443].

Ce qui les hiérarchise est davantage le niveau de leurs subordonnés : « Selon qu'ils ont un commandement ou non sur d'autres cadres, ils sont classés IIIA ou II »[444]. D'ailleurs, à cette époque, la position caractérisant le statut est systématiquement suivie du qualitatif « hiérarchique ».

---

[440] Alors que les ouvriers et techniciens sont surreprésentés dans les secteurs de réalisation.
[441] Poitou, *loc. cit*.
[442] Le seul point nous permettant de relativiser ces propos est la part relative détenue par les cadres de positions I et II, autrement dit les plus jeunes, qui est de l'ordre de 38%. Cependant, encore faudrait-il distinguer les premiers des seconds, étant précisé préalablement que les cadres de niveau I seraient les seuls à ne pas exercer un rôle hiérarchique.
[443] « Les cadres position I doivent être considérés à part, représentant une catégorie de jeunes. En principe, aucun d'entre eux n'a plus de 28 ans. »
[444] Cette classification fait référence à l'échelle des positions statutaires en vigueur chez Renault pour la population des cadres : cadre I, II, IIIA, IIIB, IIIC, HC. Cf. chapitre VII pour une présentation détaillée.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Du reste, nous souhaitons insister sur l'importance de la dimension statutaire dans la division du travail. La lecture d'une série d'annonces internes pour des postes vacants au bureau d'études montre à quel point les statuts de cadre et d'ingénieur sont discriminants dans l'attribution des postes et se suffisent à eux-mêmes pour les désigner. C'est dire le fossé qui existe avec les autres catégories de personnel et le poids du statut dans les représentations sociales au sein de l'entreprise. Dans le même temps, on peut noter également le soin pris de les distinguer. Cette fois-ci, c'est le processus d'accès au statut qui apparaît comme déterminant. Il semble qu'il soit en mesure de fournir des points de référence *a priori* sur les compétences ou comportements de l'individu dans les représentations au sein de l'entreprise. En outre, les cadres du secteur de la conception sont moins concernés par la promotion interne puisque la part des diplômés frôle les 80%. Enfin, il importe de préciser qu'il arrive que l'école de provenance soit mentionnée dans la description du profil recherché pour le poste vacant.

Cette division du travail entre l'exécution et la conception est renforcée par le développement de représentations valorisant le travail de création.

2.3. La valorisation du travail de création

La difficulté d'apprécier les pratiques quotidiennes et représentations des ingénieurs et cadres tient au fait qu'il existe peu de traces écrites sur cette population au regard des autres catégories, fournissant par là-même une information sur la nature de leurs échanges et de leurs relations manifestement fondées sur l'oralité.

Néanmoins, les retranscriptions de conférences hebdomadaires auxquelles étaient conviés les ingénieurs débutants témoignent, en s'inscrivant dans une démarche de socialisation, des discours qui leur étaient tenus et nous offrent quelques représentations associées au rôle des ingénieurs dans l'entreprise. Les plus anciennes datent de 1947 et les sujets traités sont extrêmement variés. Deux de ces conférences ont particulièrement attiré notre attention.

Celle datée du 19 mars 1947 nous intéresse particulièrement parce qu'elle est l'occasion de lire des propos d'un ingénieur, chef de section au bureau d'études des véhicules et donc de lire une représentation du métier d'ingénieur exprimée précisément à cette époque. Il apparaît, à travers ses mots, que la conception en bureau d'études constitue la partie noble du métier de

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'ingénieur dans la mesure où il lui permet d'exercer l'activité dans laquelle il peut exprimer tout son talent et son intelligence : la création. Il l'oppose, en ce sens, à d'autres activités plus routinières : « Voilà bientôt trente ans que je pratique mon métier et je ne le possède pas encore très bien »[445]. De même, à plusieurs reprises, il semble associer le métier des ingénieurs en bureau d'études à la notion de progrès. Enfin, tout son discours est parcouru par les termes de « métier » et de « profession » qui apparaissent comme les supports d'un sentiment d'appartenance élevé.

Aussi, ce qui est particulièrement intéressant, c'est la hiérarchisation qu'il donne à voir des critères pertinents lors d'un travail de conception, autrement dit, ce qui est valorisé à ce moment là au sein du bureau d'études. La liste est la suivante : la réglementation publique et fiscale, le client, la concurrence, les moyens de production, les prix de revient et le poids. Non seulement on peut noter l'absence de rentabilité et le caractère secondaire de la concurrence et des prix de revient, mais ce qui surprend davantage réside dans les précisions apportées à ces termes. Par exemple, la concurrence est conçue non pas dans sa dimension commerciale mais dans ce qu'elle peut apporter de nouveautés technologiques : « Ce sont ces progrès techniques qui aident beaucoup l'ingénieur dans son travail ». Les prix de revient ne sont déjà qu'en cinquième position, pourtant le chef de section trouve bon de préciser : « (…) les prix de revient dont il faut se méfier. La chose la meilleure marché à la fabrication ne l'est pas pour la clientèle »[446]. En outre, le terme « compromis » revient plusieurs fois dans les commentaires relatifs à ce critère, ce qui signifie que c'est bien cette dimension qu'il est possible de sacrifier pour obtenir le résultat souhaité par ailleurs.

Par conséquent, l'activité de création est au cœur du métier des ingénieurs tel qu'ils se le représentent. Il en est de même des entretiens menés avec des anciens ingénieurs puis directeurs du bureau d'études au cours de cette période. C'est le cas, par exemple, de P. Ventre[447] :

[445] Retranscription d'une conférence, 19 mars 1947. Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault.
[446] *Ibid.*
[447] Directeur des études et de l'ingénierie.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Il insiste, tout le long de son entretien, sur cette activité :

> *« Moi je trouvais ça passionnant de démarrer quelque chose, de faire un peu de pionnierisme », (…), « C'était alors une première nouveauté… », (…),« On a commencé à développer les méthodes d'essais de sièges », (…) « On a fait le premier mannequin à masse », (…) « Je me suis retrouvé là aussi avec quelque chose à créer », (…) « Alors comme on ne pouvait pas conduire avec la ceinture serrée, on avait des rétracteurs de ceintures pyrotechniques et ça avait très bien marché ! Depuis, maintenant, toutes les voitures en sont équipées. Ça date de cette époque là »* ou encore *« Les Américains, forts de ces travaux, m'avaient attribué un 'Safety Award' que j'ai reçu à Paris en 1979 ».*

L'acte de créer s'impose, sinon comme une activité quotidienne, du moins comme le fondement de leur investissement professionnel. Dans le même sens, l'accent est mis sur l'imprévisibilité du travail et son caractère non routinier, dimensions caractéristiques de cette activité :

> *« Je crois que ce que les gens, consciemment ou inconsciemment, aiment dans ce métier d'études, c'est qu'il n'y a jamais deux journées pareilles ! J'ai vraiment conscience, sur quarante ans de bureau d'études, de ne jamais avoir eu l'impression de passer deux jours à faire la même chose. C'est quand même assez fabuleux ! Pourquoi c'est comme ça ? Parce que… Vous attaquez un problème. Il y a une phase d'analyse personnelle, vous réfléchissez, vous essayez de décortiquer. Donc, ça vous prend du temps. Vous parlez, vous rassemblez votre 'braintrust'. Ça peut déboucher sur des questions pratiques. On va voir les pièces. Après vous vous lancez dans des calculs. Donc, il y a les contacts avec le bureau de calculs, il faut expliquer votre problème. Vous verrez qu'on ne vous répond pas tout de suite. Une fois qu'il a compris, il essaie de faire quelque chose, il vous donne un résultat. Ça n'a pas l'air de coller, alors il faut y retourner, discuter de paramètres. Des fois, il n'y a pas de paramètres, alors il faut faire des essais pour rentrer des données. Il faut, en plus, décider des essais, il faut les bâtir. (…). Ils (son équipe) étaient plus des créatifs, donc ils ne dessinaient pas forcément avec toute la pureté nécessaire, mais par contre, ils comprenaient ce qu'on cherchait à faire et ils avaient des idées à vous apporter à travers le dessin. Donc, j'ai eu une petite équipe géniale »*[448].

Que ces discours soient représentatifs de la réalité n'est pas tellement important, ce qui l'est davantage est la conception que l'ingénieur se fait de son métier et ce qu'il valorise. Il apparaît clairement qu'il conçoit sa compétence d'ingénieur dans la réflexion et la création [« analyse personnelle », « réfléchir », « décortiquer », « votre braintrust »] qu'il met en

[448] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

évidence une variabilité importante [« jamais deux journées pareilles »] au sein de son activité et qu'il revendique une autonomie.

De la même façon, Y. Georges, le directeur du bureau d'études pendant les presque vingt années qui se sont écoulées de 1956 à 1975, décrit des relations hiérarchiques respectant l'autonomie de l'individu et son sens du jugement[449] :

> *« Mais, en réalité, c'est parce que moi, j'avais un boulot facile ! Je ne donnais des ordres que si j'étais compris par les hommes ou accepté par les spécialistes. Alors qu'en fabrication, vous êtes un ouvrier portugais ou marocain, on vous dit : 'Tu ne vas pas assez vite !'. Puis, je crois qu'ils ne sont pas très adroits les cadres de la fabrication. De mon temps, ils n'étaient pas très… Humainement, ce n'était pas… 'Allez, on y va, gauche-droite, gauche-droite !'. Mais, ce n'est pas ça un bureau d'études ! Vous n'appelez pas un gars en lui disant : 'Bon, ton moteur, avant un mois et demi, il faut qu'il passe les essais ! Et tu fais des modifications ! Oh, non ! ».*

Cet extrait révèle que, au sein d'une bureaucratie professionnelle, la notion d'autorité prend une forme particulière. Elle s'écarte des relations de commandement verticales et unilatérales. Ce directeur fait référence à un échange qui suppose l'implication de ses subordonnés extrêmement qualifiés [« compris », « accepté »] et qui est fondé sur leur expertise technique reconnue. La notion d'autonomie est intimement liée avec le statut et la spécificité du métier des ingénieurs dans les représentations, d'où une opposition récurrente avec le secteur de la fabrication.

En définitive, les ingénieurs de cette époque sont des responsables hiérarchiques passionnés par la création et la technique qui la concrétise. Que ce soit sous Louis Renault ou lors des premières années de la Régie, la règle du jeu principale concernant les activités de travail consiste à « faire mieux qu'avant », c'est-à-dire à améliorer la performance technique des véhicules. Il s'agit de créer de nouveaux organes, équipements, etc. L'objectif est la « perfection technique » pour répéter les propos d'un ingénieur. Cette règle est, en outre, liée à des objectifs d'esthétisme et d'unicité. Le travail est conçu tel une œuvre qui procure du plaisir, plaisir d'apprendre et de créer. L'activité de travail est alors autonome au sens défini

[449] De nombreux témoignages convergent sur ce point, y compris ceux provenant d'acteurs syndicaux particulièrement critiques à l'ordinaire.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

par A. Gorz, c'est-à-dire que « l'activité porte sa récompense en elle-même, tant par son résultat que par les capacités que son accomplissement me fait acquérir »[450].

Dans ce contexte, la principale incertitude réside dans l'apprentissage et le degré de connaissance technique. Les ressources pertinentes portent sur le savoir qui, à cette époque, ne s'envisage que dans l'apprentissage et l'expérience. Le savoir est intuitif. C'est la principale différence entre la première et la seconde période. Lors des premières décennies de la Régie, le savoir peut s'acquérir par l'apprentissage. On a affaire alors à un savoir empirique et davantage technique que les méthodes traditionnelles de travail (« essai-erreur-reconception ») permettent de valoriser. Désormais, il peut s'acquérir tout autant par les diplômes. Il s'agit, dans ce cas, d'un savoir scientifique et théorique que l'expérience permettra d'appliquer.

Dans ce cadre, les diplômes et l'ancienneté sont deux ressources clefs et complémentaires. C'est de cette façon qu'elles sont conçues d'ailleurs dans l'entreprise, ce qui permet à un chef de service retraité de mentionner que dans les unités de base de travail, il y avait toujours, autant que possible, un technicien, un cadre technique (promu et ancien de fait) et un ingénieur qui dispose d'un savoir technologique. Au sein de cette structure pyramidale, le principal espace de jeu est, on l'aura compris, le savoir au sein d'un domaine technique spécifique, dans la mesure où deux formes complémentaires de savoir s'affrontent et les acteurs clefs sont les experts. L'expertise technique est alors la source de reconnaissance majeure au sein de l'entreprise. Ce faisant, elle est au cœur des formes de relations sociales qui caractérisent le groupe professionnel à cette époque.

III. Le modèle traditionnel des formes de relations sociales chez les ingénieurs et cadres techniques

3.1. L'identification professionnelle

Les situations objectives des ingénieurs et cadres techniques telles qu'elles sont structurées par la division du travail et caractérisées par les activités de travail rendent propice une

[450] A. Gorz, *Métamorphoses du travail, critique de la raison économique*, Paris, Editions Galilée, 1998, p. 271.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

identification à la profession dont la manifestation concrète est un investissement dans les sphères de la technique et de la création.

Comme il a été précisé précédemment, les dix premières années de la Régie sont une première occasion pour les ingénieurs de disposer d'une visibilité sociale au sein de l'entreprise. Leur principal représentant pourrait être Pierre Bézier, créateur de la machine-transfert à têtes électromécaniques pour le moteur de la 4CV, ingénieur Arts et Métiers et docteur *es* sciences. Il a, en outre, cultivé l'image de l'ingénieur-créateur au sein de l'entreprise, en devenant, par la suite, le fondateur de la machine à commande numérique et de l'informatique géométrique aboutissant à la conception assistée par ordinateur. Il devient une référence et une source d'identification pour ses contemporains et successeurs puisqu'il est cité, aujourd'hui encore, dans les discours des ingénieurs les plus anciens à l'instar de cet extrait d'un entretien avec un ancien directeur du bureau d'études :

> *« Donc, on a fait cette R4 avec le moteur de la Dauphine, qui était outillée par un grand génie, qui est, à mon avis, le plus grand ingénieur du XXème siècle, qui s'appelle Bézier, qui a aussi inventé les machines à transfert (…). A mon avis, c'est le meilleur ingénieur mécanicien du XXème siècle ! Sans les courbes de Bézier, il n'y a pas de Dassault système et tout ça ! C'est lui qui a tout inventé ! Il a installé la première machine, la première planche à dessiner automatique chez moi et avec les fils qui descendaient à travers le plancher pour la machine qui fraisait en même temps. C'est extraordinaire ! »*[451].

A travers ces propos, il est intéressant de noter que les processus de désignation et de reconnaissance relèvent du vocabulaire de la profession (dans ce cas, « ingénieur mécanicien ») et que les superlatifs utilisés renvoient systématiquement à l'activité concrète d'invention. Tout se passe comme si ces inventions conféraient à ces ingénieurs une existence sociale au sein de l'entreprise. Elles prennent l'allure de ce qu'H. Arendt appelle l'œuvre[452] : elles personnalisent[453] et rendent visible et durable le travail des ingénieurs.

---

[451] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien directeur du bureau d'études.

[452] H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961, p 187 : « L'œuvre de nos mains, par opposition au travail de nos corps – l'*homo faber* qui fait, qui « ouvrage » par opposition à l'*animal laborans* qui peine et « assimile » -, fabrique l'infinie variété des objets dont la somme constitue l'artifice humain. Ce sont surtout, mais non exclusivement, des objets d'usage.

[453] A titre illustratif, on peut reprendre des extraits de la citation précédente (cf. paragraphe sur les activités de travail) qui mettent en évidence l'appropriation personnelle dont fait l'objet le travail chez les ingénieurs, en témoigne l'utilisation des vocables suivants : « une phase d'analyse personnelle, vous réfléchissez (…), ça vous prend du temps », (…), vous rassemblez votre braintrust … ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Nous avons cherché à vérifier cette identification professionnelle à travers une analyse quantitative menée sur la totalité des entretiens autour des termes (ou ceux ayant la même racine) : profession, expert, savoir, connaissance, métier, corps, technique, expérience, apprentissage, comme l'expose le tableau suivant.

Occurrences des termes selon l'ancienneté dans les entretiens

	Occurrences	Nombre d'entretiens	Moyenne par entretien
« Anciens » (+ de 15 ans)	574	32	17,9
« Jeunes » (- de 15 ans)	204	19 (21 mais 2 indisponibles)	10,5
« Jeunes ingénieurs » (- de 10 ans)	46	7	6,5

Les résultats obtenus divisent nettement les individus selon l'unique variable de l'ancienneté : les ingénieurs et cadres techniques justifiant de moins de 15 années d'ancienneté utilisent en moyenne 10,5 fois par entretien des termes relevant du vocabulaire de la « profession » contre 17,9 fois pour ceux ayant plus 15 années d'expérience dans le secteur de la conception, c'est-à-dire ayant évolué au sein de la structure pyramidale traditionnelle. Cette variable s'impose de façon encore plus significative si l'on isole les ingénieurs de moins de 10 ans d'ancienneté qui n'y font référence qu'à hauteur de 6,5 fois par entretien.

A partir de ce constat, nous proposons l'interprétation selon laquelle les ingénieurs de cette époque vivent leur activité professionnelle comme un métier auquel ils s'identifient. Bien que leurs fonctions soient hiérarchiques, ils valorisent les activités de création et de réflexion. La technique est leur sphère d'identification principale dans la mesure où elle représente le processus de transformation qui leur permet de réaliser, de concrétiser leurs envies de création, de « passer de l'imaginaire au réel » pour répéter les propos d'un ingénieur ancien. La principale stratégie repose sur l'accumulation de connaissances et sur une relative prise de risque dès lors qu'elle constitue une opportunité d'innover. A cette époque, le produit n'est pas inexistant dans les sphères d'investissement. L'automobile apparaît comme le support permettant de valoriser cette alliance entre création et technique :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Les questions que les ingénieurs se posaient : 'C'est beau ? Ce n'est pas beau ? Comment ça se dessine pour que ça marche ? C'est pratique ? Pas pratique ?' C'est pour ça que l'on allait au B.E, pas pour remplir pendant des heures des feuilles ! C'est pour ça que les gens viennent. C'est LEUR*[454] *objet. C'est pour ça qu'ils sont fiers »*[455].

Cet extrait indique que l'attachement au produit réside dans la complexité technique qu'il représente, dans sa valorisation en donnant une visibilité quotidienne et usuelle aux nouveautés et progrès techniques et dans l'alliance qu'il symbolise entre technique et esthétisme. Enfin, il est surtout, pour ces mêmes raisons, le support de l'expression de l'individualité des ingénieurs et cadres techniques, de leur créativité et leurs compétences personnelles au point qu'il suscite une appropriation [« LEUR »] manifestée par un sentiment de fierté.

Des entretiens successifs menés avec un ingénieur retraité du bureau d'études[456] montrent à quel point ces dimensions sont le fil conducteur de sa représentation du métier de l'ingénieur et de sa place dans l'entreprise.

Elles apparaissent de façon significative lorsqu'il évoque son métier dans les années 1970 :

> *« Le titre d'ingénieur se suffisait à lui-même. […]. Pour moi, c'était le Nirvana, cela m'impressionnait, moi je pourrais ? Pour moi c'étaient les créateurs les gens du B.E., les grands mecs. Ils m'ont dit : 'on va vous mettre à la carrosserie, ça ne s'apprend pas à l'école…'. Donc, on a démarré une longue période de 1968 à 1995, pendant 27 ans j'ai dirigé des dessinateurs, au début 2 jusqu'à 200. […]. Moi, qu'est-ce que je faisais en tant qu'ingénieur ? Le gars, il venait avec son dessin 'voilà où j'en suis, ça vous va chef ?' Alors, on regardait, on disait, tiens la Vel Satis, c'est comment ? On allait chercher les classeurs des sections type, on prenait un calque, on regardait … Voilà, comment on travaillait à l'échelle 1. 'Ah, ton truc il est plus petit !'. Mais, maintenant, quand vous êtes à l'écran, ça on ne le voit pas. Il s'est produit un certain décalage… Vous savez la création, c'est du temps aussi, le temps de la réflexion… Il faut un peu de brouillon. A un moment donné, la création demande du temps. Il faut de l'info mais pas trop… ça tue la créativité.* […]. *Le créateur est complètement mégalo, il croit qu'il dessine le meilleur dessin. Il y a la tentation d'être unique. C'est quoi qui a été fait avant moi pour améliorer ma créativité et en même temps, il faut que j'oublie pour inventer. Il y a tellement de facteurs, de paramètres, c'est une merveille de l'esprit humain.* […].*Ce sont mes meilleures années d'ingénieur, pourtant j'étais chef de*

[454] Ton insistant sur ce terme.
[455] Entretien avec un chef de service retraité depuis 2000.
[456] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *service mais ce n'était pas ça qui comptait. J'étais libre. On comptait sur l'intuition. Il faut faire confiance. On échangeait beaucoup. Tout était toujours remis en cause. »*[457]

En effet, dans cet extrait, l'ingénieur associe les termes d'« ingénieur des BE », « intuition/réflexion/création/unicité», « chef », et « liberté ». Ces dimensions sont les parties constitutives de la représentation globale qu'il se fait de sa place dans l'entreprise et qui sont au fondement de son implication [« mes meilleurs années d'ingénieur »]. Enfin, il positionne les responsabilités hiérarchiques au second plan, derrière la technique et la création. D'ailleurs, plus inattendu, elles resurgissent lorsqu'il réagit à des descriptions des activités de travail actuelles :

> *« Ces outils de cotations sont un masque du problème technique. Il faut remettre la technique au centre.* […]. *Mais où est la technique ? »*[458] [Ton agacé et interloqué]

Les activités actuelles des ingénieurs lui paraissent accorder une place relative moindre aux problèmes techniques. Cet ingénieur, ancien chef de service, ne parvient pas à se reconnaître dans les méthodes et désignations relatives au travail émergentes.

Toutefois, si l'identification est professionnelle, l'appartenance au collectif des ingénieurs se confond avec l'appartenance à l'organisation :

> *« On a le sentiment que l'on a un câblage de référence. On a tous une formation technique cartésienne. Donc, il y a une base commune, rationnelle et une capacité à se défoncer, à ne plus compter ses heures, l'amour de la technique, souvent l'amour de l'automobile, fierté de l'entreprise »*[459][455].

Cet extrait est intéressant dans la mesure où, hormis l'utilisation d'un vocabulaire toujours affectif, relevant du registre de l'amour, la structure de la dernière phrase suggère que l'automobile est le médiateur entre les références professionnelles [« formation technique cartésienne », « l'amour de la technique »] et le sentiment d'appartenance à l'organisation [« fierté de l'entreprise »]. En tout état de cause, ils sont concomitants.

---

[457] *Ibid.*
[458] *Ibid.*
[459] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La distinction entre l' « homme-profession » et l' « homme-organisation » n'apparaît pas pertinente. En effet, les écrits dans les années 1960, notamment américains[460] s'attachent à exposer le conflit qui existe, selon eux, entre les valeurs professionnelles des ingénieurs et les exigences des organisations dans lesquelles ils travaillent, comme le rappellent F.H. Goldner, R.R. Ritti[461] : « One of the most persistent themes in the literature on professionals in organizations deals with the claim that scientists, engineers, or other technical specialists are usually more concerned about securing recognition from their professional colleagues than from the company where they happen to be working ».

Dans le cas étudié, les ingénieurs au sein de ce secteur font carrière parce qu'ils sont reconnus pour leur savoir scientifique et technique. Comme il a été dit précédemment, cette bureaucratie professionnelle a pour particularité de faire coïncider pouvoir, statut et compétence[462]. C'est pourquoi, à la différence également d'H. Mintzberg[463], nous ne pensons pas que l'organisation pour ces ingénieurs n'est qu'un endroit pratique pour exercer leur profession[464]. Les références statutaires et professionnelles vont de pair au sein du secteur de la conception. A cet égard, le témoignage de F. Picard est explicite. Il évoque son expérience au sein d'un ouvrage qu'il a intitulé « L'épopée de Renault »[465], véritable illustration de son sentiment d'appartenance. En outre, diplômé des Arts et Métiers, il a été directeur des études,

---

[460] A titre d'exemple, cf. G.A. Miller, "Professionals in Bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers", *American sociological review*, 1965, pp. 755-769 : "The modern scientist and engineer represent dramatic examples of the incorporation of professionals into organizations. Although professional and bureaucratic modes of organization share some principles in common, they rest upon fundamentally conflicting principles as well". Dans cet article, l'auteur s'attache à démontrer que le sentiment d'alienation au travail chez les ingénieurs et scientifiques est hautement corrélé aves le type d'organisation (structure, objectifs de l'organisation, type de management, système de contrôle) dans laquelle ils exercent.

[461] F.H. Goldner, R.R. Ritti, « Professionalization as Career Immobility », *American journal of sociology*, vol. 72, 5, 1967. L'objectif de ces auteurs est de démontrer que les carrières dites "professionnelles" organisées par les entreprises n'est qu'une réponse managériale adaptative à destination des ingénieurs qui ne bénéficient pas des carrières verticales : « Although in a 'real' profession (one that meets the original criterions of a profession), positions on a professional ladder may indicate success, the use of such positions in a 'profession' imbelled in the context of a larger non-professional organization is an indication of failure. […] The established professional within an organization does not cover the professional ladder – it offers him little; he already has status in the wider society, and the ladder leads away from power. The employee in a speciality occupation, blocked from further promotion, seeks professionalism and the professional ladder to gain status. At this stage, he not only is without power but is in non position to aspire to it ».

[462] D'ailleurs, à cette époque, le statut d'ingénieur est synonyme de celui de responsable hiérarchique, comme le souligne un ancien directeur encore en activité : *« J'ai connu l'ingénieur-chef, un statut de droit divin ».*

[463] Mintzberg, *loc. cit.*

[464] Mintzberg, *op.cit.*, p. 331 : « Les professionnels dans ces structures ne se considèrent généralement pas comme faisant partie d'une équipe. Pour beaucoup d'entre eux, l'organisation est presque accessoire, c'est un endroit commode pour exercer la profession. Ils sont loyaux vis-à-vis de la profession mais pas envers l'organisation où ils se trouvent l'exercer ».

[465] F. Picard, *L'épopée de Renault*, Paris, Albin Michel, 1976.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

il résume sa carrière en se définissant comme « ingénieur de l'automobile[466] ». C'est là une différence majeure soulignée entre les ingénieurs du bureau d'études et ceux de la fabrication qui se destinent, avant tout, à une carrière de responsable hiérarchique, gérant les relations avec les syndicats. Au bureau d'études, le niveau de connaissance technique est la principale source de reconnaissance et de légitimité, en témoignent les propos d'un directeur d'usine de fabrication qui a souhaité intégrer le secteur de la conception :

> *« A 38 ans, j'ai évoqué l'idée d'aller au B.E. Le patron du B.E m'a dit : 'Pas possible, t'es cadre sup, tu auras donc des grosses équipes ! Les gars n'accepteront jamais !' »*[467]

De la sorte, l'expertise technique est, à cette époque indissociable de la responsabilité hiérarchique[468]. Tous deux s'imposent comme les fondements d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise qui se concrétise dans la carrière.

3.2. La carrière, pierre angulaire du sentiment d'appartenance à l'organisation

Pour les ingénieurs et cadres techniques, l'évolution dans l'organisation suit le principe d'un avancement vertical. C'est la seule règle du jeu autorisant une reconnaissance formelle au sein de l'organisation. La reconnaissance est statutaire.

La principale incertitude repose sur la sélection opérée par les responsables hiérarchiques. Celle-ci fait varier la rapidité et le niveau de l'avancement, ce qui permet de hiérarchiser les ingénieurs entre eux. C'est la raison pour laquelle nous pouvons entendre les plus anciens parler des « élus », du « jour où j'ai été choisi » ou de la « première fois que l'on m'a invité à la réunion des IIIC » et préciser : « ça fait quelque chose ». Dans le même sens, un ancien chef de service distingue, dans son discours, les individus qui sont nommés IIIC, c'est-à-dire cadre supérieur, « à 40 ans, plus ou moins deux ans ». Ce n'est donc pas le statut IIIC qui est valorisé, compte tenu des règles d'avancement fonctionnant relativement à l'ancienneté, mais l'âge auquel il est atteint. Les principales ressources sont les diplômes et les relations

---

[466] Picard, *op.cit.* : « un demi-siècle de ma carrière d'ingénieur de l'Automobile ».
[467] Entretien avec un ingénieur retraité du secteur de la fabrication.
[468] Pour une dernière illustration de la concomitance entre la position hiérarchique et l'expertise technique, ci-dessous les propos d'un chef de service qui s'exprime sur cette période : « *On demande de moins en moins de technique aux ingénieurs même au niveau de chef de service. Avant, un chef de service était un vrai patron de bureau d'études. Ça a changé la vision des chefs de service, l'homme qui avait le savoir, le patron au sens vieux du terme* ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

personnelles dont on dispose. L'espace de jeu est, sans aucun doute, la pyramide hiérarchique et les acteurs principaux sont les ingénieurs des grandes écoles jeunes et anciens, les experts reconnus et les responsables hiérarchiques qui organisent la promotion.

Dans ce contexte, étant précisé que l'avancement ne se conçoit que dans un domaine technique spécifique auquel les ingénieurs appartiennent, les stratégies sont celles de comportements loyaux et fidèles. Ces derniers ont intérêt à adopter des comportements loyaux pour réaliser la carrière désirée qui ne s'envisage qu'au sein de l'entreprise. Cela explique pourquoi 98% des « cadres supérieurs » ont, au moins, 40 ans et près de 60% ont, au moins, 20 ans d'ancienneté. Ainsi, la loyauté n'est-elle pas un attribut social du groupe professionnel. Elle se comprend en raison de la structuration des jeux autour de la carrière dans une organisation pyramidale. L'autorité incarnée par les responsables hiérarchiques comme mode de coordination dominant personnalise et stabilise les relations entre les individus et, ce faisant, rend rationnels des comportements loyaux durables.

Toutefois, le sentiment d'appartenance se manifeste également par des relations affectives qui caractérisent l'ensemble des relations sociales au sein de l'entreprise et qui sont confirmées par la totalité des entretiens menés avec les ingénieurs les plus anciens et les retraités, comme l'illustre l'extrait d'un entretien mené avec un ingénieur, diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon :

> *« J'ai quitté l'entreprise en 2003. J'ai passé 39 ans dans l'entreprise. De ma génération, ce n'est pas rare. La fidélité est naturelle. On rentrait dans une entreprise pour la vie. La rétribution n'occupait pas mon esprit, je n'y pensais pas. La fidélité était naturelle entre l'ingénieur, l'entreprise et le produit. J'ai un fils de 37 ans qui me dit : 'T'as passé 40 ans dans l'entreprise. Tu es dans un rapport fusionnel. Tu n'en es même pas sorti, tu t'es marié avec Renault'. Et c'est vrai, ma maîtresse, c'était Renault. On était professionnellement amoureux. […]. La curiosité technique pour un objet mythique, c'est ça qui est important et qui permet de comprendre le rapport affectif.»*[469]

A travers cet extrait, nous retrouvons dans les représentations de cet ingénieur une association d'idées entre la profession, le milieu d'exercice et le produit reliés par un sentiment d'appartenance. Les propos de cet ingénieur relèvent quasiment du registre communautaire tant la comparaison avec ses rapports familiaux est explicite et le vocabulaire de l'amour

[469] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien directeur.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

prédominant [« fusionnel », « marié », « amoureux », « affectif »]. Tout au moins, il est certain que ces propos ne sont pas de l'ordre d'une rationalité économique. Le choix de ne pas privilégier cette dimension est fait, comme en témoignent expressément les propos de cet ingénieur retraité :

> *« Ai-je eu envie de quitter Renault ? Oui, une fois, en 1983. On perdait des sous. J'ai été contacté par un chasseur de tête, il cherchait un directeur industriel et proposait 30 ou 40% de plus que mon salaire. J'étais perplexe. J'en parle à mon chef de l'époque et c'est lui qui me dit : « vas-y, va voir ». On me dit, c'est Thomson Electroménager. J'ai rencontré un patron. Tout se passait bien. Je lui ai dit : 'Je n'en suis pas sûr'. Il me dit : 'Vous êtes tous pareils chez Renault !'. […]. J'ai été agité pendant deux ou trois jours. Entre temps, Thomson, ils avaient rajouté 10%. J'ai répondu : 'Non, ce n'est pas une question de prix, j'aime trop Renault'. Je n'ai jamais regretté »*[470].

L'attachement est tel que les anciens et retraités disent ne jamais avoir pensé quitter l'entreprise, tout au plus une fois et c'est pour mieux mettre en avant la force de leur fidélité, même lorsque toutes les conditions paraissent réunies.

De même, la lecture de documents historiques permet d'observer une représentation commune du statut cadre au sein de laquelle la loyauté se manifesterait par des formes comportementales relevant de la confiance, de l'adhésion, voire du conformisme :

- « *Choisir des cadres ayant les aptitudes et connaissances nécessaires et donnant leur pleine adhésion à la politique définie par la direction générale, tant sur le plan de l'ensemble que dans leur spécialité* » ou,

- « *Eux- mêmes (les cadres de tous les échelons) accordent à la Régie suffisamment de confiance pour espérer que des tâches correspondant à leur valeur leur seront confiées* » et enfin,

- « *Rechercher la continuité par des équipes d'hommes fondées sur l'unité de vue dans les problèmes à résoudre, plutôt que de s'appuyer sur des personnalités peut-être brillantes mais qui peuvent risquer de se neutraliser* »[471].

Cet extrait semble particulièrement corroborer les notions traditionnelles développées par les sociologues tels que P. Bouffartigue[472], par exemple, qui fait des notions de contrat implicite

---

[470] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien chef de service.
[471] Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault.
[472] Bouffartigue (2001), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

et d'engagement des traits spécifiques à la situation de travail des cadres. L'auteur souligne que la confiance est au cœur de la relation qui unit les cadres à leur entreprise. Nous irons en ce sens en prenant soin toutefois de préciser ce que recouvre la notion. La confiance[473] suppose une croyance des individus à propos de la relation de part et d'autre[474]. Toutefois, les fondements rationnels de cette croyance peuvent varier[475]. Dans ce cas, même si elle permet de dépasser une relation stricte d'autorité, la confiance s'inscrit dans une relation verticale et est fondée sur le registre de l'affectif. Elle repose sur un double sentiment d'appartenance au groupe professionnel et à l'entreprise, articulé sur l'espoir d'une carrière en échange d'une loyauté envers l'organisation. Elle suppose un abandon relatif des capacités d'acteur, rendu possible par l'homogénéité des situations objectives dont les cadres font l'expérience[476] et leur nombre restreint dans l'organisation qui autorise des relations de proximité.

Pour autant, le sentiment d'appartenance n'est pas réservé à la population des ingénieurs et cadres techniques. En effet, les différentes catégories de salariés sont liées entre elles par un sentiment communautaire[477] qu'illustre bien l'expression répandue : « cœur en losange ». C'est dire le rapport affectif qu'entretiennent les salariés avec leur entreprise. Le témoignage de C. Poperen[478] est, sur ce point, éclairant. Il apparaît que ce sentiment traverse tous les

---

[473] B. Reynaud, « Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial » in F. Aubert, J-P Sylvestre, Confiance et rationalité, INRA Editions, Paris, 2001, p. 48 : la confiance est « une relation de délégation qui est fondée sur une anticipation du comportement du délégataire. L'asymétrie et la réciprocité de l'engagement constitue les deux caractéristiques essentielles et indissociables de la confiance ».

[474] *Ibid*, p. 60.

[475] Aubert F., Sylvestre J-P, *op. cit*., p. 8 : « Ainsi accorder sa confiance par amour, par fidélité à la tradition ou par calcul stratégique après avoir consulté des experts, ce n'est pas faire appel au même registre de jugement. (…). Toute évaluation est nécessairement situationnelle ».

[476] Cette homogénéité des situations réduit les incertitudes (même si elles ne disparaissent pas) et, par conséquent, le spectre des possibilités d'agir. La position dans l'organisation est alors déterminante pour comprendre les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques. Or, la relation de confiance est une anticipation du comportement de l'autre qui suppose pour se développer une certaine prévisibilité et conformité des comportements. Cf. sur ce point C. Giraud in Aubert F., Sylvestre J-P, *op. cit*., p. 104 : « Le rôle des différents acteurs, la structure des échanges, la connaissance de proximité que l'on peut avoir de l'autre, l'acquisition de grilles de lecture plus ou moins partagées favorisent des comportements de conformité et limitent les conséquences des relations de pouvoir. La confiance est alors la reconnaissance de l'autre dans ses façons de se comporter de penser et d'être conforme aux attentes que sa position dans l'organisation implique. C'est la conformité et la prévisibilité relative des comportements qui génèrent de la confiance et réduisent les coûts des relations de pouvoir ».

[477] Le terme est utilisé uniquement pour souligner l'existence de relations affectives au sein des formes de relations sociales observées. Toutefois, il va de soi que nous ne considérons pas l'entreprise comme une communauté, mettant l'accent sur la similarité entre les individus, sur « un ensemble social qui se structure autour d'une autorité charismatique dans une logique d'autosubsistance et de clôture sur soi renforcée par des règles rituelles visant le sacré ». Cf. sur ce point C. Giraud (1999), *op. cit.*, p. 21. Si l'on cherche à caractériser globalement les formes de relations sociales, il serait plus juste de les qualifier de « collectives ». cf. les développements qui suivent.

[478] Poperen, *op. cit*., p 16.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

statuts et parvient à réunir directeurs, cadres et ouvriers, chacun manifestant à sa façon son attachement à l'entreprise :

> « Comme tout un chacun ayant travaillé chez Renault, je ne cacherai pas que j'ai un peu, moi aussi, « le cœur en losange », et que mon jugement par rapport à tout ce qui concerne l'entreprise n'est pas forcément toujours objectif… Comme pour des dizaines de milliers de salariés ayant passé une partie de leur vie 'chez Renault', elle est aussi un peu '*mon* usine'. Cette façon des salariés de s'identifier ainsi à l'entreprise dans laquelle ils travaillent est le reflet d'un sentiment profond, bien que souvent diffus : appartenir, non pas à une entreprise, à un patron, mais à une communauté et jouer un rôle au sein de celle-ci »[479].

En outre, l'expression « *On a un losange à la place du cœur* » est encore récurrente dans les entretiens menés au cours de l'enquête, en particulier avec les plus anciens, comme l'illustre cet extrait d'un entretien mené avec un cadre promu :

> « *J'ai toujours eu moi, beaucoup, beaucoup de plaisir à montrer le nouveau véhicule à tout le monde et puis c'est vrai que j'ai un logo sur le cœur mais je l'ai toujours eu, je crois que je l'aurai toujours. Même si j'ai des petits reproches à faire ou des petites choses qui me plaisent pas, mais c'est quand même mon entreprise* ».

Cadre, Ingénieur-métier, homme, 33 ans d'ancienneté, 54 ans, promotion interne, B 61.

Cette expression, connue de tous, associe l'emblème de la marque avec le cœur, organe vital et symbole de la relation amoureuse. En outre, elle est, dans cet extrait, explicitement utilisée pour définir le sentiment d'appartenance [« mon entreprise »].

Toutefois, cette relation se manifeste différemment en fonction des catégories de salariés. A la loyauté fondée sur l'adhésion voire le conformisme chez les cadres se substitue une loyauté fondée sur la prise de parole et la protestation chez les ouvriers. En tout état de cause, elle est une forme particulière d'attachement à une organisation[480] qui prémunit les individus de la défection en cas d'insatisfaction. Elle n'en reste pas moins rationnelle, comme le précise A.O. Hirshman[481], car elle est conditionnée par le sentiment de pouvoir exercer une influence sur le cours des événements.

---

[479] *Ibid.*
[480] Hirshman, *op. cit.*, p. 124.
[481] Hirshman, *op. cit.*, p. 125 : « Le loyalisme implique chez celui qui le professe la conviction qu'il a un rôle à jouer et l'espoir que, tout bien pesé, le bien prévaudra sur le mal. Ces deux traits distinguent nettement le loyalisme de la foi. Comparé à la façon dont Kierkegaard interprète l'acte de foi à partir du sacrifice d'Abraham, le loyalisme le plus inconditionnel apparaît comme comportant une part considérable de rationalité ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.3. Des rapports solidaires fondés sur des collectifs de travail

Comme il a déjà été précisé précédemment, la conjonction des règles du jeu sur le travail et sur la carrière induit une solidarité au sein des corps de métiers[482]. La division du travail au sein de la structure pyramidale répartit et concentre les ingénieurs en fonction de leur spécialité technique, ce qui est renforcé par les phénomènes de cooptation. La principale source d'hétérogénéité au sein du groupe professionnel devient la formation initiale, soit le prestige de l'école de provenance pour les ingénieurs. C'est ainsi que les discours des retraités sont ponctués de références à l'école (« les centraliens », « les gadzarts », les « X ») et que l'on trouve une différence entre les « cadres » (ici techniques) et les « ingénieurs ». A cette catégorisation, correspondent des représentations autour des compétences et comportements professionnels : « les gadzarts sont plutôt 'méthodes' », « les centraliens sont rigoureux », « les cadres sont pragmatiques ».

De nombreuses traces écrites font également référence à cet « esprit de corps », à l'instar de cet extrait d'un compte rendu d'une conférence datée du 25 mars 1954, adressée aux ingénieurs et cadres stagiaires :

> « La maîtrise pour sa part, est animée d'un esprit maison certain : généralement ancienne et souvent âgée, elle est dotée d'un véritable esprit de corps, dévouée à sa tâche, elle a un sens aigu de la 'débrouillardise'. S'ils aiment la belle technique et la belle machine, il faut reconnaître que les agents de maîtrise Renault font en général beaucoup plus confiance à l'expérience qu'aux innovations des jeunes ingénieurs que vous êtes. Simple prudence, peut-être, mais aussi conscience de ce qu'ils ont apporté à cette maison »[483].

Si cet extrait a l'intérêt d'illustrer l'existence d'un sentiment d'appartenance et d'un engagement élevés, il souligne également que ces derniers sont conditionnés par une identification forte au métier et au collectif qu'il constitue.

---

[482] A titre illustratif, un ingénieur ancien dans l'entreprise y fait explicitement référence : « *L'attachement était plus gratuit avant, plus lié à un esprit de corps* ».
[483] Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ce faisant, cette structuration des jeux autorise le développement d'un lien social fort reposant sur des collectifs[484] de métier et des valeurs professionnelles, toujours incarnées par l'activité de création et la perfection technique, comme l'illustrent ces propos tenus par un ingénieur retraité :

> *« Au B.E, on était tous une bande de techniciens. […]. Il y a une façon de classer l'information pour un technicien au sens de celui qui s'intéresse à la technique. Si c'est technique, tout le monde comprend, les dessinateurs, les ingénieurs, les chefs de service, les directeurs. […].Moi, j'ai vécu ça toute ma vie. Quand on se faisait décrire les problèmes. Les gens te disaient : 'Bon alors, on y va, on n'y va pas ? On était en réunion, tout le monde comprenait et progressivement il y avait un espèce d'assentiment collectif et la décision s'imposait»*[485].

> *« C'était notre imagination. Il y avait un secteur 'études avancées' qui me faisait des propositions mais sinon c'était : 'Tiens j'ai lu un truc dans la presse' ou 'Tiens chef, j'ai vu…'. Ça démarre comme ça. 'Tiens faudrait peut-être mettre quelqu'un là-dessus', 'Ok, fais-moi quelques sections type'. Voilà, ça démarre entre nous. On se voit, on discute, chacun donne son avis… »*[486].

Ces références professionnelles sont donc au fondement du lien social, capables de gommer positions et statuts et de dépasser les liens hiérarchiques, notamment dans la mesure où elles légitiment les décisions prises. D'ailleurs, s'il est clair que la protestation, la mobilisation collective et la prise de parole caractérisent davantage la population des ouvriers et des techniciens que celle des ingénieurs et cadres, les témoignages de l'époque mentionnent une solidarité qui est capable de traverser toute l'entreprise :

> *« Moi, je me souviens de grèves de solidarité à Rueil*[487] *! Elles duraient une heure, deux heures, histoire de dire qu'ils avaient fait grève. Rueil, c'était du suivisme de Billancourt*[488] *».*[489]

---

[484] C'est ainsi que nous préférons nommer les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel de cette organisation en suivant les propositions conceptuelle de C. Giraud qui distingue le collectif et le communautaire : « Il existe plus qu'une simple différence de degré dans l'intégration de leurs « membres ». Il y a une transformation radicale de la conception même de la dynamique sociale entre ces deux qualités. Dans le communautaire, la domination passe par l'affectif et la compassion, la soumission à des règles ritualisées et la loyauté alors que dans le collectif la domination reste externe aux membres en ce qu'elle est désincarnée et emprunte le canal de la normalisation des argumentaires acceptables. Le communautaire est la forme prise par un ensemble social qui se structure autour d'une autorité charismatique dans une logique d'autosubsistance et de clôture sur soi renforcée par des règles rituelles visant le sacré. […] Le collectif quant à lui prend forme autour d'une action organisée visant à faire aboutir ses représentations et valeurs à travers une organisation de ressources diverses non stabilisées. Cf. C. Giraud, L'intelligibilité du social, L'harmattan, 1999, p 21.

[485] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien chef de service.

[486] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien chef de service.

[487] Lieu du bureau d'études.

[488] Lieu des usines de fabrication.

[489] Extrait d'un entretien avec un ingénieur retraité, ancien directeur du bureau d'études de Rueil-Malmaison.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En outre, cette solidarité est alimentée par des relations sociales entre les individus qui débordent de la sphère professionnelle. La direction ne se contente pas de garantir, de fait, l'emploi à vie, comme en témoigne l'ancienneté moyenne à la sortie de l'entreprise qui est de plus de 30 ans. Elle lie également plusieurs générations successives à l'entreprise, comme l'illustrent les propos d'un technicien :

> « *Avant il y avait des tribus. Si son père travaillait dans l'entreprise, c'était une garantie pour l'entreprise* ».

Technicien-métier, DPC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Diplôme non renseigné, GH 17.

On fait toute sa carrière chez Renault et on est salarié de père en fils à tel point que l'on peut trouver à cette époque trois générations d'une même famille dans l'entreprise. D'autres expressions idiomatiques récurrentes, même si elles sont utilisées pour exprimer un sentiment de nostalgie sur une période considérée comme révolue, témoignent encore de ce sentiment communautaire lorsque les qualificatifs utilisés sont ceux traditionnellement réservés à la sphère privée et notamment familiale : « *Renault, c'était une grande maison* », « *On était tous des frères* ».

Les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle sont donc extrêmement poreuses. En effet, l'entreprise investit la sphère privée dès lors qu'elle prend en charge le logement, au travers d'une politique sociale[490]. L'investissement est considérable et progressif au moins lors des quinze premières années de la Régie[491]. En outre, elle constitue, de fait, des quartiers composés presque exclusivement de salariés de l'entreprise, offrant, par là-même, les conditions d'un développement de relations affectives :

> « *C'était la camaraderie, c'était plus convivial. On était ensemble. (...) Avant, on s'intéressait aux autres. Les familles se fréquentaient. Les femmes se connaissaient, on se faisait des pique-niques, les apéros les uns chez les autres* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Promotion interne, GH 23.

---

[490] Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault : « La société Immobilière de la Régie Nationale des Usines Renault a pour mission la réalisation de toutes opérations ayant pour but l'amélioration du logement du personnel de Régie. Elle agit dans les domaines suivants : prêts aux personnes physiques ; réservations d'appartements locatifs auprès des bailleurs sociaux ; construction directe d'immeubles locatifs ; acquisition avec rénovation d'appartements ou d'immeubles ; rénovation progressive de l'ensemble du parc immobilier ».

[491] Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault. Cf. annexe 9, chiffrant l'investissement de la Régie de 1953 à 1960.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'entreprise investit aussi la sphère privée lorsque, par l'intermédiaire du budget conséquent qu'elle attribue aux œuvres sociales, elle organise les loisirs[492] et les vacances de son personnel et lui procure des avantages sociaux. A cette époque et au sein de cette entreprise, on est frère, ami, voisin en plus d'être collègue.

Conclusion intermédiaire

En définitive, pendant ces années caractérisées, tour à tour, par une production de masse et une diversification des produits, le rôle des ingénieurs est progressivement valorisé. La valorisation de la technique, l'investissement dans le travail et dans l'organisation sont indissociables. Le bureau d'études est conçu comme une somme de spécialistes.

Les premières décennies de la Régie correspondent, à travers leur position et la valorisation du travail de conception, au développement des ingénieurs et de leur pouvoir au sein de l'entreprise. C'est bien l'idée que cherche à faire partager cet ingénieur retraité :

> « *Au moment de l'arrivée de Besse en 1985, tout était une affaire d'ingénieurs, on était écouté, on n'avait pas besoin de remonter les lignes hiérarchiques* »[493].

Cependant, la crise des années 1980 est sur le point de provoquer un ralentissement de cette tendance, voire un revirement par l'introduction du concept de rentabilité qui chahute la conception du rôle et de la compétence de l'ingénieur relativement épargnée par la rationalité instrumentale. Que la stratégie porte sur le développement des outils de production, notamment lors de la présidence de P. Lefaucheux, ou sur la diversification du produit sous l'impulsion de P. Dreyfus, le concept de rentabilité semble relativement absent de l'entreprise, protégée par son statut par rapport aux autres constructeurs automobiles, en témoignent les propos explicites d'un cadre dirigeant de l'époque lorsqu'il évoque les années 1970 :

> « *On y est allé aux forceps pour rentrer les critères de rentabilité. Il a fallu être en crise. Moi, j'arrivais avec les chiffres de rentabilité, on me montrait les voitures par le trou de la serrure. Dreyfus, je venais le voir avec des chiffres pour critiquer la rentabilité de la R14 et il me répondait : 'Tu es jeune, tu verras, les choses s'arrangent avec le temps'* »[494].

---

[492] Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault. Cf. annexe 9 bis : photographies illustrant les différentes activités sportives organisées par la Régie.
[493] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien chef de service.
[494] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien directeur du produit.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En outre, si les vingt premières années de la Régie sont caractérisées par les mutations techniques au sein des unités de production, il semble que les vingt suivantes atteignent les bureaux de conception. Cette mutation technique[495] apparaît comme les prémices des changements à venir, même si à ce moment elle ne concerne directement que les dessinateurs.

[495] Cf. annexe 10.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre IV

En définitive, cette première période typique de l'histoire de l'entreprise se caractérise par des années de croissance soutenues par des mutations organisationnelles et techniques, notamment au sein de l'appareil productif. Cette période constitue une opportunité pour les ingénieurs et cadres techniques de se positionner en acteurs et d'accroître leur pouvoir au sein de l'entreprise. La structure pyramidale, divisée en fonction des spécialités techniques, confère une certaine homogénéité aux activités de travail des ingénieurs et cadres techniques qui se caractérisent par des fonctions d'encadrement, de l'expertise et de la création technique. La règle du jeu dominante est alors celle de la performance technique, permettant aux responsables hiérarchiques et experts de se positionner en acteurs clefs. Ils tirent leur épingle du jeu des deux mécanismes de coordination principaux que sont la supervision directe et la standardisation des qualifications.

Cette bureaucratie professionnelle, au sens où l'entend H. Mintzberg[496], offre les conditions d'une identification professionnelle en valorisant la compétence technique individuelle par la division du travail et parce que la standardisation des qualifications permet l'existence de collectifs de métier, reposant sur les écoles de provenance des ingénieurs et cadres techniques. Celles-ci sont la principale source d'hétérogénéité et de hiérarchisation sociale interne au groupe professionnel. Pour autant, cela n'est pas antinomique avec le développement de comportements loyalistes envers l'organisation. Ils sont rendus rationnels en raison de la conception de la carrière qui s'envisage verticalement au sein d'un domaine technique et de l'échelle statutaire, pour laquelle les responsables hiérarchiques jouent un rôle déterminant. La loyauté se manifeste par un sentiment d'appartenance, alimenté par une solidarité fondée sur les collectifs de travail et des relations affectives qui débordent les frontières de cette entreprise publique. En d'autres termes, l'investissement dans l'organisation est d'autant plus fort qu'il n'est pas seulement transactionnel, mais également relationnel et axiologique. Il s'inscrit dans une conception de la réussite sociale au sein de laquelle le travail détient une place centrale et est au fondement de la cohésion au sein du groupe professionnel.

En réponse à notre première hypothèse, il apparaît que les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel au cours de cette première période sont compréhensibles eu égard

[496] Mintzberg, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

aux caractéristiques de la situation dont les ingénieurs font l'expérience. Par exemple, la loyauté envers l'organisation n'est pas une caractéristique intrinsèque au groupe. Elle trouve son inscription structurelle qu'une lecture stratégique permet de saisir. C'est parce que le modèle de réussite sociale au sein du groupe est congruent avec les formes de rationalité en présence au sein de l'organisation. Ces points démontrent l'intérêt de prendre en compte les caractéristiques du milieu d'exercice pour saisir le phénomène dans sa totalité. Pour autant, ces observations s'opèrent dans un contexte relativement stable. Elles méritent d'être confirmées en analysant les potentiels effets d'un changement dans les conditions structurelles.

Les changements effectués dans les années 1980 vont nous offrir cette opportunité. En effet, l'entreprise semble oublier le concept de rentabilité et le début de cette décennie est le point de départ d'une crise économique au sein de l'entreprise. Lors de sa prise de fonction à la tête de l'entreprise, B. Hanon se trouve face à un casse-tête, voire un dilemme qu'il présente de cette façon aux cadres dirigeants lors d'une réunion le 29 Septembre 1983 : « Renault, entreprise nationale, doit trouver des réponses à ce que beaucoup considèrent comme **contradictoire**[497] : suivre la logique économique qui nous oblige à rechercher sans cesse la réduction des coûts et mettre en œuvre une politique sociale répondant le mieux possible aux attentes du personnel, sans sacrifier ni l'un ni l'autre de ces objectifs »[498]. Renault connaît alors une crise grave qui entraîne la démission de B. Hanon en janvier 1985. C'est une rupture qui s'amorce dans les modes de gestion de l'entreprise, ses structures et les formes que prennent les relations sociales.

[497] Les caractères gras sont dans le texte d'origine.
[498] Archives historiques – Société d'histoire du groupe Renault.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Chapitre 4 – Rappels synthétiques

Objectif	Déterminer les formes historiques de l'organisation et du groupe professionnel.
Hypothèse 1	L'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail bouleverse les conditions structurelles de l'action des ingénieurs et cadres techniques et autorise de nouveaux jeux, diversifiant les actions et représentations au sein du groupe professionnel.
Méthodologie	Analyse et interprétation de données fournies par les ouvrages historiques et compléter par une recherche de documents formels et de témoignages écrits et oraux (interviews de retraités).
RESULTATS OBTENUS	
Forme organisationnelle	Structure pyramidale classique articulée sur les spécialités techniques, au sein d'une entreprise publique : bureaucratie professionnelle.
Modes de coordination	Supervision directe, rendant centrale les relations hiérarchiques et standardisation des qualifications.
Activités de travail	Encadrement, expertise et création.
Sphères d'identification	Identification professionnelle
Conception de la carrière	Verticale au sein d'un domaine technique et de l'échelle statutaire
Rapport à l'organisation	Comportements loyalistes envers l'organisation, manifestée par un sentiment d'appartenance
Rapport entre individus	Solidarité fondée sur des collectifs de travail, encouragée par la division du travail et la standardisation des qualifications qui répartissent et concentrent les ingénieurs en fonction de leur spécialité technique et leur école de provenance. Relations affectives qui débordent les frontières de cette entreprise publique.
Rapport au travail	Place centrale, constitutif du lien social au sein du groupe professionnel.
Modalités de segmentation du groupe	Formation initiale, écoles de provenance

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE CINQUIEME : « PRODUIT ET MATRICE » (1984 – 1999)

Les chiffres énoncés par J.L. Loubet[499] sont éloquents. A la fin de l'année 1984, la Régie compte un endettement de 57 milliards de Francs, soit la moitié de son chiffre d'affaires et, après quatre années déficitaires, la perte est de 12,5 milliards de Francs. Selon l'auteur, la Régie perd son statut de « vitrine » du secteur public. Au contraire, « elle est devenue le condensé des maux des entreprises françaises : gestion dispendieuse, résultats financiers catastrophiques, organisation défaillante, relations sociales impossibles… ». Dès lors, l'entreprise est marquée par une profonde remise en cause de ses principes.

C'est en ces termes que R.H. Lévy qui succède à G. Besse s'exprime, comme l'illustre cet extrait d'une note qu'il adresse à tous les collaborateurs de l'entreprise le 21 décembre 1987 :

> *« Il y a près de trois ans, Renault rompait avec une politique qui tournait le dos aux réalités industrielles et amorçait son redressement. Renault change. Et le premier fruit de ce changement, nous le récoltons en cette fin d'année 1987. Pour la première fois depuis de longues années, nous gagnons de l'argent ; avec cet argent, nous pouvons payer nos recherches et l'étude de nouveaux modèles, moderniser nos usines et, en même temps, commencer à rembourser les lourdes dettes accumulées depuis si longtemps »*[500].

G. Besse, diplômé de Polytechnique et de l'Ecole des Mines, accepte, en 1985, de relever le défi de redresser Renault. Il est reconnu comme l'initiateur d'une démarche qui révolutionne l'entreprise en la faisant entrer dans la culture du marché et de la rentabilité. Cependant, il décède en 1986, assassiné par des membres du groupe terroriste « Action Directe ». R.H. Lévy et lui incarnent la rupture en faisant du concept de « rationalisation » la caractéristique principale de leur présidence. Dans ce contexte, le terme est synonyme de gestion et de rationalité économique.

En effet, cette rupture se traduit concrètement par des opérations de liquidation afin de recentrer l'entreprise sur son métier. Surtout, il est envisagé de la redimensionner. Croissance et augmentation de la production ne sont plus les maîtres-mots. Il importe de réduire les coûts

[499] Loubet, *op. cit*.
[500] Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

et d'améliorer la productivité. En somme, il s'agit pour Renault d'être une entreprise compétitive. La compétitivité est, selon J.P. Durand, la « capacité de l'entreprise à associer les trois composantes du *credo* prix, qualité, variété : il ne s'agit donc pas de réduire la compétitivité à la question des coûts, mais bien au contraire d'en faire la résultante d'un faisceau d'éléments comprenant la qualité et la variété » [501].

De la sorte, plus que de retrouver une santé financière, il s'agit de faire de Renault une entreprise viable sur un marché concurrentiel, c'est-à-dire obéissant aux logiques de marché, comme en témoignent les propos de R.H. Lévy dans un extrait du journal « La Tribune » daté de 1987 :

> « L'équilibre financier ne doit d'ailleurs être qu'une étape sur le chemin de la rentabilité (…). Renault doit devenir quel que soit l'état du marché, capable de gagner l'argent nécessaire pour, non seulement assurer son indépendance, payer le développement mais aussi rémunérer l'actionnaire qui lui a fait confiance »[502].

Force est de constater que, désormais, nous sommes loin des discours mobilisateurs de P. Lefaucheux et P. Dreyfus insistant sur le bien-être général de la nation. Sans aller si loin, on peut noter que le discours de B. Vernier Palliez, Président Directeur Général de la Régie de 1975 à 1981, portant sur le bilan de l'année 1980, ne comportait pas le terme de « rentabilité », ni même celui de « gestion ».

La rupture est amorcée. Une nouvelle forme de rationalisation investit les modes de gestion et les structures. C'est donc l'occasion de vérifier notre première hypothèse selon laquelle des changements organisationnels bouleversent les conditions structurelles de l'action des ingénieurs et cadres techniques et autorise de nouveaux jeux, diversifiant leurs actions et représentations.

Pour ce faire, nous avons utilisé majoritairement des données provenant d'une recherche documentaire interne approfondie et des entretiens menés avec les ingénieurs et cadres techniques ayant vécu cette période sur la base de soixante-quatorze entretiens menés avec toute la ligne hiérarchique.

---

[501] J-P. Durand, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 20.
[502] Extrait de « La Tribune », numéro de 1987.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Notre démonstration comporte quatre parties : les deux premières caractérisent les changements opérés dans les modes de gestion du personnel et les structures, la troisième s'attache à en étudier les effets sur les activités de travail, étapes préliminaires qui alimenteront notre interrogation sur les formes de relations sociales des ingénieurs et cadres techniques en quatrième partie.

I. La rationalisation des modes de gestion du personnel

La rationalisation des modes de gestion du personnel débute par une rupture avec la politique sociale qui caractérisait jusqu'alors la Régie. Cette dernière entreprend des vagues de licenciements collectifs et multiplie les licenciements individuels. Des conventions sont signées avec le F.N.E.[503] afin de prévoir les possibilités de mises en préretraites. Comme le résume J.L. Loubet, « le gel des dépenses sociales et salariales devient une priorité »[504]. Selon l'auteur, les effectifs de l'usine de Flins[505] sont réduits de moitié entre 1984 et 1993. De même, alors que l'usine de Billancourt comptait 19000 salariés en 1984, elle ferme en mars 1992. Au total, près de 21000 personnes quittent l'entreprise. On comprend aisément le poids symbolique de la fermeture de cette usine, lieu historique de l'entreprise. C'est d'ailleurs précisément la « fermeture de l'usine Seguin » qui apparaît comme un point de rupture dans les représentations des salariés les plus anciens. Ces départs répondent à une volonté d'améliorer la productivité. Le pari est réussi puisqu'en 1991, les usines produisent 16 véhicules par salariés contre 10,4 en 1985[506].

Cette rupture établie, la Régie introduit de nouvelles formes d'incitations comportementales en créant les conditions d'une responsabilisation des salariés aux résultats de l'entreprise. Pour ce faire, elle fait évoluer les formes d'incitations comportementales et son statut juridique dès la fin des années 1980.

---

[503] Fonds National pour l'Emploi.
[504] Loubet, *op. cit*.
[505] Ville en région parisienne ouest.
[506] Les chiffres sont de JL. Loubet, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.1. L'évolution des formes d'incitations comportementales

Cette évolution des formes d'incitations comportementales se manifeste notamment par l'élaboration de nouveaux accords d'entreprise modifiant les bases du compromis social.

Tout d'abord, la responsabilisation des salariés aux résultats de l'entreprise est recherchée par des modifications sur le système de rémunération. Dans cet objectif, un accord d'entreprise relatif à l'intéressement des salariés est signé en juin 1987 entre la direction et les partenaires syndicaux. L'incitation se décline sous deux formes : l'une centrale correspondant aux résultats financiers, l'autre locale suivant des critères de performance négociés par établissement. La première est proportionnelle alors que l'intéressement aux performances des établissements est uniforme. Cet accord constitue les prémices de l'évolution de la rationalité dominante. Désormais, il s'agit non plus de compter sur le lien affectif qui unit les salariés à leur entreprise mais de développer des rapports instrumentaux en responsabilisant les individus sur les résultats collectifs de l'entreprise. Par ce biais, la direction cherche à inciter les salariés à s'intéresser aux conséquences de leur façon de travailler sur les résultats obtenus, en mettant en relation moyens déployés et objectifs atteints.

Si ceci est une évidence lorsque l'on cherche à intéresser financièrement les salariés aux résultats de l'entreprise, c'est également la lecture que nous proposons de l'« accord à vivre », signé le 29 décembre 1989 par cinq organisations syndicales et qui s'applique à l'ensemble des salariés des établissements de Renault en France.

Cet accord apparaît comme la manifestation d'une volonté de la direction d'introduire des relations contractuelles avec les salariés. L'accord régit un fonctionnement fondé sur l'échange rationalisé d'une contribution moyennant une rétribution. D'ailleurs, la phrase introductive est explicite puisqu'elle présente cette nouvelle politique comme étant « au service à la fois de l'entreprise et de ses salariés » et il est rajouté « pour la plus grande satisfaction du client ». Ceci donne des indications sur la dernière caractéristique de cet accord : son orientation rationnelle en finalité. Il ne s'agit plus d'évoquer la nation, mais le client-consommateur. C'est là un changement majeur si l'on convient que la Régie s'est construite sur une adhésion à des valeurs. Son ampleur est telle que chaque article qui compose l'accord comprend au moins un terme relatif au changement tel que « transformation », « évolution », « mutation », « modernisation », etc.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs, la symbolique du nom donné à cet accord porte toute sa signification en montrant que les transformations proposées dépassent le cadre des simples méthodes de travail pour concerner la forme que prennent les relations sociales, en d'autres termes la façon de « vivre ensemble ». Il en est de même du terme « accord », terme relevant du vocabulaire juridique qui met, à lui seul, l'accent sur son caractère réciproque, contractuel. Il est constitué d'une série d'engagements et de promesses, prenant l'allure de droits et de devoirs, censés être garantis étant donné qu'ils ont fait l'objet d'un contrat formel, écrit. A titre d'exemple, les salariés s'engagent à être les acteurs de leur développement professionnel. En retour, l'entreprise s'engage à leur en fournir les moyens à travers l'entretien annuel, au sein duquel les salariés peuvent faire part de leurs souhaits d'évolution, la possibilité d'effectuer un bilan et un projet professionnels, l'information sur l'emploi au sein de l'entreprise, etc. L'ensemble des articles sont construits de la même manière sur des thèmes aussi divers que la formation, le cadre de travail, l'organisation, l'anticipation du changement, etc. D'ailleurs, la mise en place de cet accord est apparue dans certains entretiens comme le symbole du changement, à l'instar de cet extrait :

> *« Le changement a été progressif avec une accélération ces dix dernières années. Mais pour moi, ça a débuté avec 'l'accord à vivre', c'est la première fois que l'on a demandé aux gens de réfléchir sur la finalité de l'entreprise ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

L'émergence de cette notion de contrat témoigne à elle seule d'un basculement dans les fondements de la relation sociale. Celle qui émerge repose sur une entente, au sens défini par M. Weber, c'est un engagement mutuel. « Chaque participant compte alors normalement (…) sur le fait que (avec une certitude variable) l'autre orientera son activité dans le sens que lui-même donne à l'entente. Il oriente son action en partie de façon rationnelle en finalité d'après cette expectation, en partie d'une façon rationnelle en valeur d'après le « devoir » de « respecter » l'entente intervenue conformément au sens qu'il vise lui-même » [507]. La forme que prennent les relations sociales se caractérise par un glissement vers une rationalité en finalité, sans pour autant se substituer, au moins dans un premier temps, à la rationalisation en valeur qui prévalait. En outre, la notion de contrat, en supposant l'échange, fait émerger l'individu puisqu'il est désormais formellement à l'origine de son action dans une relation

[507] Weber (1995), *op. cit.*, p. 61 : « Cela signifie que ceux qui participent à cette relation se font (entre eux ou d'une autre manière) des promesses valant pour leur comportement futur) ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

latérale, même si elle est dissymétrique, alors que cette dimension n'apparaît pas dans une relation descendante au sein d'une structure pyramidale dont le principal mode de coordination est la supervision directe.

De la sorte, cet accord introduit également une innovation organisationnelle majeure dans la mesure où il permet de rompre avec les principes tayloriens et fordiens qui condamnaient l'individu à l'anonymat au sein du collectif de travail. Ce n'est qu'à partir de ce moment que l'on peut parler de rupture, selon B. Coriat[508]. Les innovations technologiques qui ont caractérisé les années précédentes étaient réduites à faire évoluer les systèmes classiques d'organisation scientifique de travail, au point que l'auteur les qualifie de « néo-classiques ». En revanche, l'accord prévoit, en 1990, la création des Unités Elémentaires de Travail (UET) qui consiste à constituer des équipes de petite taille, homogènes et autonomes. Cette forme d'organisation du travail a pour vocation l'élargissement et l'enrichissement du travail à travers la polyvalence et la responsabilisation des salariés sur leur efficacité, comme l'illustre l'extrait d'un document officiel rappelant les principes de leur création :

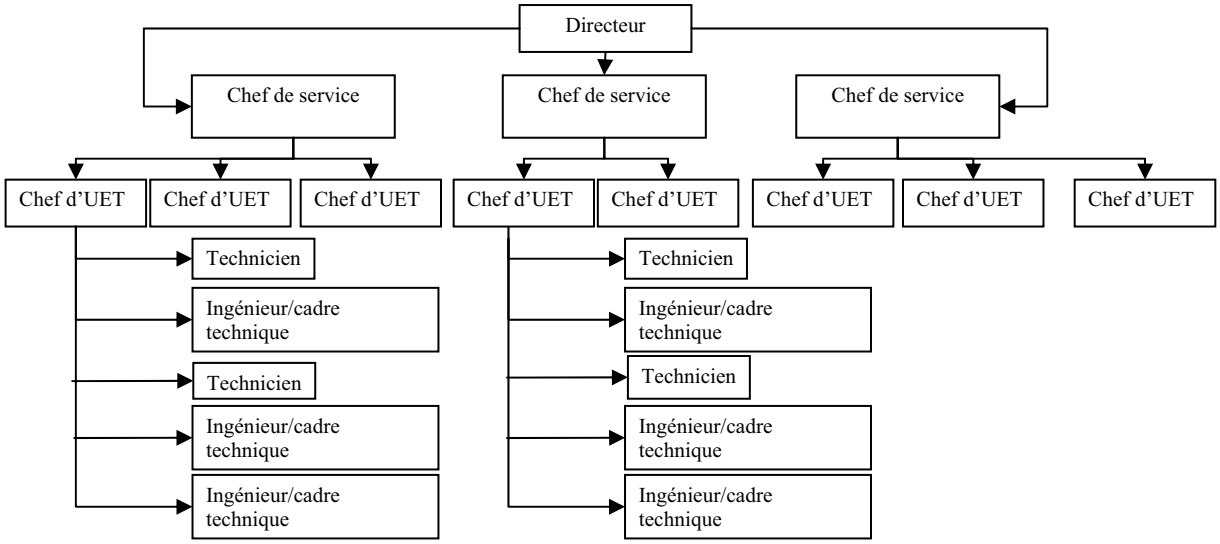
> « L'U.E.T. est une équipe de travail à dimension réduite, regroupée autour d'une activité homogène et d'un processus formalisé, et entourée de partenaires identifiés avec lesquels elle entretient des relations client/fournisseur contractualisées. Composée d'environ 20 personnes, elle est responsabilisée sur des objectifs en termes de Qualité-Coûts-Délais[509], dotée d'un plan de progrès et d'un dispositif d'animation structuré. Lieu naturel de la création de valeur ajoutée, l'UET est aussi celui de l'expression de la créativité du personnel, de l'autonomie élargie, de l'enrichissement des compétences individuelles et collectives »[510].

[508] Coriat, *op. cit.*
[509] Durand, *op. cit.*, p. 20 : « la notion de variété est souvent remplacée par celle de *délai* dans le jargon des managers : il s'agit de désigner la réduction des délais pour concevoir et produire de la variété (différenciation des produits, innovation dans les produits ou dans les services, réponse technico-commerciale à la concurrence, etc.) ». Nous sommes tout à fait d'accord avec cette définition, mais ce qui nous intéresse concerne les effets de cet objectif de produire de la variété dans les pratiques quotidiennes. C'est pourquoi nous conserverons souvent le terme de « délai » qui est particulièrement explicite dans les contraintes qu'il provoque sur le travail de conception.
[510] Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les lignes hiérarchiques sont raccourcies, passant de sept à quatre niveaux[511], comme l'illustre le schéma suivant :

Schéma des niveaux hiérarchiques
au sein du secteur de la conception à partir des années 1990



Cette évolution relativise le mode de coordination traditionnel fondé sur la supervision directe et l'autorité. De même, la création de ces unités s'accompagne d'une injonction à l'auto-contrôle, faisant disparaître théoriquement la notion de contrôle direct et externalisé. S'y substitue une technique puissante de contrôle social sur le travail, selon B. Coriat[512], puisque chaque poste est responsabilisé sur le contrôle de l'ensemble :

> « Le produit sortant de l'UET doit être bon du premier coup. L'opérateur est responsabilisé à cette dynamique de qualité. Il peut soit signaler un dysfonctionnement sur la fiche de suivi, soit arrêter l'installation ou alerter son chef d'unité »[513].

Par conséquent, à travers une gestion et une responsabilisation systématiques, il s'agit d'introduire une logique de rentabilité et de définir le profit comme l'objectif commun et premier de l'entreprise. C'est un pari réussi à en croire les chiffres de J.L. Loubet[514] car, en 1983, l'entreprise accuse une perte de 1, 8 milliard de Francs alors qu'en 1989, l'entreprise

---

[511] « L'U.E.T. est animée par un responsable unique, le chef d'UET, positionné dans une ligne hiérarchique courte » *in L'album Renault de la qualité totale, un voyage au cœur du changement*, Direction de la Qualité, Paris, Gallimard, 1996, p 59.
[512] Coriat, *op. cit*.
[513] Source : documentation interne.
[514] Loubet, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

bénéficie d'un excédent de neuf milliards de Francs. C'est dire la transformation spectaculaire que connaît Renault en seulement quelques années. Le développement d'une rationalité en finalité se traduit inéluctablement par un changement de statut.

1.2. Les changements de statut de l'entreprise

La Régie des Usines Renault devient, en 1990, une Société Anonyme. Même si l'Etat en reste le propriétaire, l'entreprise est en marche vers la privatisation. En 1994, lors d'une première vente de son capital, les salariés semblent convaincus, puisque 61% d'entre eux deviennent actionnaires, signe qu'un nouveau compromis social est né.

C'est chose faite le 17 juillet 1995. Renault est définitivement devenue une entreprise du secteur privé, bien que les liens avec l'Etat restent ténus dans la mesure où il demeure l'actionnaire majoritaire en contrôlant 46% du capital.

Dans les représentations sociales, le plus grand symbole du changement de rationalité au sein de l'entreprise n'est pas la privatisation qui n'est pas vécue comme une rupture. A l'inverse, les salariés insistent sur son caractère progressif. D'ailleurs, le dernier président de la Régie devient le premier président de Renault, comme le souligne J.L. Loubet[515]. En revanche, la fermeture de l'usine de Vilvoorde[516], en 1997, incarne cette évolution et donne tout son sens à la notion de rentabilité. Il ne suffit plus de faire attention à une certaine dérive des coûts, mais de faire progresser la rentabilité de l'entreprise pour rémunérer ses actionnaires. L'évocation de cette fermeture est présente dans des entretiens menés avec des techniciens et des ingénieurs incluant le premier niveau de responsabilité hiérarchique, comme l'illustrent les propos qui vont suivre de deux ingénieurs, chefs d'UET, en réponse à une question ouverte sur les changements vécus :

[515] Loubet, *op. cit*.
[516] Ville située en Belgique.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ingénieur 1 :

> *« Quand on a fermé Vilvoorde, ça m'a posé un problème personnellement. Je me suis posé des questions : si mes valeurs ne sont pas en contradiction avec celles de l'entreprise… Donc, au moment de Vilvoorde, je me suis engagé syndicalement en tant que représentant du personnel. Mais, ça ne m'a pas apporté satisfaction, c'est trop institutionnel, trop loin de la réalité, du fonctionnement au quotidien ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 15 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 16.

Cet extrait est intéressant dans la mesure où il met en évidence que le glissement de rationalité dominante au niveau organisationnel se traduit par des conflits individuels à l'instar de ce que vit cet ingénieur. Dans ce cas, le conflit oppose les valeurs traditionnelles qui relevaient du service public et suscitaient l'adhésion, comme il a été précisé dans le chapitre précédent, aux décisions prises en raison d'objectifs économiques. Le fait que cet ingénieur décide de s'engager syndicalement démontre, à la fois, la prégnance à cette époque du lien social collectif qui caractérise les relations sociales et, en même temps, le caractère brutal et radical du changement qui s'opère.

Ingénieur 2 :

> « *Par contre, les évolutions que j'ai vues aussi, j'ai passé cinq ans dans les usines, c'est la filialisation et la vente progressive d'un certain nombre d'usines. Donc, j'ai vécu la fermeture de la Belgique, c'est des gens avec qui je bossais aussi depuis un moment, j'ai vécu la vente d'un certain nombre de petites usines à Orléans… et au fur et à mesure, je perdais mes correspondants qui étaient vendus avec l'usine dans laquelle ils travaillaient. Donc là, j'ai vu le paysage industriel Renault changer et puis se recentrer vers des grosses usines. Globalement, beaucoup ont été vendues dans un objectif de rentabiliser, mais bon… A mon niveau, ce n'est pas facile au bas de l'échelle de comprendre la stratégie à haut niveau. On sent bien que derrière, ça va avec la privatisation, bah maintenant faut être rentable, les petites entreprises qui sont moyennement rentables, on les modernise un petit peu. Après on les vend à l'extérieur et ça devient une filiale qui elle-même sera plus rentable car elle peut bosser pour d'autres constructeurs et puis pour Renault ça fait un bénéfice car on vend des actifs et on récupère de l'argent et, comme on a des actionnaires, il faut récupérer de l'argent, surtout au début, pour les appâter. C'est là où moi j'ai senti clairement les objectifs de rentabilité. Et je l'ai plutôt mal vécu car j'étais impliqué avec des gens que je voyais disparaître du paysage. Donc, c'est peut-être affectif, mais on avait des échanges très riches, j'animais des clubs, je les voyais très régulièrement, je bossais avec eux. Puis d'un seul coup, ça y est t'es plus Renault. C'est fini. C'est un petit peu difficile parce que c'est de l'affectif. On travaille avec des gens ça se passe bien, on s'attache. Et puis Vilvoorde, on l'a appris par la radio, c'est tout juste si j'en venais pas. J'y avais été la semaine d'avant, les gens n'étaient pas au courant, ils ne s'y attendaient pas vraiment. Moi, j'avais bossé avec eux la semaine d'avant et j'apprends à la radio, j'étais en déplacement dans la voiture*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *de service, « Renault ferme l'usine de Vilvoorde » et j'étais la semaine d'avant en train de bosser sur des projets que l'on était en train de démarrer. On avait investi de l'argent. Je ne l'avais pas senti venir du tout. On prévoyait de l'investissement. Eux l'ont appris trois minutes avant le flash info et nous par les médias* ».

Cadre, Chef d'UET, DMC, femme, 11ans d'ancienneté, 34 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 2.

Cet extrait illustre la manière dont les manifestations concrètes d'un changement de rationalité dominante au sein de l'entreprise se heurtent à la nature des relations sociales en présence. C'est particulièrement explicite lorsque cet ingénieur évoque les relations affectives qu'il nouait au sein de l'entreprise confirmant ce lien social collectif qui caractérisait l'entreprise et qui est particulièrement chahuté par les évolutions dans les années 1990. Dans ce cas, la privatisation n'a pas été vécue comme une rupture dans la dimension symbolique que recouvre le passage d'une entreprise publique à une entreprise privée mais dans sa manifestation concrète qui remet en cause des façons de travailler et de vivre ensemble dans l'entreprise.

En outre, au quotidien, cette rupture continue de se manifester lorsque, par l'intermédiaire de mutations structurelles, elle modifie les pratiques managériales.

1.3. La « qualité totale », l'introduction formelle d'un nouveau principe de management

La volonté de changement de la part de la direction s'est évidemment traduite par des évolutions dans les principes de management promus par l'entreprise. Dès 1988, ils s'articulent autour d'une proposition globale visant à introduire une nouvelle politique de management intitulée « la qualité totale ». A partir d'un ouvrage co-rédigé en 1996 par la direction et les représentants de la qualité dans l'entreprise[517], nous sommes en mesure de décrire les principes formels qui s'en dégagent et qui sont toujours d'actualité.

Selon ces auteurs, la démarche est impulsée en 1988, date du discours du Président Directeur Général qui fixe aux 5000 cadres de l'entreprise réunis au zénith de Paris une nouvelle règle : « Faites entrer le client dans l'entreprise » et qui leur distribue une « charte de la qualité totale ». Ils précisent ensuite qu'elle ne sera intégrée au processus de planification stratégique qu'en 1990, ce qui ne signifie pas encore qu'elle caractérise les pratiques de travail. Lorsque

[517] Direction de la qualité, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'introduction de la « qualité totale » est évoquée dans les entretiens, elle est située aux alentours des années 1992 et 1994 selon la position dans l'organisation. C'est bien à partir du moment où elle est présente dans les représentations des individus que l'on peut la considérer, quelle que soit sa forme concrète, comme une réalité inscrite dans les pratiques de travail.

La Direction se donne les moyens de ces nouveaux principes de management en mettant en place une organisation dédiée à la « qualité totale », directement rattachée au président de Renault :

> « La Direction de la Qualité a pour responsabilité de faire progresser de manière permanente et décisive la qualité des produits et services proposés à la clientèle ou échangés dans l'entreprise, et de réduire les coûts de non-qualité. Mais, de façon plus globale, elle éclaire l'entreprise sur son management, propose et fait appliquer la politique Qualité totale, diffuse les méthodes et outils adaptés, fixe les objectifs (…) »[518].

Ses responsabilités sont étendues puisqu'elle doit arrêter toute production dont le niveau de qualité est jugé insuffisant et peut remettre en cause les programmes des nouveaux véhicules si les objectifs de qualité ne sont pas atteints. Elle participe, avec les directions concernées, au développement des produits et c'est elle qui donne les accords de fabrication et de commercialisation d'un nouveau véhicule.

Enfin, son rôle est explicitement normatif :

> « Le rôle de la Direction de la Qualité n'est pas de faire de la qualité à la place des acteurs eux-mêmes. Elle établit les normes nécessaires pour atteindre les objectifs, et vérifie, avec chaque direction, que les actions correspondantes sont menées dans les délais souhaitables. Pour l'essentiel, elle ne fait pas, elle oriente et fait faire »[519].

Les actions de formation sont donc le principal moyen d'action de cette direction, ce qui donne lieu à la création d'un « institut Renault de la qualité et du management », en 1989. Le dispositif est lourd puisqu'il contribue à former les 5000 cadres de Renault à « la qualité totale » entre 1989 et 1996. Il compte, à cette époque, 18 consultants polyvalents et 12 consultants-qualité détachés dans le réseau commercial.

---

[518] *Ibid.*
[519] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

De même, les cadres confirmés reçoivent une formation conséquente sur le management de Renault :

> « D'une durée de 30 jours répartis sur 7 mois, elle part d'une réflexion personnelle sur le management conduisant à un projet qui permet de développer des actions transversales… »[520].

Cette politique de management est donc introduite par le prisme de la qualité, qui doit se diffuser à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels. Cette évolution est légitimée par la figure du client qui se substitue au rôle joué par la science dans les modèles traditionnels du taylorisme et du fordisme si l'on en croit D. Linhardt[521].

En effet, cinq principes généraux la structurent. Le premier d'entre eux vise à rappeler l'objectif commun de l'entreprise et à optimiser les moyens et efforts entrepris, c'est-à-dire les coûts humains et économiques, au regard des résultats obtenus, autrement dit des avantages procurés au client. Il s'agit de faire de la rationalité économique le fondement des principes de gestion et pratiques de travail. Dans cette perspective, c'est la figure du client, d'abord externe, qui est mobilisée et constitue le socle :

> « La philosophie de la Qualité totale découle d'une idée-force : tout doit tendre vers la satisfaction du client, moteur du fonctionnement et de la pérennité de l'entreprise. La qualité d'un produit ou d'un service, c'est la valeur que le client lui accorde, ce pour quoi il est prêt à payer. Et uniquement cela. Il faut rejeter tout ce qui ne correspond pas à cette attente, tout ce qui est inutile ou redondant. La Qualité totale s'attache à l'élimination de cette 'graisse' sans valeur ajoutée par la refonte globale du système de management sous le signe du progrès continu »[522].

Cette figure du client externe qui devient facteur de transformation, d'innovation et de justification s'inscrit dans un modèle plus large inspiré du modèle organisationnel japonais inventé par T. Ohno, dans les années 1950, qui préconise un système inversé de gestion, c'est-

---

[520] *Ibid.*

[521] D. Linhardt, « Sur l'innovation », in N. Alter (sous la dir.), *Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire*, Paris, La découverte, 2002, p. 111 : « La science constamment invoquée par Taylor dans ses écrits comme dans ses discours a une fonction idéologique, celle de mettre à égalité ouvriers et patrons. La représentation véhiculée est que le patron n'impose plus de diktat, puisqu'il est lui aussi soumis à la démarche scientifique qui impose ses exigences. Dans le cadre de la modernisation amorcée au début des années 80, et qui a véritablement trouvé ses marques au cours des années 90, c'est le client qui est mobilisé à l'instar de la science dans l'argumentation taylorienne. Il est celui qui s'interpose pour réconcilier salariés subalternes et managers. Il a entre autres fonctions celle de ravaler tout le monde au même niveau : direction comme employés sont au service du client ».

[522] Direction de la qualité, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

à-dire de l'aval vers l'amont et un système en flux tendu, comme le prévoient les deux principes suivants :

- La recherche du « juste nécessaire » :

> « Améliorer le rendement, c'est offrir mieux, moins cher et plus vite au client en consommant moins de ressources. Il faut éliminer toutes celles qui ne contribuent pas de façon directe ou indirecte à sa satisfaction, identifier et éliminer tout ce qui n'est pas 'juste nécessaire', dans tous les secteurs et à tous les niveaux d'activité, dans une optique de progrès continu : causes des retouches, investissements mal calibrés, stocks excessifs, intelligences sous ou mal employées, etc. »[523].

- « Maîtriser le processus, c'est réduire la dispersion » :

> « Maîtriser le processus pour l'améliorer consiste en premier lieu à en maîtriser la dispersion. Il y a dispersion quand le niveau de qualité du produit transmis ou de la prestation rendue n'est pas constant. Maîtriser et réduire la dispersion, c'est rester à un niveau de qualité permanent dans la limite des tolérances acceptables par le client, interne ou final. Ensuite seulement, on peut essayer de faire mieux encore, d'optimiser le processus, de le modifier »[524].

Ces démarches sont accompagnées d'une volonté d'impliquer et de responsabiliser les individus[525]. J.P. Durand parle d' « implication contrainte » pour caractériser la forme de mobilisation au sein de ce système dans la mesure où, selon lui, « c'est aux hommes d'assurer la tension du flux, c'est-à-dire d'empêcher la rupture du flux. […]. L'objectif n'est plus la production en soi, à travers une norme mesurée en nombre de bonnes pièces, par exemple, mais la tension du flux ou, dit autrement, son non-arrêt. Lequel introduit de nouvelles contraintes sur le poste de travail… » [526].

L'introduction de la « qualité totale » et du système de gestion en flux tendus qui la sous-tend participe d'une nouvelle rationalisation du travail, fondée sur la responsabilisation individuelle et légitimée par la satisfaction du client externe à travers la qualité des produits dans un souci de progrès permanent[527]. Cette forme de légitimation est particulièrement

---

[523] *Ibid.*
[524] *Ibid.*
[525] C'est le quatrième principe : « Le personnel est la principale richesse de l'entreprise et la seule ressource apte à maîtriser les processus et à identifier et réduire ce qui n'est pas juste nécessaire. C'est pourquoi il faut impliquer, responsabiliser, valoriser les hommes, favoriser l'initiative et la créativité pour les amener à résoudre les problèmes. Le développement de la ressource humaine passe par l'expérience associée à la formation. Son efficacité se fonde sur la concertation et le travail en équipe, facteur de stimulation mais aussi de qualité, de productivité et de sécurité ». Direction de la qualité, *op. cit*.
[526] Durand, *op. cit*., pp. 102-110.
[527] C'est le cinquième principe : « « Il n'y a pas de destination au voyage de la « qualité totale », il n'y a pas d'état idéal qui, une fois atteint, permettrait à l'entreprise de se reposer de ses efforts, seule compte la pente de progrès : le progrès se fonde sur le cycle PDCA, en anglais Plan, Do, Check, Act ; planifier, faire, vérifier et

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

efficace, car elle agit directement sur les formes de protestations. Est-il possible de se déclarer contre la satisfaction du client, contre la qualité, contre la responsabilisation, ou encore contre l'amélioration continue ?

L'efficacité de cette forme de légitimation va conduire à l'internalisation et la généralisation de la figure du client par l'introduction d'une relation « client à fournisseur » pour structurer les modes de coordination à l'intérieur de l'entreprise, comme l'illustre cette expression utilisée par les individus occupant des fonctions de management : « client interne, client externe, même combat ! ». J.P Durand décrit ce principe de la façon suivante : « Le client, en aval du fournisseur, s'attend à ce que le premier lui fournisse les biens ou les services au prix fixé, dans la quantité et la qualité requises, à l'instant t, toutes informations dûment contractualisées. Chaque acteur (individu, atelier, service, établissement ou entreprise), client d'un fournisseur, devient à son tour le fournisseur d'un client placé en aval, jusqu'au consommateur final » [528]. Il participe directement à la volonté de responsabilisation des salariés tout en développant la notion de contrôle latéral puisque le client qu'est le collègue de travail est en droit de juger de la performance de son fournisseur, comme en témoigne cet extrait rédigé par le directeur de la qualité entre 1988 et 1992 :

> « Une fourniture interne (produit, service ou prestation, information ou conseil) doit en tout état de cause être jugée, mesurée à l'aune des mêmes critères, des mêmes valeurs, des mêmes exigences qu'une fourniture externe, avec la même absence de faiblesse ou de complaisance »[529].

Ce principe est, pour la direction, une condition *sine qua none* du progrès dans l'entreprise en ce qu'elle est supposée, en raison de la rationalité économique sur laquelle elle repose, permettre l'optimisation du travail à chacun des stades et des niveaux de l'entreprise :

> « Les attentes du client externe – l'acheteur/utilisateur du produit- sont relayées dans l'ensemble de l'entreprise par les relations client/fournisseur internes, qui représentent également un puissant vecteur d'amélioration du fonctionnement. Le fournisseur interne est le produit, le service, le conseil qui permet de franchir une étape du processus ; le client interne est le bureau, l'atelier ou le service qui assure l'étape suivante. Chacun est à la fois fournisseur et client de l'autre. Cette relation

---

réagir. En complément de l'innovation, le progrès permanent s'applique à résoudre les problèmes et à en stabiliser les solutions. Il inclut donc les petits progrès quotidiens comme les grandes améliorations transversales, cela sans recours systématique à l'investissement ». Direction de la qualité, *op. cit*.

[528] Durand, *op. cit*., p. 52.

[529] Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> favorise l'optimisation des productions et activités utiles. La relation client/fournisseur interne est une des clefs de la satisfaction du client externe »[530].

Avec cette démarche, il s'agit, pour la direction, d'utiliser en interne les vertus supposées d'un marché externe.

Néanmoins, nous souhaiterions d'ores et déjà insister sur le caractère fictif des figures du client et du fournisseur au sein d'une organisation pour au moins trois raisons. La première réside dans le caractère non concurrentiel du fonctionnement interne d'une organisation. Dans ce contexte, il est difficile pour un client insatisfait de changer de fournisseur. En d'autres termes, la structure interne d'une entreprise n'autorise pas la défection comme moyen de protestation ou d'expression d'exigences pour le client, ce qui est le mode d'action privilégié au sein d'un marché, comme le précise A.O. Hirshman[531]. La deuxième raison tient en ce que, sur le marché, ces rôles sont opérants parce qu'il existe un talon universel qui permet de mesurer, de comparer et d'indemniser celui qui se met au service de l'autre. Qu'en est-il lorsque, au sein d'une organisation, le service fourni ne s'inscrit pas dans une relation de réciprocité quelle que soit la forme qu'elle prend ? N'y a-t-il pas un risque d'introduire des sentiments de supériorité et d'infériorité au sein des relations fonctionnelles ? En outre, l'argent est le support d'une dimension essentielle dans la relation d'échange qu'est la confiance. Enfin, la dernière raison renvoie à la difficulté à opérer ce type de relation, au sein d'une organisation, dans la mesure où elle est médiatisée par les positions et les statuts qui mettent en jeu des relations d'autorité et de pouvoir. Dès lors, utiliser les vertus supposées du marché au sein d'une organisation apparaît comme un leurre.

En tout état de cause, ces nouveaux principes de management au sein de l'entreprise annoncent un changement profond dans la forme dominante que prend la rationalisation. En définitive, on observe un glissement d'une action déterminée de façon rationnelle en valeur, notamment celle du service public, vers une action déterminée de façon rationnelle en finalité, selon les catégories proposées par M. Weber[532]. Nous avons bien conscience que ces deux catégories ne sont que des cas limites théoriques. En effet, la première période historique comportait nécessairement une forme de rationalité en finalité et celle-ci n'est pas dépourvue de rationalité en valeur. Loin de chercher à identifier des formes de rationalité absolues, on

---

[530] *Ibid.*
[531] Hirshmann, *op. cit.*, p. 33.
[532] Weber, *op. cit.*, pp. 56-57.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

souhaite simplement mettre en évidence que l'accent se déplace d'une période à l'autre. A ce stade et avec l'accord à vivre notamment, la direction encourage les salariés à agir de façon rationnelle en finalité. Elle oriente leur activité « d'après les fins, moyens et conséquences subsidiaires et […] confronte en même temps rationnellement les moyens et la fin, la fin et les conséquences subsidiaires et enfin les diverses fins possibles entre elles »[533].

Pour accompagner cette transformation des incitations comportementales, cette rationalité économique va s'inscrire dans les structures par l'intermédiaire de la modification des formes prises par la division du travail et des changements dans les modes de coordination dominants.

II. L'inscription organisationnelle de la rationalité économique au sein du secteur de la conception

Comme il a été précisé, dans les années 1980, les critères de performance industrielle évoluent. En plus de la maîtrise des coûts, de nouvelles normes de concurrence comme la qualité et la flexibilité, c'est-à-dire la capacité à répondre à une demande diversifiée, deviennent déterminantes. Il importe de faire preuve de réactivité en réduisant les délais de développement. Le caractère séquentiel du processus de conception des véhicules et le cloisonnement des métiers au sein de la structure pyramidale apparaissent alors comme des freins à l'atteinte de ces objectifs[534]. C'est l'occasion d'une refonte des principes et des modalités de la division du travail. Selon B. Coriat[535], pour y parvenir, les modes de coordination deviennent un élément majeur des nouveaux modèles organisationnels en assurant des économies d'organisation ou d'apprentissage :

> « A la fois relais nécessaire et déterminant caché du changement technique et organisationnel, la 'modernisation' des relations de travail se présente ainsi

---

[533] *Ibid.*

[534] JP. Durand résume les inconvénients de cette structure du travail de conception : « La durée de développement d'un produit jusqu'à sa commercialisation pouvait être particulièrement longue puisqu'une erreur de conception du produit pouvait n'être repérée que très tardivement, y compris durant la fabrication. Le retour en amont du problème puis la mise en œuvre de sa solution prenaient beaucoup de temps. Non seulement cette procédure itérative retarde la sortie du produit – donc handicape la firme retardataire quand l'offre innovante devient un argument de vente - mais elle se révèle coûteuse par la multiplicité des modifications qu'elle implique ; enfin, le produit final n'est guère satisfaisant, car il constitue toujours un compromis entre des interventions hétérogènes : il est cher à fabriquer et à monter ». Durand, *op. cit.*, p. 25.

[535] Coriat, *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> comme la pierre ultime à l'édifice, et le principe qui donne vie et force à l'économie post-fordienne »[536].

Dans le secteur étudié, une innovation organisationnelle majeure modifie la nature des modes de coordination. La question est donc précisément celle de savoir si en valorisant de nouvelles sphères d'activité, elle est susceptible d'introduire de nouvelles formes de relations sociales.

2.1. La mise en place progressive d'une structure matricielle

L'innovation organisationnelle majeure consiste à mettre en place progressivement au sein du secteur de la conception une structure matricielle pour le développement des nouveaux véhicules.

2.1.1. La création de fonctions dédiées à la coordination des projets

Dès le milieu des années 1980, on assiste au renforcement de la notion de projet puisqu'il est décidé de confier la coordination des projets à des fonctions statutairement élevées. La direction des études-véhicules nomme deux directeurs-adjoints : le premier est responsable de la gamme haute, c'est-à-dire à l'époque Renault 18, 20, 30 et Fuego et le second prend en charge la gamme basse. Le directeur justifie cette décision de la manière suivante :

> « J'ai pensé que les responsables d'un projet devaient faire partir de la hiérarchie de haut niveau d'une direction opérationnelle pour être efficaces »[537].

C'est dire le poids du statut et de la position dans les modes de coordination et les représentations de la compétence [cf. association entre la position hiérarchique et l'«efficacité »]. En outre, ces responsables de projet sont secondés par des fonctions dédiées au projet[538]. A cette époque, le terme de « projet » se distingue de celui de « technique », ce qui signifie que les missions des fonctions « projet » ont en charge, dès leur origine, des activités de gestion et d'animation. Les verbes d'action qui les caractérisent sont : « négocier », « suivre la réalisation », « présenter les synthèses», alors que les recherches de

---

[536] Direction de la qualité, *op. cit*.
[537] Source : documentation interne. Extrait de la note officielle n° 1343, datée du 4 Janvier 1984, spécifiant l'organisation de la direction des études-véhicules.
[538] *Ibid.* : « Chaque projet de nouvelle famille véhicules est sous la responsabilité d'une équipe projet, composée d'un chef de projet, d'une équipe d'assistance restreinte et d'ingénieurs d'études architecture et caisse participant à l'élaboration et au développement du projet ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

définitions techniques et de solutions sont toujours assurées par la structure classique organisée en fonction des spécialités technologiques. Déjà, cela est présenté comme un changement nécessitant une rupture dans les modes de coordination classiques et les pratiques de travail :

> « Une telle structure n'est pas facile à vivre : elle fait appel à des aptitudes de coopération et de coordination et à des capacités d'adaptation différentes de celles du passé ; jusqu'à présent, chez Renault, les fonctions de coordination et de liaison ont été d'importance secondaire. Elles doivent être désormais primordiales. La hiérarchie technique, jusqu'ici prédominante, devra, dans l'avenir, accepter de nouvelles règles du jeu, qui seront précisées avec un maximum de soin » […] « Tout ce que je viens de dire concerne tout le monde. Car, il s'agit bien, au-delà de simples changements d'organisation, de réaliser un **changement profond dans nos habitudes de travail**[539]. Il ne doit pratiquement pas y avoir une seule fonction qui ne soit pas amenée à repenser ses méthodes de travail. La réalisation des objectifs inscrits passera souvent par une nouvelle manière de définir et de mener l'action »[540].

En effet, affirmer que la priorité ne porte plus nécessairement sur la technique et les experts qui la représentent constitue une première atteinte à ce qui caractérise l'entreprise depuis L. Renault, à savoir le bel ouvrage technique, seul symbole du savoir-faire de l'entreprise et fondement du lien social. Cela apparaît d'autant plus incontestable que, jusqu'à présent, la technique est le critère légitime par excellence pour prendre les décisions, au détriment des délais et des coûts de conception.

La mise en place des responsables de gamme, disposant d'une position transversale au sein de l'organisation, répond précisément aux volontés, d'une part, de redresser la situation en améliorant la rentabilité des études de conception des produits notamment en réduisant les délais et, d'autre part, de lutter contre les « baronnies techniques » qui jouissent d'un pouvoir élevé considéré comme un facteur de rigidité au sein du processus de développement. Afin d'y parvenir, cette évolution organisationnelle introduit deux nouveautés majeures dans les pratiques de travail : l'apparition de la dimension de contrôle et celle de l'analyse de la rentabilité, comme l'illustre cet extrait d'un document rédigé en 1983 :

---

[539] Les caractères sont surlignés en gras dans le texte original.

[540] Source : documentation interne. Extrait d'un document intitulé « Réunion des Cadres Dirigeants de l'Automobile, le 29 septembre 1983 ». Les propos tenus sont ceux de MM. Tiberghien, directeur délégué à l'automobile, et B. Hanon, Président-Directeur Général.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> « De plus, nous allons jalonner ce cheminement de points de contrôle et de passage obligés, ce qui voudra dire, dans certains cas – et cette technique va se répandre de plus en plus – un contrôle de la rentabilité des investissements. C'est un exercice auquel peu de personnes sont habituées dans l'entreprise. »[541]

C'est donc là une première modification apportée aux règles du jeu habituelles. La règle du jeu principale devient celle de l'amélioration de la rentabilité. De nouveaux éléments interviennent explicitement dans la prise de décision. La technique n'est donc plus une ressource suffisante pour maîtriser le pouvoir décisionnel. Il est nécessaire de prendre en compte les coûts et les temps de conception. En effet, on assiste à un élargissement des sources d'incertitude et donc des espaces de jeux qui bouleverse les pratiques de travail traditionnelles des ingénieurs centrées sur la technique, même si alors la créativité et la prise de risques restent des comportements valorisés dans la mesure où ils peuvent susciter le changement en s'opposant à la passivité et à la routine. Néanmoins, on l'aura compris, les responsables de gamme sont toujours, à ce moment, positionnés au sein d'une structure pyramidale, ce que vont remettre en cause les évolutions organisationnelles dès la fin des années 1980.

2.1.2. La division de la structure formelle d'autorité

Cette première amorce de changement prend davantage d'ampleur au cours des années 1990, après la rationalisation de l'appareil de production et par l'intermédiaire de la création de la fonction « directeur de projet » en 1988, comme l'illustre un extrait de la note officielle datée du 24 Novembre 1988 (cf. annexe 11) :

> « Passée la conception d'un produit nouveau, l'étude de ce produit, sa mise au point, la préparation de son industrialisation, le lancement de sa fabrication et les mises au point successives auxquelles conduit ce lancement jusqu'à ce que ce produit connaisse sa vie industrielle et commerciale de régime, constituent un Projet. Par le volume des dépenses qu'il comporte et qui constituent son investissement initial (le « ticket d'entrée »), par le nombre d'hommes et d'organisations auxquels il fait appel, par enfin la part décisive que prend son succès ou son échec dans le succès ou l'échec de l'Entreprise entière, ce Projet appelle une organisation de même nature que celle d'un grand projet industriel classique d'importance comparable, faisant appel à une équipe constituée placée, auprès de la Direction Générale, sous l'autorité d'un responsable de haut rang. »

---

[541] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Sa définition met toujours l'accent sur un rôle de coordination, de planification et de contrôle[542], mais lui donne une position très élevée puisque le directeur de projet est directement rattaché à la direction générale. Désormais, il devient un homologue des directeurs des études et des méthodes, comme l'illustre l'organigramme daté du 23 mars 1988 (cf. annexe 11b). Le directeur de projet dispose de relations hiérarchiques sur un nombre restreint de salariés, mais sa capacité d'intervention est importante parce qu'il reçoit une légitimité en raison de son positionnement : son positionnement met à la disposition du directeur de projet une ressource pertinente pour l'exercice d'une autorité fonctionnelle.

Avec cette décision, c'est la caractéristique majeure d'une organisation matricielle qui est mise en place : la division de la structure formelle d'autorité, comme l'ont mise en évidence les premiers écrits tels que l'article de K. Knight[543] qui précise que cette structure est conçue comme « a 'mixed' organizational form in which the normal vertical hierarchy is 'overlayed' by some form of lateral authority, influence or communication. As a result it contains roles which are subject to dual influence and it emphasizes coordination through lateral relationships which cross departmental boundaries."

Il semble donc, à travers ce positionnement et la justification de sa création, que la conduite de projet soit reconnue comme un métier à part entière au sein de l'entreprise. C'est une première forme de segmentation des activités et des carrières des ingénieurs. Dorénavant, elle contraint des individus avec une position identique, voire des compétences similaires, mais des objectifs différents, à trouver les bases d'un accord. La négociation et l'échange ont pour vocation de devenir des moyens de coordination privilégiés. Outre les différences entre les activités, techniques d'un côté et gestionnaires de l'autre, la distinction majeure pourrait être la temporalité qui les caractérise. Alors que les fonctions dédiées aux projets ont en charge l'optimisation économique et la réduction des délais de conception d'un projet donné et donc des objectifs à court terme qui les légitiment, les directions des études et méthodes portent leur intérêt sur les évolutions techniques et les innovations. Elles opèrent, par conséquent, sur le long terme.

---

[542] Sur 14 points détaillant les missions du directeur de projet, 7 d'entre eux font explicitement référence à la notion de contrôle ou de vérification.
[543] K. Knight, Matrix Organization: A Review, *The Journal of Management Studies*, 1976, pp. 111-130.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

De la sorte, alors que la structuration traditionnelle des jeux favorisait l'appartenance à tel corps au sein de la pyramide hiérarchique, il faut désormais compter sur de nouveaux acteurs qui maîtrisent de nouvelles incertitudes inhérentes à la rentabilité d'un projet. Cette évolution est renforcée par une autre décision.

Avant 1990, les directions techniques disposent encore d'une ressource majeure dans les relations de pouvoir qui caractérisent dorénavant les deux entités : la maîtrise des coûts. Avec cette ressource, la structure métier conserve le pouvoir décisionnel. Dans les faits, le projet ne dispose pas de pouvoir d'action réel face aux entités techniques qui conservent l'autorité hiérarchique et la maîtrise budgétaire. C'est comme cela que les chefs de projets eux-mêmes se représentent leur rôle dans l'organisation, en témoigne un extrait d'entretien mené avec un « chef de projet » à la fin des années 1990 :

> *« La structure projet a une fonction de conseil ; elle peut poser des questions pertinentes et dérangeantes, mais elle n'est pas décisionnelle. Les chefs de projet sont des chefs d'orchestre, ils font travailler beaucoup de monde, ils ont une très lourde charge de travail, mais ils n'ont ni moyens, ni position hiérarchique supérieure »*[544].

C'est pourquoi le 21 juin 1990, R. Lévy prend la décision de confier à chaque directeur de projet un budget spécifique destiné à les responsabiliser sur les prix de revient du véhicule en cours de conception. Cette évolution se manifeste par la création d'une fonction « assistant économique » rattachée hiérarchiquement au directeur de projet et dédiée au suivi des coûts. La question du coût devient, en effet, un élément déterminant dans les choix techniques opérés. Il devient alors un critère légitime à la disposition des directions de projet pour s'opposer aux préconisations techniques des spécialistes qui composent la structure classique. C'est d'ailleurs l'objectif explicite de cette évolution, comme l'indique la note officielle en annexe 12 :

> « Nous sommes, je pense, tous convaincus que ce n'est qu'en remettant entre les mains d'une équipe et de son chef la responsabilité du budget d'un projet véhicule, c'est-à-dire en fait des résultats prévisionnels de celui-ci, que nous pourrons lutter efficacement contre les innombrables tentations de dérives qui, parce qu'aucune force ne s'oppose à elles, viennent constamment dégrader nos prix de revient et, partant, les comptes de l'entreprise ».

---

[544] Rapport interne – H. Zennad, 1999.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les directeurs de projet ont autorité sur un budget sur lequel ils s'engagent devant la direction générale dans le cadre d'un contrat formellement accepté par les deux parties. Les directions de projet sont au cœur d'une démarche de contractualisation au sein de l'organisation puisqu'elles initient, à leur tour, la rédaction de contrats avec les différents responsables techniques. Les notions de « client » et de « fournisseur » apparaissent formellement, dès 1991, dans les modes de coordination entre les deux structures, ce qui est souligné dans la note officielle relative à la mission du directeur de projet (cf. annexe 13) :

> « Pour remplir leur mission, ils [les Directeurs de projet] mettent en œuvre les moyens des Directions Verticales avec lesquelles ils passent des contrats de Client à Fournisseur. En particulier, étant responsables du budget de leur projet, ils répartissent entre ces Directions les dépenses prévues pour le développement du projet ».

Cette idée se développe et se précise dans une note rédigée en 1993 :

> « La direction de projet est donc fournisseur vis-à-vis de l'entreprise et client des directions opérationnelles. La mise en place récente des contrats de projet clarifie et accentue la nature de ces relations et elle devrait améliorer les résultats ».

Face aux incertitudes créées par ce vide relationnel qu'introduisent les relations internes de type « client à fournisseur » dans une structure fondée sur des liens personnalisés voire affectifs, la contractualisation entre les membres d'une même organisation va devenir une réponse rationnelle, au moins dans un premier temps, dans les plus hautes sphères de l'organisation.

Le contrat se présente comme la base d'une autorité d'ordre légal-rationnel à la disposition des directions de projet. En effet, au-delà du rôle performatif de la signature qui permettrait aux contractants de se sentir auteurs des événements et, partant, responsables et engagés, les directeurs peuvent invoquer le contrat signé pour légitimer leurs injonctions. Alors que la structure verticale conserve une autorité hiérarchique sur les ingénieurs et cadres techniques fondée sur l'oralité, la structure transversale développe une autorité légale-rationnelle dans la mesure où elle est écrite et légifère les droits et les devoirs des parties.

Dès lors, la rationalité de l'organisation s'articule, au cours des années 1990, autour de l'émergence et du développement de rapports transactionnels comme mode de coordination qu'il faut interpréter, à cette période, comme une nouvelle caractéristique à prendre en compte

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pour caractériser les relations sociales au sein de l'entreprise. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

En définitive, c'est une structure matricielle changeante qui est utilisée pour la réalisation des projets, car les unités sont temporaires. G. Garel[545] dresse une typologie de la structuration des projets, mettant en évidence plusieurs versions possibles. Formellement, il apparaît que cette structuration de l'action est celle d'une structure projet matricielle, notamment parce que le directeur de projet est autonome. Il a un statut comparable à celui des responsables métiers. Son autorité est directe sur les choix d'allocation des ressources et sur le pilotage. Il dirige l'équipe projet, les métiers ayant un rôle d'expertise. Le mandat qu'il tient de la direction générale lui assure une légitimité institutionnelle dans l'entreprise, notamment pour négocier avec les métiers. Cependant, parce que la légitimité ne peut se réduire à une position, les directeurs de projet ne pourront exercer un pouvoir que dans la mesure où ils seront porteurs de nouveaux critères d'efficacité, en l'occurrence ici la rentabilité à travers les critères de coût et de délai de conception.

[545] G. Garel, *Le management de projet*, Paris, La découverte, 2003.

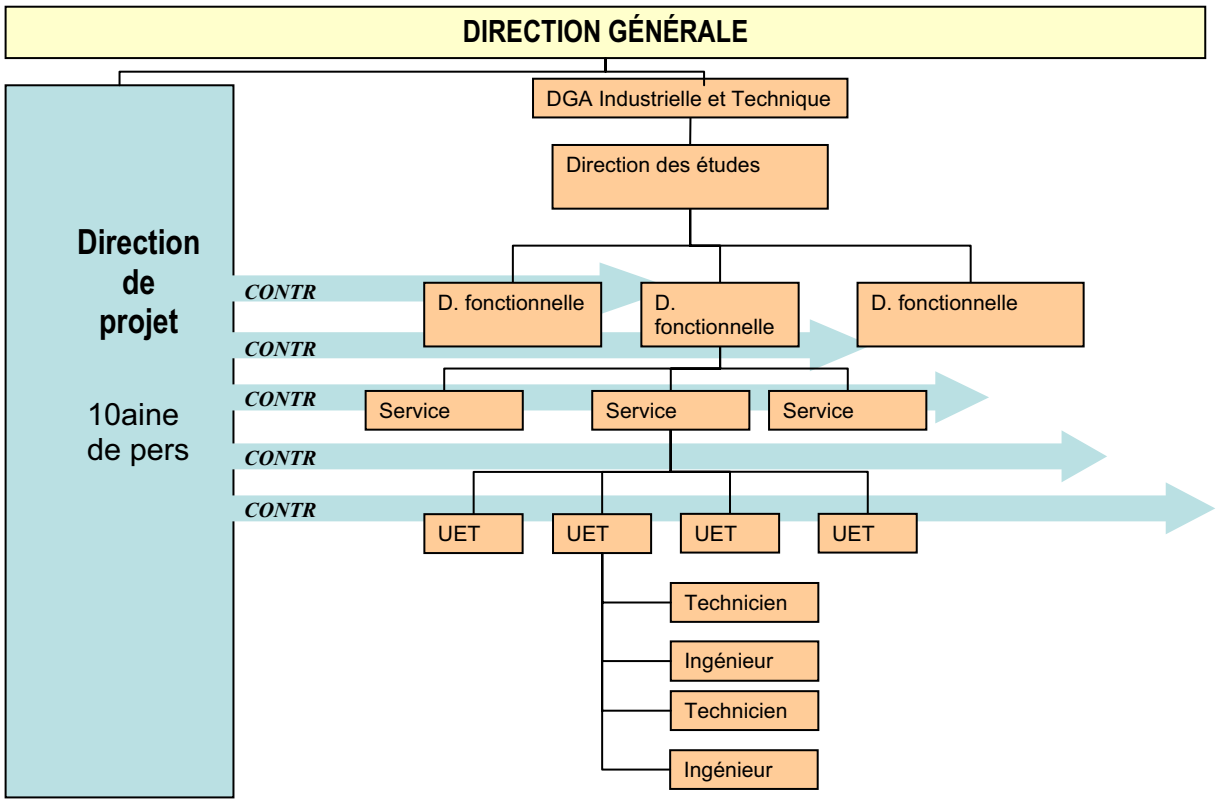
© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.1.3. La recomposition des unités de la structure verticale sur le produit

Dans un premier temps, comme il a été précisé précédemment, il s'est agi de scinder la structure d'autorité en positionnant les directeurs de projet à un niveau équivalent aux directeurs fonctionnels qui détiennent une responsabilité essentiellement technique, comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Division de la structure formelle d'autorité



Dans un second temps, les modifications structurelles se poursuivent et atteignent la structure verticale interne qui doit désormais s'adapter. Avec ces changements, on observe le passage d'une bureaucratie professionnelle fondée sur l'expertise technique à une adhocratie[546] valorisant le produit et ses fonctions.

---

[546] Mintzberg, *op. cit.*, p. 376 : « Dans l'adhocratie, nous avons un cinquième configuration distincte : une structure très organique avec peu de formalisation du comportement : une spécialisation horizontale poussée basée sur la formation ; une tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En effet, le type d'animation utilisé par les directeurs de projet ne disposant pas d'autorité hiérarchique introduit de nouvelles façons de penser la division du travail. Par exemple, C. Midler précise que le projet Twingo s'est organisé autour d'une trentaine de « groupes fonction »[547]. Une note datée du 10 janvier 1994 généralise cette pratique à l'ensemble des projets, en la préconisant dans les règles de fonctionnement, par la mise en place de :

> « un découpage du projet en Sous-ensembles et Groupe Fonctions type, caractérisés en Qualité, Coût, Délai et pilotés chacun par un responsable unique dédié à 100% qui s'appuie sur un groupe rassemblant des responsables Etudes, Méthodes, Achats, Economique et Fabrication (interne et/ ou externe). La définition et la répartition des interfaces entre Sous-ensembles sont spécifiques à chaque projet »[548].

On assiste alors aux balbutiements d'un glissement des sphères d'activité valorisées, c'est-à-dire de la technique et de son savoir, vers le produit et sa rentabilité. En outre, avec l'organisation en « plateau-projet », les changements au sein des métiers traditionnels sont importants. Les individus n'évoluent plus au quotidien au cœur de leur hiérarchie technique qui assure une coordination, mais se trouvent confrontés aux métiers avec lesquels ils doivent coopérer (cf. annexe 14). Les plateformes sont composées de sous-ensembles correspondant à des grandes fonctions du véhicule et regroupant les différents métiers concernés (études, essais, méthodes, usines, achats, économie, planification, qualité…). Par conséquent, une hiérarchie formelle structurée à partir des éléments du véhicule se constitue. Elle s'organise autour (cf. annexe 15). :

- de 36 éléments (les Groupes Fonctions Elémentaires (GFE)), sous la responsabilité d'un individu qui est chargé de l'animation de la réalisation du produit et de la gestion de la nomenclature des pièces qui le composent,
- eux-mêmes regroupés en 17 sous-ensembles (les Groupes Fonctions Assemblées - GFA),

---

personnel, et à les déployer en petites unités (groupes de projets) pour la réalisation du travail ; une utilisation importante des mécanismes de liaison pour encourager l'ajustement mutuel (qui est le mécanisme de coordination principal) à l'intérieur des équipes et entre les équipes ; et une décentralisation sélective vers ces équipes et à l'intérieur de ces équipes, qui sont situées à divers endroits de l'organisation et regroupent divers « assortiments » de cadres hiérarchiques et d'experts opérationnels ».

[547] C. Midler, *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Inter-Editions, p. 39.

[548] Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- combinés en 7 ensembles, s'occupant plus précisément des problèmes de faisabilité relevant des interfaces entre les GFE (interférences volumiques, respect des contraintes de montage et démontage, qualité des finitions, etc.).

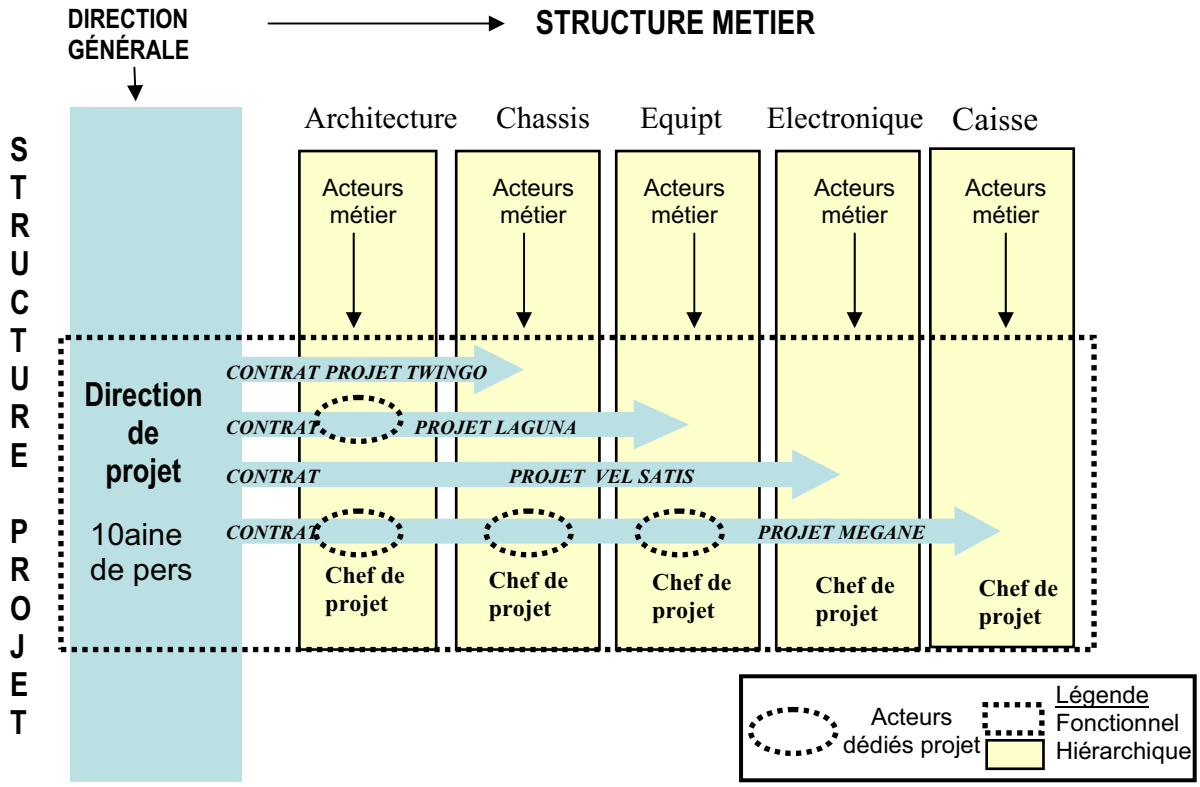
Dans ce contexte, la coordination s'articule sur le produit puisque les cellules de base de la coordination entre le projet et les métiers sont segmentées en fonction des éléments de la voiture. En son sein, coexistent plusieurs responsables de domaines qui sont responsabilisés sur la même décision, la définition de la fonction élémentaire du véhicule, mais avec des intérêts divergents. Néanmoins, à cette époque, on ne peut parler d'unité puisqu'il ne s'agit pas d'un regroupement structurel. Les liens entre les membres du groupe sont fonctionnels. Les « pilotes GFE », animateurs de ces cellules de base peuvent alors être considérés comme des postes de liaison, au sens défini par H. Mintzberg[549] : il s'agit souvent d'ingénieurs qui, sans bénéficier nécessairement d'autorité formelle ou tout au moins d'autorité hiérarchique, assurent la liaison entre les objectifs de développement, des achats, ceux de la qualité et les contraintes des architectes par exemple. Ils ont un rôle central dans la coordination puisqu'ils sont au centre de nombreux flux de communication. Toutes les informations convergent vers eux. Il s'agit pour eux de faire face à la spécialisation nécessaire et aux interdépendances créées entre ces unités de travail très différenciées.

[549] Mintzberg, *op. cit.*, p. 156 : « Lorsque la coordination entre deux unités requiert des contacts très intenses, l'organisation peut créer un poste de 'liaison' dont le titulaire a pour mission d'assurer ces contacts directement en court-circuitant la hiérarchie. Un poste de cette nature n'a pas d'autorité formelle, mais son titulaire parce qu'il est au carrefour entre de nombreux canaux de communication devient un 'centre nerveux de l'organisation' avec un pouvoir informel considérable ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Des chefs de projet dédiés à chacun des métiers assurent la cohérence globale, comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Introduction de l'adhocratie structurée sur le produit et ses fonctions élémentaires



A ce stade, il semble même que les directions techniques deviennent secondaires. D'ailleurs, cette volonté est clairement affichée :

> « On demande aux divers corps de métiers présents sur le plateau TXXX de s'approprier des objectifs de résultat et de fonctionnement du projet, de dépassement de l'optimisation qu'ils pourraient faire au nom de leurs responsabilités et critères propres à chaque métier au profit de l'optimisation du projet »[550].

[550] Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En d'autres termes, alors que le sentiment d'appartenance et la solidarité induite reposent sur des collectifs de métier, la mise en place de cette structure formelle requiert une solidarité inter-métiers fédérée autour d'un projet.

L'enjeu ne porte plus sur le niveau de savoir requis. La maîtrise des incertitudes techniques au sein d'un domaine qui confère aux spécialistes les ressources pertinentes se déplace vers la capacité à maîtriser les interfaces techniques avec les métiers correspondants. Plus qu'un savoir spécialisé, les ressources pertinentes résident dans la connaissance du produit automobile et dans les capacités à négocier. C'est la sphère d'activité nécessitant un investissement qui se déplace structurellement : de la technique maîtrisée vers le projet qu'est le nouveau produit. Le « plateau-projet », à travers les enjeux qui s'y jouent, devient le lieu privilégié de l'action.

Ce glissement est renforcé par la forme que prend la profonde restructuration au sein des bureaux de conception au milieu des années 1990. Alors que la structure traditionnelle les distinguait, la réorganisation prévoit un rapprochement des « études » et des « méthodes » au sein d'une même structure et autour des parties constitutives du véhicule. En contrepartie, elle divise la conception mécanique (moteurs et boîtes de vitesse) et la conception du véhicule, entérinant par là-même la distinction de deux traditions professionnelles aux contraintes différenciées. C'est ainsi que les directions techniques s'adaptent au fonctionnement par projet et à l'impératif de simultanéité dans le développement des produits. Deux directions naissent : la Direction de l'Ingénierie Mécanique (DIM) et la Direction de l'Ingénierie Véhicule (DIV). Leurs directeurs détiennent une position similaire aux directeurs de projet en étant rattachés directement à la direction générale.

On suppose aisément un bouleversement au sein des métiers traditionnels. La prédominance de la technique et des directions qui la représentent, dénoncée au milieu des années 1980, est manifestement ébranlée. Une organisation par projet s'est bel et bien superposée à l'organisation par technique qui prévalait. En outre, désormais, la conception du produit et celle de son système de production sont réunies sous l'autorité d'un même directeur technique. Des métiers séparés de tout temps et pour lesquels la coordination était de nature séquentielle, à l'image d'un passage de relais, doivent apprendre à travailler ensemble quotidiennement. D'ailleurs, ce changement est encore très présent dans les esprits des ingénieurs et est décrit comme une rupture bien plus que la privatisation qui s'opère au même

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

moment. C'est parce que le changement se vit dans les réalités quotidiennes, dans les activités de travail mais aussi dans les relations sociales, comme en témoigne l'extrait d'un entretien mené avec une femme, ingénieur, chef d'équipe au sein de la D.I.V :

> *« Je suis arrivée dans une industrie, une entreprise industrielle, donc en fait la privatisation en tant que telle, globalement, moi je n'ai pas bien vu la différence. Après, on a pu acheter des actions mais hormis ça, ça n'a pas vraiment changé la vie du jour au lendemain. Par contre, ça a certainement, sur le long terme, fait évoluer les mentalités. C'est sûr qu'on a une notion de rentabilité qui est apparue qui n'était pas tellement aussi défendue que ça avant. Même si ça l'était de toute manière parce que, même une entreprise publique, il faut quand même qu'elle soit rentable, donc je pense qu'il y a une culture économique qui a dû se développer à ce moment là. Mais moi je suis arrivée* (en 1992)*, j'étais déjà dans la mouvance, donc en fait, je suis montée dans le train, il était déjà en marche. […] Dans ces années-là, ce n'est pas le changement que j'ai vécu le plus. Le changement que j'ai vécu le plus, c'était la création de l'ingénierie véhicule et de l'ingénierie mécanique. Moi, je suis arrivée chez Renault, c'était encore la séparation bureau d'études d'un côté et méthodes, donc la direction des technologies de production à l'époque, de l'autre. Donc, moi j'étais à la DTP et on avait un champ d'action qui était la carrosserie/montage, la mécanique, les fonderies. Je travaillais avec toutes les usines Renault quoi qu'elles fabriquent en fait, des voitures, des moteurs, ou simplement des pièces. Et en fait, moi ce que j'ai le plus vécu… D'un seul coup, on se retrouve passé à l'IV et on n'est plus censé s'occuper des usines autres que des usines de carrosserie/montage. Or, je travaillais avec eux, j'avais des correspondances, j'animais des clubs et d'un seul coup qu'on me dise « tu ne leur parles plus », « pourquoi ? ». […] Bien qu'il y ait eu un message fort, mon chef de service suivait les consignes données, moi j'ai eu beaucoup de mal à comprendre du jour au lendemain, ça s'est fait très brutalement, qu'on ne travaille plus avec les gens avec lesquels on travaillait ». […] Moi dans mon boulot, à l'époque, je ne travaillais pas du tout avec le bureau d'études, je travaillais vraiment avec les usines et moi tout d'un coup qu'on me dise « t'arrêtes de bosser avec les usines de mécanique, je trouvais ça aberrant… ».*
>
> Cadre, Chef d'UET, DMC, femme, 11ans d'ancienneté, 34 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 2.

L'insistance de cet ingénieur pour signifier son désarroi lors de ce changement structurel rappelle à quel point les relations sociales étaient ancrées dans la structure pyramidale au sein des collectifs de métier. Ceux-ci étaient au fondement de l'action et de l'investissement dans le travail, rendant inconcevable toute autre forme de relations. En outre, elle donne des indications sur le caractère radical du changement structurel opéré qui l'oblige à repenser ses relations fonctionnelles, ses méthodes de travail et, partant, modifie directement le quotidien des individus.

On assiste alors au développement d'une ingénierie concourante avec l'intervention simultanée des différents métiers qui répond notamment à des objectifs de réduction des

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

délais. Au sein de cette structure, les ingénieurs ne sont plus les représentants d'un métier, d'un savoir-faire, celui des méthodes par exemple, mais doivent utiliser ce dernier au service du développement d'une des parties constitutives du véhicule à laquelle il est dédié. C'est l'occasion d'une forme de spécialisation du travail.

En effet, la D.I.V. réunit à sa création dix directions opérationnelles incluant la conception des produits et celle des moyens industriels. On note une progression de la division du travail puisque, comme cela a été précisé au chapitre précédent, la direction des études, par exemple, qui comprenait deux directions majeures en dehors des études mécaniques (la Direction de l'Architecture du véhicule et du Châssis et celle des Etudes Carrosserie) compte désormais six directions. En dehors des périmètres techniques traditionnels éclatés, deux directions apparaissent comme une réelle nouveauté. La première, « Direction de l'Ingénierie des Equipements Carrosserie et du Montage » (DIECM), traduit le glissement des métiers des ingénieurs des technologies vers le produit en ce qu'elle crée un nouveau critère de division du travail en instituant une direction dédiée aux équipements d'un véhicule, tels que les sièges, le tableau de bord, les rétroviseurs, etc. Elle fournit, par là-même, aux ingénieurs qui y exercent une activité, une sphère d'identification différente de celle de la technologie maîtrisée. La seconde, à l'inverse, est une direction entièrement dédiée à une technologie qui se développe et qui rend nécessaire, au sein de l'entreprise, une spécialisation. Il s'agit de la « Direction des Etudes Electriques et Electroniques ».

Au regard de l'ensemble de ces éléments, nous obtenons des premières réponses à notre questionnement sur les effets d'un changement structurel. En effet, il est intéressant de noter qu'un modèle ne se substitue pas nécessairement à l'autre. Dans ce cas, les évolutions se traduisent davantage par une superposition et une diversification des situations objectives rencontrées par les ingénieurs et cadres techniques que l'on suppose génératrices de différenciations dans les sphères d'identification, d'investissement. Il reste à savoir si ces dernières sont susceptibles d'introduire une segmentation au sein du groupe des ingénieurs et cadres techniques, différente de celle traditionnellement reconnue et reposant sur les diplômes.

En définitive, au terme de ce processus, l'organisation du travail est structurée à la fois autour du croisement entre une organisation par marché, à travers des équipes dédiées au processus de développement du projet d'un véhicule spécifique, et une organisation hiérarchico-

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

fonctionnelle sur laquelle repose la structure pyramidale traditionnelle. Elle institutionnalise un nouveau critère de regroupement par la constitution des unités dites « GFE »[551] et modifie les activités mises en valeur puisque les modalités de la division du travail suivent le découpage du produit. L'étalon visible de mesure de la performance devient l'ensemble des fonctions élémentaires qui composent le véhicule.

La création de la fonction de directeur de projet et des équipes projet paraît instituer un nouveau métier et une possibilité supplémentaire de faire carrière au sein de l'entreprise. Cette reconnaissance n'est, pour l'instant, qu'une reconnaissance formelle, au niveau de la direction générale. Il n'est alors pas certain que, dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques, cette nouvelle fonction s'impose comme modèle de réussite sociale au sein de l'entreprise, en s'ajoutant ou se substituant au modèle traditionnel. En tout état de cause, cette nouvelle structuration de l'action instaure un nouveau mode formel de coordination.

2.1.4. L'ajustement mutuel comme mode de coordination : entre confrontation et négociation

L'organisation matricielle repose sur des coordinations latérales, considérées comme plus adaptées à la complexité grandissante du travail de conception et à la réactivité nécessaire pour y faire face que les coordinations verticales de commandement inhérentes à une structure hiérarchique simple. Comme le souligne K. Knight[552], "it replaces coordination through a formal bureaucratic structure with a more flexible system of direct contacts".

Cette structure utilise donc l'ajustement mutuel comme mode de coordination principal qui a pour caractéristique première de compter sur les relations informelles[553]. C'est un mécanisme de liaison flexible qui vise à coordonner un travail qui est « à la fois spécialisé horizontalement, complexe et très interdépendant »[554]. Ce faisant, la structure matricielle et

---

[551] Groupe Fonction Elémentaire.
[552] Knight, *op. cit.,* p. 116.
[553] Mintzberg, *op. cit.* : « L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle ».
[554] Mintzberg, *op. cit.*, p. 171 : « Si le travail n'est pas à la fois spécialisé horizontalement et interdépendant, il n'est pas besoin d'une forte coordination et donc les mécanismes de liaison ne sont pas nécessaires. Si le travail n'est pas complexe, la coordination peut être faite par supervision directe et standardisation des processus de travail et des produits. Un travail complexe peut, bien entendu, être coordonné par standardisation des qualifications, mais seulement dans la mesure où les interdépendances ne sont pas trop importantes ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

son mode de coordination institutionnalisent deux nouvelles caractéristiques dans la nature des relations de travail : celles de la confrontation et de la négociation. Ces points sont précisés dès les premiers écrits sur les organisations matricielles, notamment par K. Knight: «Matrix organizations are said to enjoy the same advantage as the 'organic' organizations described by Burns and Stalker, that of being able to respond quickly and adaptively to a changing and uncertain environment. This is due to the additional lateral communication channels, which in small 'organic' organizations arise from the fluid nature of relationships, but which are institutionalized in the matrix"[555].

En l'espèce, lors de la période précédente, l'autorité hiérarchique, caractérisée par des relations verticales et descendantes et reposant sur des positions formelles, était de mise, en cohérence avec le mode de coordination dominant qu'était la supervision directe. Désormais, la dualité de la structure d'autorité et son mécanisme de coordination érige le pouvoir en tant que relation latérale comme régulation dominante des rapports entre les individus. Le pouvoir est alors une capacité à influencer, à persuader, à mobiliser des ressources pertinentes en fonction des situations rencontrées quelles que soient les positions, aussi asymétriques soient-elles. De la sorte, la confrontation des arguments et la négociation s'imposent dans les relations de travail au quotidien.

En effet, force est de constater que ces dernières évolutions organisationnelles modifient substantiellement les règles du jeu. Il ne s'agit plus de concevoir « mieux qu'avant » et d'atteindre la « perfection technique » en améliorant ses connaissances techniques, mais d'améliorer la productivité du travail de conception et la rentabilité du véhicule. Avec ce changement, les incertitudes organisationnelles se déplacent. Elles passent de la connaissance technique et de l'apprentissage, à la décision. De fait, les réponses techniques possibles se multiplient puisque, d'une part, elles apparaissent désormais simultanément entre les ingénieurs des différents métiers et, d'autre part, elles sont renforcées par la coexistence d'ingénieurs restés dans la structure verticale et d'ingénieurs détenant des fonctions transversales de coordination au sein d'un projet[556]. Dès lors, les décisions adoptées ne sont nécessairement plus celles respectant les normes de l'excellence technique.

---

[555] Knight, *op. cit*.
[556] disposant d'une position similaire au sein de la structure.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En effet, dans ce contexte, les ressources pertinentes se multiplient et se divisent également. Si l'on en croit les résultats des questionnaires fournis par H. Zennad[557] qui a étudié le fonctionnement des équipes projet au milieu des années 1990, ils aboutissent à mettre en évidence une segmentation du savoir. Les représentations des individus dont la mission est dédiée au projet et des chefs de service sur leurs responsabilités respectives montrent que l'enjeu porte sur le contrôle d'un ou plusieurs éléments décisifs.

Les ressources des ingénieurs restés dans la structure verticale, en particulier les chefs de service, résident dans leur autorité hiérarchique qui leur permet d'affecter les ressources comme ils le souhaitent, de les évaluer et de les promouvoir, ainsi que dans l'expertise qu'ils détiennent lors des choix techniques.

En effet, sur les items « choix techniques », « coordination inter-métiers », « contrôle de la qualité », la très grande majorité des chefs de service se dit responsable. De même, les entretiens menés avec les ingénieurs anciens de la structure verticale mettent en évidence cette valorisation au sein de l'activité de travail :

> « *Notre mission, c'est de nous assurer que ce qui se fait de mieux dans les projets, c'est le mieux de la technique à l'heure actuelle. On fait des préconisations de dessins. On met en évidence les paramètres clivants entre les voitures. On définit une solution idéale* ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Cet extrait indique que la sphère d'investissement pour les ingénieurs positionnés au sein de cette structure demeure la technique. Toutefois, il ne manque pas de souligner également que les chefs de service ne se sentent pas décisionnels à travers le vocabulaire utilisé : « mettre en évidence », « faire des préconisations », « définir une solution idéale ». C'est parce qu'ils doivent désormais compter sur de nouveaux acteurs.

D'ailleurs, pour le reste, les avis sont beaucoup moins convergents. Ils concèdent une responsabilité partagée sur les questions de coûts et de délais et se déchargent sur les questions de relations avec le client. Cela signifie que les questions de rentabilité, d'optimisation et d'objectif final, relevant de la rationalité instrumentale, n'ont pas fait l'objet d'une appropriation par la très grande majorité de la structure verticale, notamment par ses

[557] Rapport interne - H. Zennad, 1999.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

représentants hiérarchiques dans la mesure où ils ne se sentent pas porteurs des nouvelles dimensions au point de transformer les représentations qu'ils ont de leur rôle et de leur métier.

En revanche, les acteurs qui émergent et se légitiment à travers la nouvelle structuration de l'action invoquent, en toute logique, leur position transversale favorable à l'identification des compromis optimaux. Elle leur permet d'être partie prenante de la décision.

Leur première ressource pertinente réside dans le coût, surtout après la décision de R.H. Lévy[558], qui justifie les orientations techniques demandées par les ingénieurs dédiés au projet, comme l'illustrent ces extraits d'entretiens menés avec trois ingénieurs-projet :

> « *Pour obtenir quelque chose, il faut tout chiffrer* »
> Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

> *« Le système, on le tire par les coûts. Clairement, si ça coûte, ce n'est pas la peine ! Ça élague les solutions ! »*
> Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

> *« Chez Renault, on ne sait pas réduire le poids de nos voitures. Maintenant, ils ont chiffré ça : 2€ le kilo ! »*
> Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, femme, 17 ans d'ancienneté, 40 ans, Promotion interne, GH 31.

La question du coût prend une telle importance dans le processus de légitimation qu'elle introduit une hiérarchie symbolique en fonction du poids économique de la fonction élémentaire que les ingénieurs-projet ont en charge. Par exemple, l'un d'entre eux se décrit dès les premiers mots en disant :

> *« On représente 300 ou 400 € de PRF et 19 millions d'investissement ».*
> Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

En d'autres termes, le coût investit les processus de désignation de soi et de reconnaissance. De même, ce point est attesté par les responsables hiérarchiques de la structure verticale lorsqu'ils font référence aux coûts comme étant la source d'incertitude la plus grande et la plus difficile à maîtriser de leur position :

[558] Cf. point précédent.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Aujourd'hui ce qui freine c'est le budget. Le maître c'est le budget. Aujourd'hui, si vous n'avez pas un homme gestionnaire dans un service de 100 personnes vous êtes mort car vous ne savez pas répondre ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, DIEC, 35 ans d'ancienneté, 57 ans, Promotion interne, GH 20.

> *« Les directeurs de projet ont carrément fait main basse sur le problème du coût de la voiture et dès qu'il y a du coût à la clef et ben, personne n'estime que l'on soit capable de décider à notre niveau. Donc voilà. Et comme c'est bien rare qu'il n'y aitt pas des coûts à la clef ! Les directeurs de projet n'appartiennent pas à l'ingénierie mais ils sont EXTREMEMENT*[559] *intrusifs dans la conception. Et en fait à travers quoi, à travers la décision coût ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

En définitive, dans les premiers temps de l'organisation matricielle, le coût, en faisant référence directement à l'amélioration de la rentabilité, règle du jeu principale de l'époque, s'impose comme la ressource la plus pertinente à mobiliser pour les ingénieurs dédiés au projet, comme l'illustre cet extrait d'un entretien mené avec un chef de service :

> *« Les premiers directeurs de projet n'avaient pas de compétences techniques développées. Ils se sont mis des chefs de projet qui ont pris un malin plaisir à critiquer les décisions métier sous le prisme de la profitabilité ».*

Cadre supérieur, chef de service, DIEC, homme, 25 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 49.

L'invocation du temps, c'est-à-dire la capacité à agir dans les délais de conception définis, est leur seconde ressource pertinente. La création d'urgence devient un moyen d'action et de légitimation, en témoignent les propos explicites d'un ingénieur-projet, qui, en soulignant l'absence d'autorité hiérarchique caractérisant sa fonction, précise : *« On vient avec nos délais »*. Cette dimension est particulièrement partagée[560].

Les récits des ingénieurs au sein de la structure verticale et qui ont en charge l'expertise technique confirment eux-aussi cet alibi du temps dont disposent les ingénieurs dédiés au projet :

---

[559] Ton insistant.

[560] Comme l'indique chacun de ces extraits d'entretien menés avec différents ingénieurs dont l'unique point commun est la relation à un projet : « *concrètement on se sert des jalons pour faire des synthèses avec les métiers, on leur donne des cibles » ; « on se sert de ces réunions pour faire avancer » ; « ce qui est important, c'est le planning. C'est une information qu'il faut tout de suite, car elle ne permet pas à quelqu'un d'autre d'avancer dans ses activités » ; « on priorise en fonction de la règle de l'urgence » ; « le maître c'est le planning » ; « la criticité d'un problème dépend du planning ».*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« *On ne va pas leur dire : 'Si ! Si ! Tu respectes cette règle !', en mettant en retard le projet…* »
Cadre, chef d'UET, DIEC, femme, 2 ans d'ancienneté, 36 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 40.

Cet extrait souligne qu'avec l'organisation matricielle des critères tels que les délais de conception prennent l'ascendant sur les règles techniques que les ingénieurs de la structure verticale voudraient bien vouloir appliquer dans le respect des normes professionnelles.

La prégnance de cette dimension temporelle dans la caractérisation de l'activité de ces acteurs émergents peut même conduire les ingénieurs de la structure verticale à utiliser une définition négative pour se présenter :

« *Ce que je fais c'est en dehors du temps, c'est-à-dire en dehors du projet* ».
Cadre, ingénieur-métier, DICAP, femme, 12 ans d'ancienneté, 36 ans, université, GH 44.

Comme le coût, le temps devient une façon ou contre-façon de se définir et d'être reconnu. En se légitimant, avant tout, avec le critère de la rentabilité, ces ingénieurs développent une relation spécifique au temps, aux antipodes de celle qui les caractérisaient auparavant. Ces deux sources de légitimation ont des conséquences directes sur leur rapport au savoir qui s'instrumentalise. Les acteurs positionnés sur le projet sortent d'une approche professionnelle, favorisant l'accumulation des connaissances techniques et adoptent une approche gestionnaire développant, en ce sens, un rapport instrumental avec le savoir. Il s'agit désormais d'utiliser leurs connaissances.

De même, ces ingénieurs passent d'une conception d'un savoir technique spécialisé et pointu à celle d'un savoir sur le produit automobile dans son ensemble. C'est parce que ce dernier s'impose comme une ressource pertinente. En effet, la connaissance générale du produit leur permet de justifier une décision en raison de l'environnement de la fonction élémentaire qu'ils ont en charge. L'ensemble des ingénieurs-projet valorise, avant tout, une activité de coordination[561].

[561] Comme l'indique ces nombreux extraits d'entretiens : « *mon job, c'est de mettre en interface les volontés du projet* » ; « *la meilleure voiture au monde c'est bien celle qui fait la somme des compromis* » ; « *On est à la croisée des chemins, beaucoup d'interfaces. Donc c'est gérer des interfaces… Le fournisseur est responsable de la boîte noire. Nous, on est sur les points d'attache* » ; « *Mon rôle, c'est la mise en cohérence des différentes demandes formulées par les spécialistes* ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une fois encore, cette description des ingénieurs dédiés au projet se retrouvent dans les récits des experts de la structure verticale comme en témoigne cet extrait d'un entretien mené avec un chef d'UET :

> « *Ils ont un pouvoir de choisir entre plusieurs solutions techniques. Ils génèrent des dossiers qui entraînent des décisions, car nos métiers c'est une série de compromis. Ce sont les représentants des métiers sur les projets, donc ce n'est pas l'ennemi, mais bon…* » ; « *Assurer la convergence, ça veut dire quoi ? Ça veut dire une réunion où on remet en cause notre travail ?* ».

Cadre, chef d'UET, DIEC, femme, 2 ans d'ancienneté, 36 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 40.

Cette négociation peut prendre l'allure d'un rapport de force faisant appel à des métaphores empruntées au monde guerrier, comme l'illustre cet extrait d'un entretien mené avec un chef d'UET :

> *« Dans le discours vis-à-vis d'eux* (ses équipes)*, c'est : 'vous avez une base, une base arrière, vous êtes face à des projets, n'oubliez pas que vous avez une base arrière. Moi je suis toujours là aussi' ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

Les conflits peuvent prendre des formes très variées et *a minima* celle de la confrontation de rationalités et de propositions de solutions[562]. Ils sont, pour ainsi dire, incontournables pour parvenir à une solution conjointe. Ce faisant, la stratégie pertinente correspondante est celle de la négociation entre deux grands types d'acteurs pour l'atteinte d'un consensus de composition, selon la définition qu'en donnent R. Boudon et F. Bourricaud[563] : il est celui qui peut résulter d'une « action délibérée des participants », en ayant été « construit comme dans les négociations contractuelles ». Il peut aussi être « un résultat non voulu, même si les acteurs qui l'ont produit, sans le savoir ni le vouloir, visaient méthodiquement des objectifs de leur choix ».

L'organisation matricielle, en reposant sur la confrontation des intérêts individuels, place l'échange au cœur des relations fonctionnelles, dans le sens théorisé par JD. Reynaud, celui d'une « interaction sociale où l'action de l'un influence l'action de l'autre »[564]. Elle développe une rationalité instrumentale en contraignant les individus à coopérer pour l'atteinte de leurs objectifs individuels et promeut par là-même des rapports transactionnels à l'intérieur de

[562] Knight, *op. cit.*, p 123: "The matrix expresses a set of pre-existing conflicts between organizational needs and environmental pressures. It structures these conflicts, internalizes them within the organization".
[563] R. Boudon, F. Bourricaud, Dictionnaire critique de la sociologie, PUF, 1982, p 113.
[564] Reynaud, *op.cit.*, pp. 21-25.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'entreprise. Au sein d'un tel ordonnancement de l'action, les modalités des relations entre les individus sont inversées : ce ne sont pas les liens affectifs qui permettent l'échange, mais « l'échange qui crée le réseau et en assure la cohésion »[565]. Même si, comme l'auteur le précise, il ne peut s'agir uniquement d'un échange matériel[566], il reste néanmoins que, quelle que soit la forme de l'échange, les individus ont le devoir de rechercher leur intérêt[567]. L'intérêt est alors conçu dans un sens « positif » et « curatif », comme le précisait A.O. Hirshman, c'est-à-dire permettant « d'adopter des méthodes plus éclairées tant dans la conduite des affaires privées que publiques »[568].

Ce faisant, l'organisation matricielle repose très explicitement sur une conception d'un individu-acteur, animé par ses intérêts et développant des comportements stratégiques. C'est une première évolution formelle majeure introduite dans les formes de relations sociales au sein de l'entreprise par la mise en place d'un mode de coordination fondé sur l'ajustement mutuel. Dès lors, cette évolution revisite le concept d'autorité hiérarchique en décentralisant les prises de décision.

2.1.5. La décentralisation formelle : le concept d'autorité hiérarchique revisité

a) La décentralisation, principe fondateur des évolutions d'organisation dans les années 1990

En dédoublant la structure hiérarchique et en substituant, ou tout au moins en ajoutant, à l'autorité un autre mode de coordination reposant sur l'ajustement mutuel, cette évolution a un deuxième corollaire. Elle décentralise le pouvoir de décision, comme le précise K. Knight : "Complexity is reduced by delegation and decentralization, creating independant sub-units […]. It emphasizes interdependance of departements rather than the boundaries between them, and it brings opportunities for enhanced discretion, a greater personal contribution and participation in decision-making to people at lower levels of hierarchy"[569].

---

[565] *Ibid.*
[566] *Ibid.*: L'échange quasi marchand est aussi un échange social.
[567] *Ibid.*, p. 29 : dans ce passage, l'auteur analyse les différences entre l'échange social et l'échange économique et conclut sur l'idée selon laquelle « dans l'un et l'autre des cas, les acteurs recherchent leur intérêt et obéissent à des règles du jeu ».
[568] A.O. Hirshman, Les passions et les intérêts, Paris, PUF, 2001, p. 42.
[569] Knight, *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Selon la définition de H. Mintzberg[570], la décentralisation formelle est, d'une part, verticale, dans la mesure où s'opère une dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique. D'autre part, elle est horizontale car, en l'absence de standardisation du travail et de supervision directe, le contrôle du processus de décision revient à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique. En l'espèce, comme il a été précisé, les acteurs centraux de ces ajustements ne disposent pas de pouvoir hiérarchique et la dispersion du pouvoir n'est pas statutaire puisque les cadres et les techniciens se côtoient sur les « plateaux projet », lieux des négociations. Autour des fonctions élémentaires définies, chacun représente son métier, ses contraintes, en intervenant dans les décisions collégialement retenues alors que les conflits entre domaines techniques étaient traditionnellement résolus par les responsables hiérarchiques[571]. Les « pilotes GFE », en tant que poste de liaison, deviennent les acteurs principaux de ces ajustements, arrangements, compromis[572] qui permettent que des accords s'établissent et, par conséquent, que des décisions se prennent.

Enfin, la décentralisation formelle est sélective étant entendu que, selon leur nature, les décisions sont prises à différents endroits. Ces volontés sont explicites au sein de la direction, comme en témoigne l'extrait de cette note officielle, rédigée en 1996 et relative au « développement du management DIV » :

> « Renforcer les délégations quand c'est nécessaire : délégations techniques sur les projets notamment ou sur des aspects de gestion courante (budget, RH) […], ce qui nécessite de déléguer la technique en redéfinissant les rôles de chacun (projet, métier), en précisant les modes de fonctionnement adaptés (décision), en évitant trop le top-down, etc. ».

Elles sont formellement renforcées lors des évolutions d'organisation en 1999 (« DIV 2 ») puisque, parmi les six principes fondateurs, sont précisés l'objectif de « faciliter la prise de décision au plus près du terrain »[573] ou encore « L'animation terrain doit rester prioritaire : on doit y prendre l'essentiel des décisions ».

---

[570] Mintzberg, *op. cit*.
[571] Knight, *op. cit.*, p. 120: "the matrix increases the responsibility of individuals representing their speciality within a mixed team, and involves them in challenges and decisions which are normally met at a higher level in a departmental hierarchy".
[572] Termes qui parcourent leurs récits.
[573] Sources : documentions internes : Manuel d'organisation de l'Ingénierie Véhicule, 2000.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En définitive, le pouvoir de décision est distribué entre cadres et non cadres, à tous les niveaux, en fonction de la nature des décisions à prendre. Par exemple, quatre niveaux de décision ont été formellement identifiés : DG/DGA, directeur (directeur opérationnel-métier/ directeur de projet), chef de service/chef de projet et le quatrième niveau qui illustre cette volonté de décentralisation : « pilote GFE/ 'expert métier'». En outre, un processus de décision peut être considéré décentralisé lorsque le décideur ne contrôle que le choix et délègue l'information, le conseil, sans contrôler l'exécution.

b) Le développement des mécanismes de liaison

Une manifestation concrète de cette décentralisation est l'apparition ou le développement des mécanismes de liaison qui accompagnent l'adoption d'un mode de coordination fondé sur l'ajustement mutuel, comme le précise H. Mintzberg[574]. Les mécanismes de liaison, selon sa définition, sont utilisés par les organisations « pour encourager les contacts entre les individus et ces mécanismes peuvent être incorporés à la structure formelle »[575]. En synthétisant le *continuum* des mécanismes de liaison élaboré par J. Galbraith, il en distingue sept[576]. Dans notre cas, nous observons la présence d'au moins trois d'entre eux.

L'apparition des postes de liaison en est une première puisque leur mission est précisément d'assurer des contacts directement entre les ingénieurs et techniciens en court-circuitant la hiérarchie (cf. annexe 16) :

> « D'une manière permanente, le Pilote de GFE instaure une dynamique de travail en équipe sur la base d'échanges entre métiers et du travail en simultané entre métiers techniques et métiers de gestion… »[577].

A ce moment seulement, la compétence se distingue du statut et autorise à parler d'une décentralisation, contrairement au modèle organisationnel précédent. Les « pilotes GFE » sont progressivement devenus des acteurs centraux dans la mesure où ils deviennent les catalyseurs des problèmes de coordination. Tout se passe comme si la mise en place d'une

---

[574] Mintzberg, *op. cit*.
[575] Mintzberg, *op. cit.*, p. 155.
[576] J. Galbraith, *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, 1973, cité par Mintzberg, *op. cit*., p. 156 : contacts directs entre cadres, rôles de liaison, « task force », équipes, rôles intégrateurs, rôles de relation et organisation matricielle.
[577] Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

organisation matricielle était venue remédier à des cloisonnements, non pas tant techniques et opérationnels, qu'institutionnels et dans la partie haute de la pyramide hiérarchique.

D'ailleurs, les responsables hiérarchiques confirment cette perte de pouvoir, comme en témoigne cet extrait d'un entretien mené avec directeur, ancien chef de service :

> *« Avant il y avait un chef avec des entités techniques indépendantes. Par exemple, il y a avait le chef des ouvrants puis en dessous celui des portes latérales et celui du toit par exemple. Celui des portes latérales développait toutes les portes latérales pour tout Renault et toutes les phases du projet. Avec la fameuse matrice qui est arrivée, les ouvrants deviennent un bloc et après j'ai les projets à chaque point d'intersection. Il y a vraiment des équipes dédiées. C'est radical, les chefs étaient centraux. Brutalement, c'est le GFE qui devient central. Et puis lui il a deux chefs. […]. Par exemple, le métier lui dit : « je ne veux pas de ce pneu, problème de fiabilité, le projet lui dit « moi je le veux car il n'est pas cher. Les chefs ne se parlent que par le GFE».*

Cadre supérieur, Directeur, homme, 19 ans d'ancienneté, 50 ans, Doctorat, GH 30.

Cet extrait rappelle qu'avant l'instauration de l'organisation matricielle, les acteurs clefs étaient les experts techniques et les chefs de service qui disposaient d'une certaine latitude (« entités techniques indépendantes ») et des ressources pertinentes, que sont les connaissances et l'expérience (« toutes les portes latérales pour tout Renault et toutes les phases du projet ») pour imposer leur choix dans les décisions. Or, il apparaît clairement à travers ces propos que la mise en place de ces postes de liaison organise l'affaiblissement des régulations hiérarchiques de pouvoir. En outre, une fois n'est pas coutume, le vocabulaire utilisé témoigne du caractère irrémédiable des changements opérés à cette époque (« radical », « brutalement »).

L'établissement de comités permanents qui, selon la définition de H. Mintzberg, est un « groupement interdépartemental de nature stable qui est réuni régulièrement pour discuter de sujets d'intérêts communs »[578] constitue un deuxième mécanisme de liaison qui se développe. Il s'agit de réunions planifiées et régulières dont les participants sont désignés formellement. Elles deviennent, de ce fait, institutionnelles et font partie de la structure formelle, comme en témoigne la note de fonctionnement[579] (cf. annexe 17). En l'espèce, en 1991, une définition statutaire est donnée à la réunion dite institutionnelle :

---

[578] Mintzberg, *op. cit.*, p. 158.
[579] Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> « La réunion institutionnelle est une réunion de synthèse et de décision mettant en présence au minimum deux directeurs ».

A ce titre, nous pouvons utiliser l'exemple du « comité technique » qui organise des réunions périodiques, précisément bimensuelles, entre « la direction des études et les responsables assurant le développement des projets », afin de « définir et décider des solutions techniques qui seront retenues pour un projet futur » (cf. annexe 18). Si les réflexes organisationnels sur le travail transversal réduisent l'existence des comités permanents en haut des échelles hiérarchiques au début des années 1990, l'annexe 19 qui est l'illustration d'une cartographie de ces comités permanents au milieu des années 1990, montre qu'ils existent désormais, en revanche, tout le long de la ligne hiérarchique.

Enfin, la structure matricielle est, selon les deux auteurs, la forme la plus aboutie de la mise en place de mécanismes de liaison.

Toutes ces évolutions sont une expression d'un développement des liens latéraux au sein de l'organisation. C'est pourquoi H. Mintzberg, en s'appuyant sur l'article de L.R. Sayles précise la chose suivante : « les structures matricielles sont faites pour les organisations qui sont préparées à résoudre leurs conflits par négociation informelle entre égaux plutôt qu'en recourant à l'autorité formelle, au pouvoir formel des supérieurs sur les subordonnés et à celui des hiérarchiques sur les fonctionnels »[580].

Ces évolutions organisationnelles font, par conséquent, évoluer les concepts d'autorité et de pouvoir qui ne se conçoivent plus comme un attribut d'une position statutairement élevée, responsabilité et autorité formelle étant disjointes. Les responsables hiérarchiques au sein de la structure verticale gardent un pouvoir de décision sur le choix technique opéré comme sur la gestion des ressources et des compétences techniques de leur structure. Cependant, l'autorité formelle n'est plus le fondement essentiel de leurs actions dans la mesure où les sources de l'autorité se sont diversifiées et où les prises de décision visent à être décentralisées. En théorie, cela signifie un recours minimal à l'autorité hiérarchique dans les activités de travail quotidiennes.

---

[580] Mintzberg, *op. cit.*, p 164.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dès lors, parce qu'un niveau de responsabilité ne se conçoit plus exclusivement en étant rattaché à un corps de métier spécifique et en supposant une autorité formelle inhérente à une position au sein de la pyramide hiérarchique, cette évolution offre les conditions d'une diversification des stratégies des acteurs et de leurs représentations face à l'uniformité traditionnelle autour du bel objet technique.

Cette décentralisation n'est possible dans les faits que si les individus acceptent de jouer le jeu de l'échange pour l'atteinte d'un compromis, car le refuser impliquerait *ipso facto* un recours à l'autorité hiérarchique pour arbitrer le différend et permettre que le choix s'opère. Cette acceptation n'est possible que sous certaines conditions et notamment celles de l'existence de marges de liberté suffisamment importantes. Nous aurons l'occasion d'y revenir un peu plus loin.

Ainsi la mise en place d'une structure matricielle au travers de ses principes fondateurs développe-t-elle une rationalité économique dans les structures et les modes de fonctionnement. Toutefois, cette inscription organisationnelle s'observe également dans le double mouvement d'externalisation de certaines activités relatives au travail de conception et d'internalisation de la figure du client.

2.2. Le mouvement d'externalisation des activités de travail au sein du secteur de la conception

Dès le début des années 1990, C. Midler[581] mentionne que 85% des 3, 7 milliards nécessaires pour concevoir et industrialiser la voiture sont des prestations assurées par des fournisseurs extérieurs. Il s'agit principalement de sous-traitance d'études, de fournitures de pièces prototype, d'achats de machines ou de systèmes industriels complets. Par exemple, 70% du coût de fabrication de la Twingo résulte d'achats de matières ou de sous-ensembles. La plupart des agents commerciaux qui vont vendre la voiture sont des entreprises indépendantes : les concessions. D'ailleurs, la relation aux fournisseurs est l'un des domaines où le projet « Twingo », a le plus innové. Selon B. Coriat[582], cette évolution est à mettre directement en lien avec la montée et le durcissement des effets de qualité et de délais dans les

[581] Midler, *op. cit*.
[582] Coriat, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

normes de compétitivité. Elle se traduit par une mutation vers des organisations à « flux tendus » qui se rapprochent des dispositifs complexes tissés, depuis longtemps déjà, par les groupes japonais avec leurs fournisseurs ou sous-traitants.

Cette mutation ne se limite pas à la fabrication des produits. Elle s'étend également dans les activités de développement. La mise en place d'un fonctionnement par projet au cœur d'une structure matricielle est congruente avec un développement de l'externalisation des activités de travail. Cette dernière répond à cette même volonté d'instaurer une rationalité économique dans le processus de conception dès lors que le développement de certains produits s'opère désormais au cœur d'une relation commerciale, régie par des rapports contractualisés basés sur des systèmes d'engagements ou de contreparties réciproques. Ce mouvement est poussé jusqu'à la création d'équipementiers au sein même de l'entreprise, comme en témoigne la naissance, en 1999, de la filiale « Auto Châssis International » à partir des services internes existants. Dans ce cas, cette filiale prend en charge, à partir des cahiers des charges conçus par une direction interne, la conception et l'industrialisation des composants. De même, l'intensification du mouvement d'externalisation des activités provoque une nouvelle structuration des fournisseurs : 1er rang, 2ème rang, 3ème rang. Il est alors formellement décidé que le secteur de la conception ne traite qu'avec les fournisseurs de 1er rang en achetant des fonctions complètes au lieu de multiplier les nombres de fournisseurs pour acheter des pièces et composants élémentaires. Au total, c'est 60 à 70% de la valeur du produit qui est obtenu par l'intermédiaire des fournisseurs à un tel point que s'impose symboliquement le terme de « co-conception » pour qualifier les relations entre le constructeur et ses fournisseurs.

Toutes les activités sont susceptibles d'être concernées, y compris le développement des innovations. Pour autant, tous les secteurs ne sont pas impactés de la même façon. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons choisi d'investir deux directions différentes dans notre démarche d'enquête car, de ce fait, nous supposons des disparités substantielles dans les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques et dans leurs sphères d'identification.

La DIEC (Direction de l'Ingénierie des Equipements Carrosserie) connaît une externalisation intense de ses activités à deux niveaux. Tout d'abord, elle a externalisé de façon intégrale le développement des moyens de fabrication. Cette activité est laissée sous l'entière responsabilité des fournisseurs auxquels elle se contente d'acheter des produits, en l'occurrence les équipements tels que le siège, la planche de bord ou les éclairages. En outre,

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

il est possible de dire qu'environ 90 % des études relatives à la conception des produits sont également opérées chez les fournisseurs. Elle répond à une volonté formelle de « ne plus disposer des compétences internes » et de se reposer sur le fournisseur. La DIEC se contente de définir les cahiers des charges en amont du processus de développement, puis de réaliser un suivi par l'intermédiaire de contacts réguliers avec les fournisseurs. Ces rendez-vous ont pour principal objectif d'informer des éventuelles modifications et de contrôler le bon avancement des études et leur cohérence avec le cahier des charges contractualisé.

En revanche, la DICAP (Direction de l'Ingénierie de la Caisse Assemblée Peinte) apparaît comme la direction dont le processus d'externalisation est le plus limité. A l'opposé des équipements qui sont perçus comme relativement standardisés, la caisse, parce qu'elle est liée au design du véhicule, est considérée comme le « cœur du métier » du constructeur, celui sur lequel il concentre sa stratégie de distinction commerciale. C'est la raison pour laquelle cette direction a adopté une stratégie d'externalisation différente. Premièrement, elle conserve l'activité de développement des processus de fabrication puisque la caisse est toujours fabriquée, en grande partie, dans les usines Renault, même si la conception[583] et la réalisation des moyens de fabrication ont été externalisées. Deuxièmement, la conception des pièces est intégrée, ou tout au moins l'externalisation est-elle utilisée pour les pièces peu stratégiques, c'est-à-dire identiques pour chaque véhicule (environ 10% d'entre elles) et pour absorber ponctuellement l'augmentation de la charge de travail.

Cette disparité se traduit de façon formelle dans les processus de désignation des ingénieurs et cadres techniques. A titre d'exemple, la fonction « chargé d'affaires » qui est attribuée aux concepteurs[584] se répartit différemment selon les secteurs. A la DICAP, 5 % de la population sont identifiés avec une fonction dont l'intitulé est « chargé d'affaires » contre près de 20% à la DIEC.

Dès lors, on suppose que ces fonctions impactent différemment les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques au quotidien. Elles interrogent alors sur les effets potentiels quant à leurs sphères d'identification, d'autant que ce mouvement d'externalisation, diffusant

[583] La conception des moyens a été partiellement réintégrée par la suite, dans les années 2000.
[584] Leur mission principale consiste à gérer une relation avec le fournisseur qui a en charge la conception de la pièce.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

une relation commerciale au cœur des activités de travail, est congruent avec l'internalisation de la figure du client dans le processus de conception.

2.3. L'internalisation de la figure du client dans le processus de conception

Dans un premier temps, l'évolution organisationnelle de la fin des années 1990 s'opère dans le prolongement des initiatives prises précédemment dans la mesure où elles ne sont qu'ajustements ou développements des pratiques déjà existantes. D'ailleurs ces évolutions ne nécessitent pas de renommer la structure. Elles sont appelées « DIV 2 ». Surtout, elles ne modifient pas la stratégie principale qui consiste toujours à :

- « innover à un rythme plus soutenu »[585], soit augmenter le nombre d'innovations et à les introduire plus rapidement sur le marché,
- « satisfaire nos clients sur tous nos marchés »[586585], soit intégrer la volonté et les besoins du client dans le travail de conception,
- « accroître la rapidité et la fiabilité de nos développements »[587], soit réduire les délais de conception et augmenter le niveau de qualité des véhicules.

Plus qu'un prolongement, elle est un renforcement de l'introduction de la rationalité économique. Il existe une nuance parce qu'il ne s'agit plus de garantir la rentabilité d'un projet, mais de tendre vers la solution optimale dans l'équilibre entre coûts et avantages retirés, entre moyens déployés et objectifs atteints. En d'autres termes, le concept de rationalité s'applique dans sa plus stricte conception. C'est la principale différence qui apparaît dans la note officielle rédigée en 1998 par L. Schweitzer, portant sur les « responsabilités des directeurs de projet et directeurs de programme », qui annule et remplace la dernière note rédigée par R.H. Lévy en 1991.

Par exemple, alors que la note de 1991 précisait la responsabilité des directeurs de projet sur le « respect du budget, du planning et du niveau de qualité du projet » (cf. annexe 13), celle datée de 1998 introduit une nouvelle notion, celle de l'optimisation :

---

[585] Document interne intitulé « Manuel d'organisation 'DIV 2' », 2000.
[586] *Ibid.*
[587] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> « Responsables devant le CEG [Comité Exécutif Groupe] du respect et de l'optimisation du budget global (coûts et recettes), du planning, et du niveau de qualité de leurs projets, ils ont en charge l'arbitrage entre les contraintes des différents métiers afin d'optimiser en permanence la rentabilité globale de leur Projet »[588].

De même, c'est clairement l'interprétation que l'on peut faire de la modification en 1998 du processus de conception repensé à travers la figure du client.

2.3.1. La figure du client au centre du processus de conception

L'orientation du travail de conception vers le client externe se traduit par une redéfinition du processus de conception du produit qui vise à établir un dispositif permettant « le pilotage des ingénieries véhicule et mécanique par les prestations » (cf. annexe 20) :

> « Un des axes majeurs de réorganisation des Ingénieries Véhicule et Mécanique de RENAULT est d'améliorer l'adéquation entre les prestations attendues par les clients et celles offertes en série sur nos produits. C'est en effet le ratio Valeur Client/Coût qui fonde notre compétitivité. Pour cela il a été clairement exprimé la volonté de piloter l'ingénierie des projets véhicules et mécaniques par les prestations, de l'amont vers l'aval[589] ».

Ce qui le caractérise désormais est qu'il est entièrement pensé autour de la figure du client par l'intermédiaire du concept de « prestation » :

> « *C'est ce qui fait la valeur de nos véhicules aux yeux du client, les prestations telles qu'il les perçoit deviennent le fil rouge du travail de conception, dans les étapes amont (innovations, avant-projets), dans les phases de développement et pour les véhicules en série* ».

Cadre, Chef de service, DPC, femme, 13 ans d'ancienneté, 37 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 18.

C'est l'un des changements majeurs de la réorganisation proposée à la fin des années 1990. En effet, l'évolution proposée est celle d'une distinction, au sein de la D.I.V., entre la D.A.R.P. (Direction des Avant-projets, de la Recherche et des Prestations Client) et la D.D.I.V. (Direction du Développement de l'Ingénierie Véhicule) afin d'assurer un positionnement et une visibilité aux directions en charge de représenter les clients en suscitant

[588] Source : documentation interne.
[589] La mise en forme originale a été respectée. Source : documentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'innovation et en assurant un niveau optimal de prestations offertes aux clients, comme en témoignent les résultats formels attendus de la DARP (cf. annexe 21) :

- « Mise à disposition de nouvelles technologies et d'outils de simulation de maturité suffisante pour une utilisation en développement,
- Scénarios d'exploration puis avant-projets complets et documentés,
- Déclinaison en politiques techniques des positionnements prestations décidés en comités produit,
- Prononcés de validation pour les accords véhicule,
- Outils de gestion et tableaux de bord orientés prestation pour managers »[590].

Avec cette réorganisation, ces activités ne sont plus confondues dans les activités de développement au sein d'une même direction ; elles disposent désormais d'un positionnement similaire en étant rattachées à la direction générale adjointe (cf. annexe 22).

Dans le même sens, nous souhaiterions mettre l'accent sur la création d'une direction de plusieurs centaines de personnes qui matérialise à elle seule cette nouvelle conception du développement d'un véhicule puisqu'elle est dédiée à la représentation des clients : la « direction des prestations clients ». Si des fonctions intitulées « pilotes fonction client » existaient depuis le milieu des années 1990, elles ne concernaient que quelques prestations clefs comme le choc ou le freinage. Cette évolution doit se comprendre comme un développement et une institutionnalisation du fonctionnement de l'organisation centrée sur la figure du client externe qui est internalisée. Aujourd'hui, le nombre de prestation s'est considérablement accru. On en compte plus de 70. Outre les traditionnelles, telles que la sécurité et l'ergonomie, on trouve des prestations de plus en plus spécialisées et subjectives telles que le plaisir de conduite, l'accessibilité, l'aspect peinture, le confort, etc.

En outre, cette nouvelle direction doit faire face à la multiplication des prestations et à l'augmentation du niveau d'exigence impulsée notamment par le développement de la réglementation. Elle incarne le client dans l'entreprise et sa fonction s'articule autour de trois missions qui lui confèrent une position centrale dans le processus redéfini de développement d'un nouveau véhicule (cf. annexe 23).

Premièrement, elle est chargée de traduire l'expression de besoins des clients formalisée par la direction du produit en objectifs et contraintes techniques exploitables par les « pilotes

[590] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

GFE » qui gèrent le développement du véhicule. Autrement dit, en amont du processus, elle a un rôle déterminant dans la rédaction des cahiers des charges fonctionnelles afin de satisfaire les objectifs fixés à partir des besoins du client. Puis, elle fournit la description physique et technique des prestations visées afin qu'elles puissent être intégrées dans les cahiers des charges des systèmes et des organes développés. Tout au long du processus, elle veille à l'optimisation et à la cohérence des plans de validation, ce qui lui donne un droit de regard constant sur le travail de développement en cours. Enfin, elle doit mesurer les écarts entre les objectifs techniques préconisés par prestations et la réalité observée sur les supports d'essai, ce qui officialise un rôle de contrôle *a posteriori* sur le travail effectué.

La direction « prestations clients » comprend des services pour chaque prestation transversale au véhicule (acoustique, sécurité, confort, comportement routier, fiabilité…). Le positionnement transversal de la direction vise à rendre le client présent à tous les stades de vie du projet. La responsabilité de chaque prestation est confiée à un ingénieur ou cadre technique qui s'assure de la prise en compte des attentes des clients : le « pilote prestations clients ». La fonction couvre l'ensemble du véhicule. Leur rôle est central puisqu'il est déterminant aux deux phases cruciales de la définition d'un véhicule. Par conséquent, la figure du client, en modifiant directement le processus de conception du produit atteint les activités de travail notamment en internalisant le client par l'institutionnalisation de nouvelles fonctions explicitement dédiées à cette représentation.

Manifestement, il ne s'agit plus de penser l'organisation du travail en fonction de critères intrinsèques tels que des compétences, ressources ou tensions, mais en fonction du client qui est placé au centre de l'organisation. En ce sens, la figure du client va devenir un vecteur important de la rationalisation en la légitimant, comme l'illustre cet extrait d'un entretien mené avec un ingénieur-projet :

> *« Nous, on n'est pas un bon client. Il y a des choses qui sont chiffrables, sinon c'est de la comparaison avec la concurrence ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

Cet extrait démontre que le client devient le support du renforcement d'une rationalité économique qui consiste à introduire la calculabilité et la prévisibilité dans le travail de conception et les choix techniques qui le constituent.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Selon C. Giraud et J. Ruffier[591], l'apparition d'une structuration de l'action en fonction de *la démarche supposée du client et du traitement de ses « besoins »* en lieu et place d'un ordonnancement autour de l'activité ou du produit bouleverse le fonctionnement de l'organisation. On émet l'hypothèse selon laquelle l'impulsion d'une telle démarche, en externe comme en interne, est indissociable d'une recherche de standardisation des comportements en normalisant de nouveaux modes d'échange. Le client devient un client technico-organisationnel et captif. Il normalise des relations de type instrumental, seules reconnues dans ce mode de fonctionnement :

> « *Les deux sont clients et fournisseurs donc forcément ça crée des liens très forts* ».

Cadre, Chef d'UET, DMC, femme, 11ans d'ancienneté, 34 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 2.

Comme cet extrait le laisse entendre, les rapports transactionnels se superposent, voire se substituent aux relations affectives qui prévalaient entre les individus. C'est ce que confirment les auteurs en précisant qu'une telle relation peut faire apparaître ou renforcer un type de rationalité mobilisateur de l'action en caractérisant les échanges. Cette vision est cependant réductrice, car elle nie toute passion et subjectivité individuelles qui pourraient susciter d'autres formes de rationalité.

Cette conception des rapports sociaux est d'autant plus réductrice que la figure du client elle-même est une figure relative et subjective. D'ailleurs, l'usage du singulier est, en ce sens, significatif du caractère fictif et normatif qui entoure cet usage. Se pourrait-il qu'il existe un client représentatif de tous les autres à l'heure de la diversification ? La réponse est évidemment négative. Pour autant, là n'est pas l'important puisque la véritable source d'efficacité de cette démarche réside dans la régulation des comportements qu'elle permet et la remise en cause des pratiques de travail traditionnelles qu'elle entraîne.

2.3.2. Des effets de la figure normative du client

La relation au client devient l'accomplissement du travail de chacun, elle donne sens et valeur aux actions. De ce fait, cette dimension investit également les pratiques managériales, la figure du client devenant justification : la « valeur client » est l'expression incertaine qui

[591] C. Giraud, J. Ruffier, « La figure du client fait-elle disparaître la figure de l'usager dans les services publics », *Univers privés et publics, dynamiques de recompositions*, Paris, L'harmattan, 2000, p. 115.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

parcourt les hiérarchies et relations fonctionnelles pour justifier d'une décision. Ces usages ont au moins deux effets.

Premièrement, cette omniprésence de cette figure tend à modifier les hiérarchies sociales. De nombreux comportements démontrent une valorisation des métiers en forte proximité avec les clients tels que ceux de la sécurité ou les équipements.

Il est clair que le service en charge de la sécurité des automobilistes apparaît comme étant au plus proche du caractère réel et objectif de cette figure. Ce service est particulièrement reconnu en interne, notamment en raison de l'obtention des cinq étoiles aux tests *Euroncap*. D'aucuns diront que la sécurité est une donnée incontournable, objective et mesurable. Pourtant, cela se discute également sur cette prestation, dès lors qu'il est possible d'offrir différents niveaux de sécurité en fonction des gammes de véhicule et que des prestations, comme celle de la tenue de route, défient les mesures physiques les plus sophistiquées. En discutant avec les responsables de cette prestation, on se rend alors compte que le client visé n'est pas tant l'acheteur que les journalistes spécialisés qui contribuent au succès commercial de la voiture :

> *« Sur certains essais, on ne fait pas mieux que l'arbitrage humain. Il y a des procédures journalistiques ou législatives. On a quelquefois des problèmes de crédibilité, les journalistes disent « la voiture ne tient pas la route… ». Il faut arrêter, on ne roule pas à 170 en slalom !!! […]. Par exemple, il y a un journal allemand qui a fait un lobbying sur la distance de freinage. Ils en ont fait un standard alors que l'on n'avait pas de plainte « client ». On a dû rajouter du fric ».*

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

Le client externe représente donc à la fois les journalistes, les normalisateurs, les responsables de la réglementation, etc. Il perd, en ce sens, toute consistance. Il reste qu'il médiatise la reconnaissance au sein de l'organisation.

L'impact de l'omniprésence de la figure du client sur les hiérarchies sociales est, en effet, aisément perceptible à travers les difficultés rencontrées par le secteur « essais automobiles », peut-être le plus impacté par cette irruption de la « valeur client » alors qu'il était considéré jusqu'ici comme le plus proche du véhicule et du client externe dans le processus de développement. En son sein, les collaborateurs ont en charge l'évaluation des prestations offertes au client en tenue de route, freinage, comportement, etc. Il s'agit d'évaluer les

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

performances de la voiture en essayant directement les véhicules. L'entreprise dénomme cette activité « évaluation subjective » en opposition aux essais dits rationnels effectués par l'intermédiaire de calculs. La responsabilité n'en est pas moindre puisqu'elle concerne la validation du véhicule avant sa fabrication.

C'est un secteur où les individus se représentent encore leur activité de travail comme un métier, car elle nécessite un long apprentissage difficilement formalisable et rationalisable et la compétence reconnue est strictement individuelle. Ils se caractérisaient, de tout temps, par une identification professionnelle forte que la redéfinition du processus de conception et la figure du client viennent perturber en introduisant un rapport instrumental dans les pratiques de travail, comme l'illustre cet extrait :

> *« C'est difficile mais il faut poser la question de la valeur client. Il faut se reposer la question de la prestation, de notre niveau, de la hiérarchie des priorités. C'est dur pour ceux qui ont 10 ou 15 ans d'ancienneté. Ils ont essayé de faire les choses de telle manière avec un grand professionnalisme pour une image… C'est dur de voir le décalage avec ce que voit le client… on est surpris quand on voit les enquêtes, même dans la concurrence, dans la presse… Il y a forcément des choix à faire… Depuis le V*[592] *des prestations, on doit des caractéristiques précises aux BE de niveau 6. Par exemple, la raideur de la suspension, après peu importe quelle matière, quelle technologie… on est responsable de la bonne hiérarchisation des priorités ! ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 21 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 51.

Cet extrait est intéressant dans la mesure où il montre comment l'internalisation de cette figure du client dans les pratiques de travail se heurte aux valeurs professionnelles traditionnelles et donc aux façons dont les ingénieurs les plus anciens se représentent leur métier. Une orientation du travail en finalité, c'est-à-dire dans l'objectif premier de vendre les véhicules aux clients, les oblige à remettre en cause les choix techniques opérés (« c'est dur de voir le décalage », « on est surpris »), dès lors que les exigences relatives aux normes professionnelles ne sont pas utiles ou attendues par les clients. Cela les contraint à un arbitrage permanent qui n'avait pas lieu d'être lorsque la perfection technique était la règle du jeu dominante.

[592] Forme de la représentation graphique donnée au nouveau processus de conception orienté par et vers le client.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dès lors, leur expertise est remise en cause au sein de l'entreprise, non pas dans la justesse du jugement, mais plutôt dans son utilité relative face à la primauté du jugement du client, comme en témoigne cet extrait d'un entretien mené avec un ingénieur :

> *« On nous répond : 'arrêtez à Aubevoye* [site de travail du secteur « essais automobiles »]*, vous faites chier au dernier moment… . Et puis, bah souvent on nous demande si ce n'est pas plutôt notre avis personnel plutôt que ce qu'il faut pour le client. Alors qu'on fait de l'analyse de valeur, on nous appelle les 'culs sensibles d'Aubevoye' ».*

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

En d'autres termes, si un ingénieur ou un technicien remet en cause la qualité de la prestation offerte, l'ingénieur responsable du développement de l'organe en question lui rappelle que c'est en *i*xième position dans les critères d'achat du client et que son jugement est trop pointu pour être réellement perceptible par le client.

Ce déplacement des sphères d'activités valorisées s'observe au sein-même d'un métier. Par exemple, on peut entendre des salariés, désireux de changer de spécialité au sein de leur métier qu'est la peinture, argumenter leur choix en disant :

> *« Le mastic, ça ne se voit pas, le client s'en fout, je préfère faire de la finition ».*

Technicien-métier, DICAP, homme, 18 ans d'ancienneté, 40 ans, Diplôme non renseigné, GH 27.

De même, aujourd'hui, ce qui justifie une innovation ne peut résider que dans son caractère visible par le client. La performance technologique n'est plus reconnue en tant que telle. La créativité ne doit plus être l'élément qui mobilise l'ingénieur dans son travail. Il doit avant tout rationaliser son expertise technique et son désir de création afin d'optimiser les moyens nécessaires à la finalité qu'est la vente du véhicule.

La reconnaissance externe médiatise la reconnaissance interne et modifie les pratiques de travail. Les sources de légitimité évoluent, en témoigne un message médiatique de la direction du groupe :

> « *Nous ne devons plus faire des voitures pour nos ingénieurs* »[593].

En définitive, les « pilotes prestations clients » ont pour mission d'animer et d'orienter le travail d'autres ingénieurs qui définissent les organes techniques du véhicule. Ces derniers

[593] Conférence télévisée ;

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

sont priés de changer leur façon de travailler en orientant leur activité et en prenant leurs décisions en fonction du client indépendamment des performances technologiques. Cette transformation dans les pratiques de travail consiste à développer une rationalité instrumentale au cœur de leurs pratiques quotidiennes. Cette dernière ne valorise pas la créativité ou les compétences techniques, mais la capacité des ingénieurs à développer des compétences gestionnaires développant la prévisibilité et la calculabilité au cœur de leur activité, en optimisant les moyens qu'ils déploient par rapport aux résultats atteints. Cela revient à une véritable modification des pratiques et de la relation au travail, comme l'illustre de nouveau cet extrait d'entretien :

> *« Il y a une prise de conscience sur le fait que l'on fait des voitures pour le client. Il faut récupérer toutes les enquêtes client. Il faut objectiver. […]. Je vais défendre telle prestation parce qu'elle a une valeur client. Il y a toujours eu du produit, les essais existaient mais toute l'organisation, la forme, la communication a commencé en 1997. La mécanisation, la mise en standard, tout ça est venu après. C'est bien passé dans l'encadrement, moins en dessous. Ils sont loin de Guyancourt. Ils sont toujours dans leur bagnole. Mais la révolution culturelle je l'ai faite moi-même. Ça m'est arrivé de ne pas sortir satisfait sur une prestation, la voiture est sortie et aucun retour client ! Je me suis planté ! Par exemple, la voiture X était agitée en transversal, on s'est beaucoup battu. On est sorti comme ça et aucun effet ! La voiture Y, on prend un petit risque sur le confort, à part un ou deux journalistes marginaux qui ont fait la même analyse, sinon aucun problème ! Donc ça, ça s'apprend ! Donc il n'y a pas le technicien qui est passionné versus l'ingénieur qui bosse pour le client ! Ce n'est pas aussi manichéen ! Il faut énormément d'expérience avec le check du client. Il y a l'aspect passion, l'encadrement est peut-être moins, en tout cas il est plus en environnement extérieur avec sa hiérarchie, donc il y a un peu plus de pondération. La frontière n'est pas brutale. Donc c'est fondamental de dire à vos techniciens 'attention, la liaison au sol c'est le 17ème critère de choix dans un achat de voiture'. Mais il faut se le faire aussi car nous aussi on est fan ! ».*

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

Le paradoxe est tel que, *in fine,* ce ne sont pas nécessairement les évaluateurs de la prestation offerte aux clients qui bénéficient le plus de l'omniprésence de cette figure du client au cœur des pratiques de travail et relations fonctionnelles. Au contraire, ce sont davantage ceux qui développent les organes et systèmes. En effet, ils instrumentalisent la figure du client pour relativiser les jugements critiques des spécialistes desquels ils étaient traditionnellement dépendants dans la mesure où ils ne disposaient pas des niveaux de connaissance et d'expérience requis. Clairement, l'expertise technique n'est plus l'unique critère d'efficacité et de reconnaissance au sein de l'entreprise. C'est parce que la « valeur client » est une notion relative qui laisse place à l'interprétation des individus et à des jeux d'acteurs, bien qu'elle

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

soit utilisée dans un souci d'objectivation. Que recouvre la figure du client ? la moyenne des besoins des acheteurs ? la somme de leurs exigences ?

En conclusion, la rationalisation économique a trouvé sa traduction organisationnelle en instituant une structure, des positions et rôles associés chargés des dimensions économiques relatives au développement d'un nouveau véhicule, tout en externalisant les activités de conception jugées moins rentables. Elle instaure une nouvelle structuration des incertitudes et des ressources au sein de laquelle émergent de nouveaux enjeux portés par des acteurs différents que sont les ingénieurs-projet. Enfin, elle ne manque pas de faire évoluer substantiellement les activités de travail.

III. Des effets sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques

Ces changements structurels modifient substantiellement les situations objectives de travail des ingénieurs et cadres techniques à plusieurs niveaux. L'accent doit être porté désormais sur l'hétérogénéité des situations. Premièrement, la fonction d'encadrement, signe distinctif traditionnel et constitutif de la catégorie n'est mécaniquement plus la règle. Deuxièmement, en réponse à la nouvelle règle du jeu qu'est l'amélioration de la rentabilité, les pratiques de travail sont remises en causes et de nouvelles activités apparaissent, modifiant par là-même la nature de l'acte de conception. Enfin, de nouvelles formes d'autonomie émergent, lorsque les ingénieurs et cadres techniques sont moins subordonnés à une autorité hiérarchique porteuse des normes professionnelles.

3.1. Des ingénieurs et cadres techniques qui n'encadrent plus nécessairement

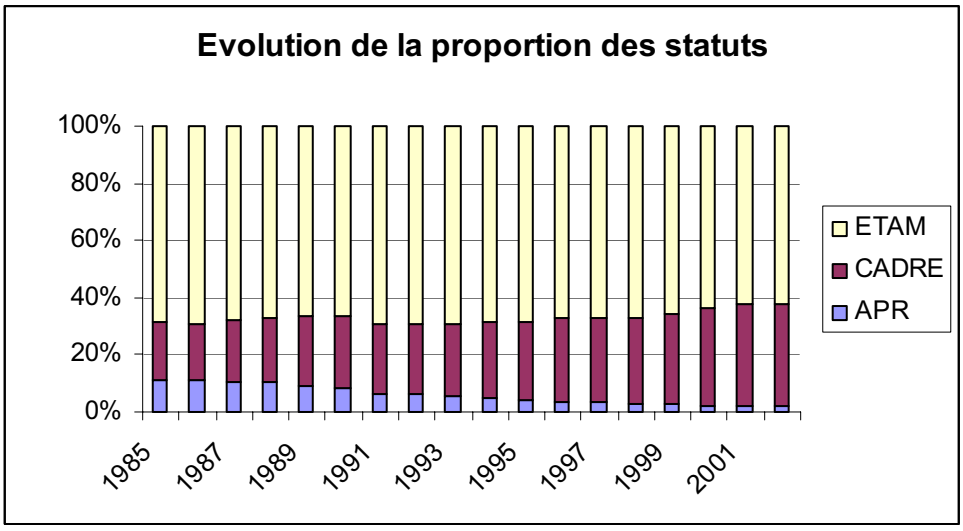
Ces changements organisationnels accentuent les mutations amorcées dans la structure de la population, c'est-à-dire l'augmentation numérique et la montée en qualification des salariés au sein du secteur de la conception, comme le suggérait déjà H. Mintzberg : « certains des mécanismes de liaison, et en particulier la structure matricielle, ont pour conséquence une prolifération des cadres dans l'organisation »[594]. Cette prolifération a une conséquence mécanique majeure sur l'activité des ingénieurs et cadres techniques puisque, désormais, le statut ne coïncide plus nécessairement avec une fonction d'encadrement.

[594] Mintzberg, *op. cit.*, p. 157.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.1.1. Les cadres remplacent les ouvriers

Entre 1985 et 2002, les effectifs ont connu une augmentation de 38%. Cette augmentation numérique a là aussi bénéficié aux ingénieurs et cadres qui représentent plus d'1/3 de la population en 2002. En revanche, les Agents de Production Renault (APR) tendent à disparaître : ils ne représentent plus que 2% de la population à la fin de la période étudiée sur le secteur de la conception. En ce qui concerne les ETAM (Employés, Techniciens, Agents de maîtrise), bien qu'ils représentent presque toujours 2/3 de la population, leur part relative diminue : elle passe de 68% en 1989 à 62% en 2002 au sein du secteur de la conception, comme l'illustre le graphique suivant :



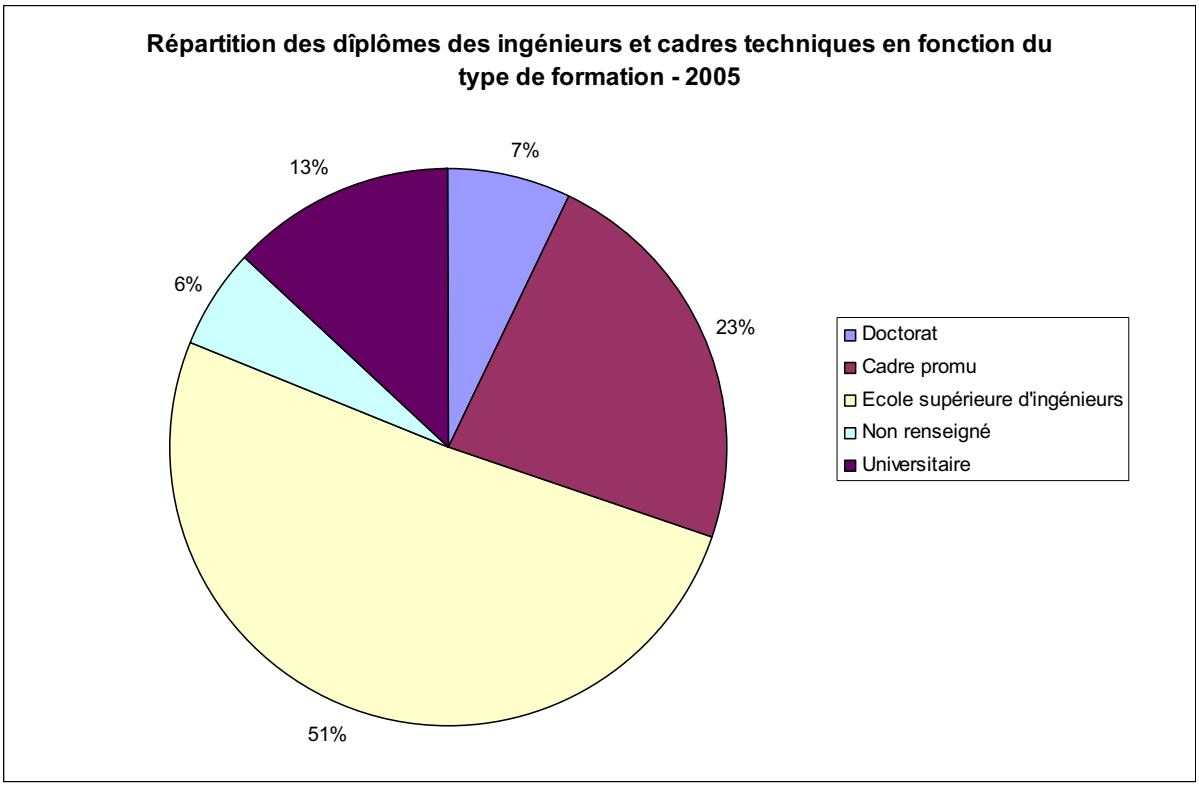
On assiste donc bien à une nette montée en qualification au sein du secteur. En 1985, les ingénieurs et cadres représentent 20% de la population totale de l'ingénierie, contre 26% en 1994 et 36,5% en 2002. Cette même année, 98% de la population a au moins le niveau de technicien. Les ingénieurs et cadres remplacent les ouvriers. C'est une évolution majeure caractéristique des mutations technologiques et génératrice d'un mouvement de spécialisation, comme l'illustrent également les mots de P. Ventre, ancien directeur du secteur de la conception :

> *« Il y en avait d'ailleurs de plus en plus au fur et à mesure de l'évolution de la difficulté des techniques ! Tous les ans, je faisais des camemberts pour savoir combien j'avais de dessinateurs, de techniciens, d'ingénieurs… Avec l'arrivée du dessin numérique, on a eu moins besoin de dessinateurs. Mais avec l'invasion de*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'électronique, on a eu de plus en plus besoin d'ingénieurs et de techniciens de haut niveau ».

Cette augmentation numérique constitue une première cause de la modification du rapport entre le nombre d'ingénieurs et de cadres techniques et le nombre de postes d'encadrement au sein de la structure. Toutefois, cette dernière a été l'occasion d'un mouvement de diversification de leurs profils eu égard à leur formation initiale. Si l'on se souvient qu'entre les années 1975 et 1985, les ingénieurs diplômés de l'ENSAM[595] représentaient 1/3 des recrutements, aujourd'hui il apparaît incontestablement une forme d'hétérogénéité, comme l'indique le graphique suivant :



Nous constatons que les écoles supérieures d'ingénieurs ne représentent que 50% des profils des ingénieurs et cadres techniques, aux côtés des diplômés des universités et des cadres ayant bénéficié d'une promotion interne. Parmi ces 50%, si six écoles se partagent près de 20% des effectifs recrutés, il reste néanmoins que 140 écoles au total se partagent les 30% restants. Nous observons donc toujours une forme de concentration, issue de l'histoire, elle-même caractérisée par une ouverture. En effet, parmi les 20%, l'ENSAM se voit rejointe par l'INSA

[595] Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de Lyon, en représentant chacun 5% des effectifs, suivi de près par l'UTC de Compiègne qui compose 4% des effectifs. Les trois autres écoles sont des écoles de renommée nationale, reconnue traditionnellement pour leur valeur formative : l'école centrale de Paris, « supélec », l'« ESTACA ». Les 140 écoles suivantes ont pour caractéristique d'être particulièrement diverses et ont tendance à être spécialisées techniquement : chimie, matériaux, etc. Elles font partie des « 230 écoles d'ingénieurs et autres écoles professionnelles et techniques »[596] qui composent le paysage des formations d'ingénieurs et cadres techniques et qui ont eu tendance à se multiplier durant la seconde moitié du XXème siècle. Dès lors, la modification des profils des ingénieurs provient tout autant d'une évolution dans la structuration des écoles d'ingénieurs que d'une volonté formelle de la direction[597] pour faire face conjointement à un besoin de profils qualifiés, à la spécialisation du travail de conception et à la réduction du nombre de postes d'encadrement provoqué par des modifications structurelles.

3.1.2. Le rôle des modifications structurelles

Entre 1985 et 2000, deux phénomènes structurels se cumulent. D'abord, on assiste à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques avec la mise en place de nouvelles pratiques managériales et la création des UET (Unités Elémentaires de Travail)[598]. Ensuite, l'organisation matricielle, en multipliant les postes de liaison, institutionnalise de nouvelles fonctions pour les ingénieurs et cadres techniques qui n'incluent pas d'activité d'encadrement. Non seulement le principe d'une autorité formelle disparaît, mais les surfaces de contrôle sont également réduites car, comme le précise H. Mintzberg, « les groupes de projets doivent être de petite taille de façon à encourager l'ajustement mutuel entre leurs membres »[599]. Dans le cas étudié, la taille des GFE (Groupe Fonction Elémentaire) autour desquels s'agrègent les différents métiers représente en moyenne moins de dix personnes.

Dès lors, à la fin des années 1990, seulement 25% en moyenne de la population des ingénieurs et cadres techniques détient une fonction avec des responsabilités hiérarchiques. En d'autres termes, 75 % des ingénieurs et cadres techniques n'encadrent pas au sens classique du terme. Il est clair que les positions hiérarchiques disponibles ne sont plus

---

[596] Marry, *op. cit.*, p. 65.
[597] Information donnée par un cadre supérieur des ressources humaines au sein du secteur de l'Ingénierie.
[598] Cf. point précédent sur l'introduction de la « qualité totale ».
[599] Mintzberg, *op. cit.*, p. 379.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

suffisantes et que les fonctions de commandement ne caractérisent plus les ingénieurs et cadres techniques.

Ainsi ces évolutions organisationnelles transforment-elles, par des effets mécaniques, les situations objectives des ingénieurs et cadres techniques. Ils peuvent désormais être des cadres hiérarchiques, des experts fonctionnels, des responsables de groupes de projets, travaillant ensemble temporairement sur la base de relations changeantes. Ce faisant, on assiste à une remise en cause des méthodes puis à une diversification des activités de travail au sein du groupe professionnel.

3.2. L'évolution des activités de travail

3.2.1. La remise en cause des pratiques et savoir-faire traditionnels

Cette structuration de l'action et ses impératifs qui se caractérise par la réduction des délais et des coûts transforme les méthodes de travail traditionnelles, en remettant en cause deux caractéristiques du travail de conception qu'expose G. de Bonnafos[600] après avoir suivi la réorganisation de 1988 à 1992 en s'intéressant particulièrement à l'évolution de la place des ingénieurs dans le processus de conception: le maintien d'une marge de sécurité par les spécialistes des différents organes[601] et la démarche par essai-erreur-reconception[602].

En effet, afin de diminuer la pratique du maintien d'une marge de sécurité contraire à l'idée d'optimisation, l'auteur indique que la direction décide de mettre en place une nouvelle fonction de contre-expertise. La mission de ces ingénieurs est de vérifier les raisons invoquées par les spécialistes pour justifier leurs solutions notamment lorsque ces dernières sont incompatibles avec les contraintes du projet. En outre, l'auteur nous apprend que cette

---

[600] G. de Bonnafos, « L'évolution de la place des ingénieurs dans le processus de conception de Renault » in *Les acteurs de l'innovation et de l'entreprise, France, Europe, Japon*, sous la direction de C. Lanciano, M. Maurice, J.J. Silvestre, H. Nohara, Paris, L'harmattan, 1998.

[601] *Ibid.*, p. 179 : « Ils concevaient leurs produits un peu plus épais, un peu plus raides que nécessaire, par exemple, afin de ne pas avoir de problème de tenue en endurance ou aux chocs aux moments de la réalisation des essais. Réduire les poids et les coûts des produits fabriqués supposait d'abandonner cette marge et de trouver des solutions tout à fait innovantes par rapport à ce qui se faisait jusque-là ».

[602] *Ibid.* : « On continuait à concevoir en partant de ce que l'on savait faire. On testait l'évolution sur les prototypes et l'on revenait en arrière si la solution ne convenait pas. Réduire significativement les délais de conception supposait de mener, chaque fois que c'était possible, une démarche prédictive à travers une analyse a priori de tous les paramètres qui entraient en jeu dans la conception et l'utilisation systématique de calculs pour simuler le comportement du produit ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

fonction est tenue par des membres des équipes-projet, plus précisément l'architecte pour le cas qu'elle étudie. Toutefois, l'auteur relativise ses propos en affirmant que dans la pratique « la majorité se comportait plutôt en animateurs, faisant confiance aux spécialistes ».

Quant à la remise en cause de la démarche par essai-erreur-reconception, cette dernière a des conséquences importantes sur la nature des savoirs mobilisés. Elle suppose des savoirs analytiques permettant de connaître les lois de comportement des produits en utilisant particulièrement les méthodes de calcul dans une démarche prédictive et qu'il faut combiner à des savoirs empiriques sur le développement des produits. L'auteur prend l'exemple des acousticiens qui sont « dans leur majorité, des hommes d'essais qui interviennent de façon curative, une fois les prototypes réalisés et selon une démarche empirique »[603].

Par conséquent, le mouvement de rationalisation n'épargne pas les activités et méthodes de travail. Il s'agit d'optimiser les solutions techniques trouvées en introduisant la prévisibilité et la calculabilité dans les méthodes de travail elles-mêmes, modifiant substantiellement la nature des activités de travail des ingénieurs et cadres techniques et la nature des savoirs mobilisés. En outre, la réorganisation ne se contente pas de modifier les pratiques de travail existantes, elle crée de nouvelles activités.

3.2.2. L'émergence de nouvelles activités

L'émergence de nouvelles activités chez les ingénieurs et cadres techniques s'observe au moins de deux façons : la diffusion progressive d'une activité gestionnaire et la transformation de la nature de l'acte de conception.

a) De la technique à la gestion

Si l'on regarde la nomenclature des métiers en vigueur à la fin des années 1990, on observe une relative disparition du terme « ingénieur » par rapport au terme de « technicien ». C'est parce que les changements opérés affectent tout particulièrement les ingénieurs et cadres. Alors que les traditionnelles dénominations formelles se satisfaisaient de la désignation statutaire, sa disparition formelle pour qualifier leurs fonctions n'est nécessairement pas

[603] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

neutre. Elle est la manifestation d'une véritable diversification des activités qui rend le terme trop générique eu égard aux réalités hétérogènes qu'il est censé recouvrir : il devient nécessaire de distinguer ce qu'ils sont de ce qu'ils font.

Sur les deux directions de conception particulièrement observées, 33 à 50% des ingénieurs et cadres techniques ont une fonction à connotation « projet » telle que « chef de projet » ou « pilote ». Ces fonctions représentent donc une part plus importante que les fonctions d'encadrement (environ 25%).

De la sorte, le contenu technique de leurs activités diminue dans la mesure où ces ingénieurs consacrent une bonne partie de leur temps à des activités de liaison, de coordination horizontale et de négociation. Les aspects techniques inhérents à la fonction ont tendance à se réduire à une masse d'information à traiter, ce qui ne signifie pas que les connaissances et compétences techniques ne sont pas nécessaires, mais elles ne sont pas les plus valorisées puisque les ingénieurs peuvent se reposer sur les techniciens expérimentés sur ce point.

Cette évolution se comprend également en raison de la conjonction de deux évolutions organisationnelles : la mise en place d'une organisation matricielle et l'externalisation de certaines activités de travail qui évacue une partie, plus ou moins importante selon les secteurs, du contenu technique du travail, comme l'illustre cette remarque faite par un ingénieur retraité :

> « *L'ingénieur automobile n'existe plus. Il y a une dissociation des savoirs, le climat est conflictuel entre le constructeur et les équipementiers. Le constructeur passe son temps à se demander quel est son métier* »[604].

Cet extrait est intéressant parce qu'il oriente notre regard sur le caractère indissoluble du lien qui unit l'évolution du groupe professionnel aux savoirs mobilisés par l'évolution de la nature des activités de travail et les modifications structurelles. Dans ce cas, c'est très nettement l'expertise technique dont l'importance est relativisée par cet ingénieur retraité qui ne se reconnaît plus dans l'évolution observée.

En outre, ces deux évolutions contribuent à intensifier la répartition du travail qui s'opère au quotidien au sein de ces équipes dédiées au projet et articulées sur les fonctions du véhicule. Il

[604] Entretien avec un ingénieur retraité, ancien chef de service.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

s'instaure une nette division du travail entre, d'une part, l'ingénieur qui gère les contraintes gestionnaires du développement, les contraintes économiques, les restitutions synthétiques et les négociations au sein du projet et, d'autre part, les techniciens qui prennent en charge la définition technique de l'organe soit en réalisant les dessins qu'elle nécessite, soit en devenant l'interlocuteur privilégié du fournisseur sur le plan technique. Ce point s'est particulièrement révélé lors de l'observation[605] d'une journée de travail d'un ingénieur-projet et notamment lors d'une réunion de travail avec un fournisseur. Toutes les questions techniques posées par le fournisseur à l'ingénieur ont été reportées directement sur le technicien. L'ingénieur n'a pris en charge que les questions d'ordre économique ou gestionnaire.

La division du travail est donc statutaire et elle est attestée chez l'ensemble des techniciens exerçant avec les ingénieurs-projet[606]. D'ailleurs, certains d'entre eux précisent qu'ils refusent la promotion offrant l'accès au statut de cadre en raison de son incompatibilité avec l'activité technique.

De ce fait, les compétences requises pour exercer ces fonctions d'ingénieur évoluent sensiblement. Les ingénieurs dans les entités dédiées au projet ne sont pas attendus sur leurs compétences techniques. Ils le sont sur leur capacité à animer, à représenter les intérêts de la fonction élémentaire qu'ils ont en charge et à composer avec leurs pairs, c'est-à-dire à négocier. Pour eux, il ne s'agit plus de gérer un stock, mais un flux de connaissances.

D'ailleurs, ces ingénieurs et cadres, quel que soit leur parcours social, font référence à un apprentissage généraliste qui contraste avec l'expertise technique :

> « *J'apprends notamment sur les contraintes liées à la conception d'un véhicule d'une manière générale* » ou « *Mon activité est transversale, en plus l'acoustique ça touche toute la voiture. C'est très riche mais la contrepartie, c'est que l'on ne peut pas rentrer dans le détail, on n'est pas métier, on est projet* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 15.

---

[605] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

[606] Comme l'indique ces nombreux extraits d'entretiens : *« La partie technique, je m'en occupe tout seul » ; « Moi, je suis technicien, on est plus lié au technique et les cadres à la gestion » ; « Les ingénieurs en projet, c'est beaucoup de travail de consultation de dossier, de gestion.* […]. *J'ai besoin de rester très lié avec l'automobile, très technique. En arriver à avoir comme seul savoir la date des jalons !* » ou enfin : « *Le GFE ne fait plus de technique, il a ses plannings, ses tableaux Excel. C'est un technocrate. On ne déroule plus de plans. Il nous explique sur power point. Le GFE gère les délais. Ils ont un téléphone, point ! ».*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *« Je n'apprends pas de ce côté-là, du côté métier. On va dire finalement là où j'apprends beaucoup euh, j'apprends c'est une fonction, je pense, où l'on est en relation avec beaucoup d'acteurs différents donc on apprend aussi finalement les contraintes des autres, ce qui pilote les autres, quoi, ce qui les guide dans le travail. On voit bien qu'on n'a pas les mêmes objectifs. Donc, ça nous apprend à faire avec ou a le voir venir pour anticiper ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Ces extraits confirment qu'avec la création des entités-projet, il est bien question d'une division du travail au sein du groupe professionnel qui donne aux ingénieurs le sentiment d'un choix binaire en termes d'activités de travail et d'apprentissage, en témoigne le vocabulaire relevant de l'opposition qu'ils utilisent : « contrepartie », « on n'est pas/on est », « pas de ce côté-là/du côté ».

En définitive, l'évolution de la structure a comme première conséquence l'émergence de nouvelles activités et rend utiles de nouveaux savoirs au sein de l'organisation. Une seconde évolution relative au travail des ingénieurs et cadres techniques, moins visible mais néanmoins majeure, a lieu. Il s'agit d'une transformation de la nature de l'acte de conception qui passe de la création à l'innovation.

b) De la création à l'innovation

Nous nous souvenons que l'activité de création était traditionnellement valorisée au sein du secteur de la conception[607]. Au cours de cette phase de rationalisation, on observe un glissement sémantique qui, plus qu'une subtilité de langage, traduit une évolution de la nature de l'acte de conception. Le terme d'innovation se substitue à celui de création. Alors que le terme de « création » apparaît dans les entretiens des ingénieurs de plus de vingt années d'expérience, il est inexistant dans ceux des ingénieurs de moins de vingt ans.

Le terme de « création » fait référence à un état initial proche du néant. Il s'inscrit dans les registres de la découverte et de l'imagination, si l'on se rappelle cet extrait d'un entretien mené avec un ingénieur en retraite depuis six ans :

> « *C'était notre imagination. Il y avait un secteur 'études avancées' qui me faisait des propositions mais sinon c'était : 'Tiens, j'ai lu un truc dans la presse'.* […] *».*

[607] Cf. chapitre précédent.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'acte de créer fait immédiatement référence à un travail d'ordre artistique. D'ailleurs, les ingénieurs les plus anciens font volontiers référence à des notions d'esthétisme et de plaisir. Il est également lié à un sentiment de liberté à travers les initiatives personnelles qu'il suppose. Le terme de « création » personnalise l'acte et suppose une forme de talent individuel. Dans sa signification religieuse, il tire du néant, il donne vie. En somme, il est proche de l'invention.

En revanche, le terme d'innovation n'appartient pas, à notre sens, au même registre. Il fait davantage référence à un processus de transformation, à l'introduction d'une nouveauté dans un système déjà établi, quel que soit le défi technique. En ce sens, l'innovation comporte la destruction. En outre, ce terme est plus orienté. Selon N. Alter[608], l'innovation s'inscrit même toujours dans une logique économique. Nous passons de l' « œuvre », appréciée en fonction de critères professionnels, au « produit » défini en fonction d'un but et de contraintes mises en évidence par des calculs économiques[609].

Par exemple, lorsque les ingénieurs retraités évoquent leur travail de conception au quotidien, ils l'illustrent à travers des exemples tels que l'invention de la ceinture pyrotechnique, alors que les ingénieurs moins anciens évoquent le changement de matériau d'un organe de la voiture : la transformation d'un élément de la carrosserie de l'acier à l'aluminium représente un défi technique en lui-même, surtout dans la mesure où les répercussions sont nombreuses sur les autres métiers de l'entreprise.

Il est entendu que les termes ne s'opposent pas. D'une part, l'innovation comporte une création dans l'acte de rupture qu'elle suppose. D'autre part, la création suppose un processus d'innovation pour que l'invention se transforme en usage. Par conséquent, les deux termes se recouvrent, mais ne mettent pas l'accent sur la même chose et, de ce fait, l'utilisation d'un terme ou de l'autre dans la description d'une activité de travail n'est pas neutre.

---

[608] N. Alter (sous la dir.), *Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, 2001, p. 7.

[609] Nous utilisons des catégories définies par A. Gorz, *Métamorphoses du travail, critique de la raison économique*, Paris, Edition Galilée, 1988, p. 271.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Enfin, le terme d'innovation fait davantage référence à une activité collective, comme le précise N. Alter : « elle repose sur la mobilisation d'acteurs aux rationalités variées, souvent antagoniques »[610]. C'est ainsi qu'une organisation matricielle est une structure particulièrement adaptée au développement de l'innovation dès lors qu'elle ordonnance la confrontation des travaux d'ingénieurs appartenant à différentes disciplines au sein d'un projet et qu'elle provoque l'émergence de nouveaux acteurs. Elle institutionnalise, avec eux, le conflit avec l'ordre établi. Même si, comme le rappelle N. Alter, l'innovation est contraire à l'idée d'organisation car tout ordonnancement de l'action cherche, par définition, à réduire les incertitudes[611], une organisation matricielle reconnaît et cherche à tirer parti des situations d'incertitudes, comme l'a particulièrement mis en évidence L. R. Sayles[612] dans un article où il consacre un développement à la façon dont ce type de structure rend opératoire l'incertitude. Elle laisse place aux initiatives et aux jeux qui permettent que naissent des nouveautés.

Au sein d'une organisation matricielle, le concepteur est plus que jamais amené à réétudier les différentes solutions possibles compte tenu des contraintes et choix des autres. C'est l'objet même de l'ingénierie dite « concourante » ou « simultanée ». Les descriptions de F. Darses et P. Falzon[613], ergonomes du travail, aident à cerner les spécificités du travail de conception qu'une organisation matricielle exacerbe :

- « Les problèmes tendent à être larges et complexes. On entend par là qu'ils ne sont pas circonscrits, généralement, à des problèmes locaux, et que les variables et leurs interrelations sont trop nombreuses pour pouvoir être scindées en sous-systèmes indépendants.
- Une conséquence de cette complexité est que la résolution de ces problèmes requiert de mettre en commun des compétences multiples, ce qui nécessite de développer des collaborations au sein d'un même collectif de travail. (…).
- Les solutions à un problème de conception ne sont pas uniques mais font parties d'un ensemble de solutions acceptables. (…).

---

[610] Alter, *op. cit*. p. 15.
[611] Alter, *op. cit*, p. 28.
[612] L.R. Sayles, "Matrix Management, the Structure with a Future", *Organizational Dynamics*, Autumn 1976, p. 4.
[613] F. Darses et P. Falzon, « La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive » in G. de Terssac, E. Friedberg, *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Editions, 1996, pp. 123-135.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- La définition du problème et l'élaboration de la solution s'effectuent en interaction. Le problème ne préexiste pas à la solution : l'un et l'autre sont construits simultanément. (…) ».

Avec l'organisation matricielle, l'accent est précisément mis sur l'interaction du travail de conception. De la sorte, si l'on convient que l'innovation se construit au cœur de l'interaction entre des acteurs en situation d'incertitude, comme le démontre N. Alter[614], on comprend que la structure matricielle, qui organise une double confrontation, d'une part, en créant un conflit de rationalités entre les ingénieurs-projet et les ingénieurs-métier et, d'autre part, en faisant intervenir simultanément les différents métiers, soit davantage productrice de solutions nouvelles que le traditionnel processus de conception séquentiel.

L'acte de conception devient un événement au sens que lui donne P. Zarifian[615]. L'événement est singulier, imprévisible, socialement important et immanent à une situation. En l'espèce, il est question de ce que l'auteur appelle l' « événement-projet » qui se présente sous la forme d'un processus de coopération dont l'histoire est toujours singulière, « bâtie autour d'une succession de choix et de bifurcations consistant à geler progressivement des options successives, elle-même orientée par une production incessante, plus ou moins explicite, de scénarios »[616]. Concrètement, l'événement est alors « ce qui se révèle dans les rendez-vous importants où se mesure l'avancée collective du projet de conception »[616]. Il est fait d'imprévisibilités, de contradictions, de remises en cause et de confrontations entre acteurs porteurs de rationalités différentes. Il est un moment où les incertitudes sont exacerbées et est donc particulièrement propice à l'innovation.

Il ne s'agit évidemment pas de dire qu'il n'existait pas d'innovation auparavant, mais de mettre en évidence une évolution dans les représentations que les ingénieurs ont de leur activité de travail et que l'on suppose fondée sur un glissement de la nature de leur travail en lien avec la mise en place d'une organisation matricielle. Par conséquent, nous soulignons que l'innovation, qui semble être une caractéristique majeure des activités des ingénieurs et cadres techniques pendant les années 1990, trouve ses fondements ailleurs : dans un processus

---

[614] N. Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996, pp. 77-81: « L''incertitude comme source de l'innovation ».
[615] P. Zarifian, *Le travail et l'événement*, Paris, L'harmattan, 1995.
[616] Zarifian, *op. cit.*, pp. 49-50.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

coopératif et à partir d'un existant transformé. Enfin, l'appropriation de cette « invention dogmatique »[617] qu'est l'organisation matricielle trouve la force de son appropriation dans le sentiment d'autonomie qu'elle procure, quelle que soit la position occupée dans l'organisation et malgré l'idée selon laquelle, quelle que soit la légitimité du changement, il y a toujours des acteurs qui y perdent alors que d'autres y gagnent[618].

3.3. L'autonomisation et la diversité des formes d'autonomie

Cet ordonnancement de l'action est indissociable d'une relative autonomie, au sens précis du mot grec comme le rappelle P. Zarifian : « édicter les lois gouvernant sa propre action »[619]. Il s'agit donc d'une capacité à organiser librement son travail et à prendre des décisions sans en référer systématiquement à autrui. Avec cette structuration, les règles sont explicitement recherchées dans le cours de l'action et produites, par conséquent, par les individus eux-mêmes, ce que l'on peut rapprocher de ce que l'auteur nomme une autonomie-coopération.

Il la distingue de l'autonomie-indépendance qui relève des modèles traditionnels d'organisation au sein desquels les individus négocient au quotidien leurs marges de liberté dans un système prescriptif. A cet égard, l'auteur souligne un renouvellement de la problématique de l'autonomie lorsque cette dernière est constitutive des modèles organisationnels émergents[620]. Dans ce contexte, l'autonomie « n'est pas un 'état' (l'état d'une équipe officiellement autonome), mais une *mise en mouvement*[621] qui part d'une confrontation et d'un engagement sur des enjeux et qui bousculent les règles préexistantes (comme des règles de fonctionnement hiérarchique et de confidentialité de la stratégie) »[622]. Elle prend place au sein des interactions sur laquelle une structure, telle qu'une organisation matricielle, repose.

---

[617] L' « invention dogmatique » est, selon N. Alter, une décision de changement prise par les directions des entreprises pour transformer le fonctionnement des structures de travail. Elle doit faire l'objet d'une appropriation pour passer au statut d'innovation. Cf. Alter (2002), *op. cit*., pp. 15-40.
[618] Cette idée est présente dans l'analyse du processus d'innovation que propose D. Desjeux, « L'innovation entre acteur, structure et situation » in Alter, *op. cit*., pp. 41-61.
[619] P. Zarifian, « L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux », in K. Chatzis, C. Mounier, P. Veltz, P. Zarifian, *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'harmattan, 1999, p. 39.
[620] Cf. également sur ce point K. Chatzis qui distingue une autonomie « logée clandestinement dans les interstices de l'organisation officielle » et une autonomie « faisant partie intégrante du mode de fonctionnement des systèmes de production » : « De l'autonomie dans l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction », in K. Chatzis… *Ibid*., L'harmattan, p. 29.
[621] Mise en forme du texte original.
[622] Zarifian (1999), *Ibid.*, p 55.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En scindant la structure hiérarchique traditionnelle, ce changement procure incontestablement un sentiment d'autonomie partagé. En effet, cette organisation diffuse de nouvelles façons de travailler ensemble à travers la naissance des « plateaux projets » qui regroupent géographiquement l'ensemble des concepteurs intervenant sur un même projet. Sur ces plateformes communes de travail, l'échange et la négociation deviennent les modes de coordination privilégiés. Le principe est le suivant :

> « Le noyau dur d'un projet est implanté dans un centre d'accueil qui est opérationnel pendant un temps déterminé, en un lieu où se fédèrent des fonctions d'intégrations techniques et de management »[623].

Ces « plateaux-projet » visent une meilleure coordination entre les intervenants et une réactivité dans l'identification et le traitement des problèmes grâce à une communication facilitée. Des responsables techniques sont détachés physiquement de la structure organisant les activités techniques pour être placés sous l'autorité du directeur de projet pendant toute sa durée. Les « plateaux » renforcent, par conséquent, le caractère matriciel de la structure. Ils ne se contentent pas de casser la simplicité de la structure, ils éloignent géographiquement les ingénieurs de leurs responsables hiérarchiques et réduisent encore un peu plus les possibilités de coordonner les moyens et les décisions par la voie hiérarchique.

Cette forme d'organisation se traduit donc matériellement par une déconcentration des experts fonctionnels autour d'une spécialité technique et une concentration autour du produit conçu et de ses éléments constitutifs. Cette notion se renforce et se généralise avec la mise en service du Technocentre à Guyancourt, en 1997, qui réunit sur un seul site plusieurs milliers d'ingénieurs et de techniciens. De cette façon, l'entreprise s'offre les conditions immobilières de sa structuration et de sa stratégie puisque la création de ce site offre une nouvelle occasion de réduire les délais de conception en regroupant géographiquement les différents métiers, comme l'illustrent ces propos :

> « *Cela a permis de gagner du temps. On se voit plus facilement. On fait 50 mètres. Et puis, il n'y a pas de château fort. Ça décloisonne. Il y a moins de hiérarchie. Tout le monde est pareil. Cela nivelle les états d'esprit* ».

Technicien-métier, DICAP, homme, 16 ans d'ancienneté, 38 ans, BTS, GH 47.

---

[623] Source : documentation interne. Extrait de la note de service n° 1045/94 datée du 15 février 1994 dont l'objet est le suivant : « Technocentre, organisation produit-process, définition des plateaux et de leurs modes de fonctionnement ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

A travers cet extrait, on mesure l'ampleur de l'évolution des transformations en cours lorsqu'elle s'observe y compris dans l'implantation des postes de travail. Dans ce cas, il apparaît que la réduction des lignes hiérarchiques et le renforcement des liens latéraux entre les métiers se matérialisent.

L'organisation matricielle et la constitution de « plateaux projets » visent précisément à rassembler différents acteurs porteurs d'opportunités et de contraintes diverses et à les faire se confronter pour atteindre la solution commune optimale. Cela s'opère concrètement autour de l'objet physique. De nombreux éléments de la voiture ou maquette sont disposés sur les plateaux afin de favoriser l'échange. Ce sont bien les notions de compromis et d'ajustements qui sont placées au centre de cette organisation matricielle et simultanée, notions sérieusement mises en péril dans la traditionnelle structure hiérarchique qui introduisait une irréversibilité des choix techniques opérés en raison du caractère séquentiel du processus de développement.

Afin d'assurer la réalisation de cette coordination par la confrontation des intérêts, l'instauration de l'organisation matricielle s'accompagne de la définition d'objectifs individuels. Etant entendu qu'aucun spécialiste ne peut atteindre son objectif individuel sans la coopération préalable de ses homologues, qu'ils sont tous soumis à des contraintes variées et jugés par des hiérarchies différentes et que, en outre, le mode de coordination fondé sur l'autorité hiérarchique ne peut plus être mobilisé, la coopération devient la source d'incertitude principale. A ce stade, nous utilisons le terme de coopération dans le sens défini par P. Zarifian, c'est-à-dire l' « agir ensemble » qu'il distingue d'une coordination[624] : « dans cette version, il s'agit bel et bien de travailler ensemble, et pas seulement de coordonner des travaux séparés »[625].

Dans ce contexte, l'autonomie est un espace de jeu. Plus l'autonomie est grande, plus la variété des solutions techniques possibles l'est également. Elle est constamment sollicitée par des événements, rendus chaque fois spécifiques par les différents projets. Autonomie,

---

[624] Selon l'auteur, la recherche d'une meilleure coordination, ce qu'il appelle « ordonner ensemble » est compatible avec les structures traditionnelles : « On maintient un travail séparé et divisé, on entretient le principe selon lequel la responsabilité ne se partage pas (à chacun sa tâche et son domaine de responsabilité), mais on vise à améliorer les passages de relais et les dialogues entre ces travaux séparés ». cf. P. Zarifian, *Travail et communication, essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, 1996, p 16.
[625] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

négociation et coopération sont inéluctables pour l'atteinte des objectifs individuels et communs.

Bien qu'elle rende les individus dépendants les uns des autres, cette division du travail introduit, par conséquent, une autonomie formelle dans la mesure où elle place les individus en situation de choix par rapport à des alternatives. Elle peut être relativisée parce qu'elle est définie dans un cadre d'action et en lien avec des objectifs de résultats. Cette structuration repose sur des relations de pouvoir et, par là-même les prescrit. Il reste néanmoins que l'autonomie sort de sa clandestinité informelle et qu'elle est perçue comme un moyen de régulation. Comme il a été précisé précédemment, l'individu est conçu comme un acteur. Ainsi, l'autonomie prend-elle des formes variées : de la simple « débrouillardise », traduisant un savoir-faire, notamment chez les techniciens, au fait de se « dégager de l'influence de tel autre métier », chez les ingénieurs disposant d'une expertise sur un domaine technique particulier, d'atteindre ses objectifs voire de se considérer indépendants, comme chez les « pilotes GFE », à l'instar de la métaphore du « patron PME » qui est utilisée à plusieurs reprises par les responsables d'une fonction sur la voiture lorsqu'ils évoquent le passage à l'organisation matricielle.

L'autonomie devient, dans cette organisation, une réelle capacité professionnelle et se substitue au niveau de connaissance technique qui caractérisait la période précédente. Toutefois, cette autonomie prend différentes formes selon les secteurs d'activité. En effet, trois formes se distinguent selon que les individus travaillent dans la structure verticale classique, empiriquement appelée « métier », dans les projets ou dans les activités d'essais.

Premièrement, sur les « plateaux-projet », l'ensemble des individus témoignant de leur vécu expriment un sentiment d'autonomie et des capacités d'initiative élevées, comme l'illustre cet extrait d'un entretien mené avec un technicien :

> *« On a eu un développement d'autonomie intéressant. Mais ce n'est peut-être pas vrai pour tous les projets. Ça a été voulu par notre chef de service. Pour moi ça a été une clef de réussite ».*

Technicien-projet, DPC, homme, 16 ans d'ancienneté, 54 ans, BAC, GH 38.

Ce développement se comprend, avant tout, dans la création d'une double hiérarchie et dans la séparation géographique d'avec les responsables hiérarchiques de la traditionnelle structure verticale. C'est bien la teneur des propos de ce cadre :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« A cette époque, on est passé du hiérarchique étroit à l'autonomie de chacun, le côté hiérarchique est devenu plus flou. On définit le but et les objectifs sont personnels ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Promotion interne, GH 23.

D'ailleurs, des documents ultérieurs rédigés par la ligne hiérarchique sur les points faibles de ce mode de fonctionnement en « plateaux » déplorent « le manque de structuration/formalisation », « le manque de présence de la hiérarchie », « pas d'alerte sur les points durs », ce qui laisse entendre qu'ils sont les acteurs perdants de cette évolution dans la mesure où ils voient leurs ressources traditionnelles de pouvoir remises en cause.

Enfin, l'autonomie est à mettre en relation avec les caractéristiques de l'activité de cette époque. Si la stratégie porte sur les gains de productivité et l'amélioration de la rentabilité, l'accent est mis sur les capacités innovatrices de l'organisation matricielle, comme il a été démontré précédemment. La conception de la Twingo en est la représentante la plus célèbre, à l'instar du titre de l'ouvrage qui lui est consacré, rédigé par C. Midler « L'auto qui n'existait pas »[626]. En effet, la première véritable expérience de cette structuration (1988 -1993) a été un succès qui s'observe encore aujourd'hui. La création des directions de projet répond bien, dans ses premiers temps, au traitement des singularités d'un projet qui laissent des marges de liberté conséquentes aux ingénieurs et cadres techniques.

Deuxièmement, du côté de la structure verticale, l'autonomie existe de fait en raison de l'absence de formalisation et de codification du travail de conception. Elle fait appel à une multitude d'individus disposant de savoirs et de compétences spécifiques et personnalisés, ce qui est renforcé par l'organisation matricielle puisqu'elle institue l'expertise technique en la distinguant des activités inhérentes aux projets. Dès lors, l'expertise technique est dissociée de la dimension statutaire et de l'autorité hiérarchique.

Le sentiment de gain d'autonomie réside également dans le déplacement de l'espace de jeux du savoir à la prise de décision. En multipliant les jeux possibles, ce déplacement diversifie également les stratégies d'action possibles. C'est ainsi que les conflits d'intérêt et la recherche d'autonomie ordonnancés par la structuration de l'action rendent rationnels des comportements qui se manifestent par de la rétention d'information et le ralentissement des

[626] Midler, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

prises de décision au sein de la structure verticale. Par exemple, il est courant d'entendre dire que les « acteurs métier » n'alertent pas le projet sur certains problèmes afin de rester maîtres du choix de la solution technique. Le développement du produit se poursuivant, à partir d'un certain stade, les modifications demandées exigent des délais trop importants ou un surcoût impossible à prendre en compte dans le cadre des contraintes définies, comme en témoignent les propos d'un « pilote projet » :

> *« Moi je trouve que l'entreprise là comme çà c'est un grand jeu de rôles, chacun joue son rôle et on voit, au final, que le rôle de certains c'est des fois de gagner du temps, de ne pas faire prendre la décision tout de suite pour arriver au point de non retour* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

Cet extrait est intéressant dans la mesure où il montre que les ingénieurs se servent consciemment des contraintes et opportunités inhérentes à leur position (« rôle ») et développent des stratégies en conséquence.

De la même manière, les « acteurs projet » construisent et développent la complexité des situations, en utilisant les contraintes systémiques du véhicule que leurs fonctions leur permettent d'appréhender, afin d'élargir le champ des incertitudes et de s'offrir des ressources supplémentaires afin d'impacter les choix techniques. Par exemple, face à leur pairs au sein de la structure verticale, pour refuser une de leurs préconisations techniques, ils font référence à des contraintes relatives à d'autres organes du véhicule, informations auxquelles eux-mêmes ont accès eu égard à leur position transversale et qui, en revanche, échappent aux ingénieurs-métier. Ce faisant, ils conservent des marges de manœuvre. Une autre stratégie des « acteurs projet » est la prise de distance avec les représentants des métiers au sein de la structure verticale, garantissant leur autonomie sur les décisions, même si c'est au prix d'une augmentation de la charge de travail. De la sorte, l'autonomie des métiers est également la résultante d'une forme d'isolement.

Ces comportements se comprennent dans l'intérêt que les individus ont à les adopter eu égard à la structuration de l'action. Ils sont logiques et en cohérence avec l'organisation matricielle qui repose sur la conception d'un individu mobilisé par son intérêt. Elle postule que chaque individu, conformément à sa position et à ses objectifs individuels, va poursuivre son intérêt et que le résultat des négociations conduira naturellement vers l'intérêt général, c'est-à-dire celui de l'entreprise. Les conflits de responsabilités doivent permettre de prendre la décision

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

optimale. Par conséquent, cette organisation place la régulation locale et transitoire au cœur des activités de travail. L'organisation matricielle et son mode de coordination qu'est l'ajustement mutuel s'appuie sur la faculté de négocier et d'échanger, en faisant de l'intérêt individuel le moyen le plus efficace de mobiliser les ressources.

Enfin, les secteurs d'essais sont beaucoup moins impactés, dans un premier temps, par la mise en place de l'organisation matricielle. L'autonomie de ce secteur se comprend par son isolement géographique puisqu'il est excentré afin de permettre le déroulement de l'activité principale qu'est le roulage des voitures dans des conditions de confidentialité correctes. L'objectif est d'apporter une validation finale à certaines caractéristiques du véhicule, ce qui offre les conditions d'un sentiment élevé de responsabilité :

> *« L'indifférence c'est assez rare, ici tout le monde veut faire de la bagnole. C'est une donnée constante aux essais. Ça marche bien car on a beaucoup de contraintes et aussi de responsabilités. Par exemple, un ETAM peut bloquer trois semaines de fabrication parce qu'il trouve que la voiture va mal ! Même si à ce niveau, on rend collégiale la décision. Le beau métier a des contraintes donc il faut des passionnés ».*

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

Les spécificités de cette activité font appel à la fois à une polyvalence puisque les essayeurs doivent se prononcer sur les capacités de freinage, la tenue de route, le confort de la voiture, etc. En outre, ces spécificités laissent place à une profonde subjectivité qui personnalise le travail et autorise un sentiment d'autonomie à tous les niveaux. Enfin, même s'ils sont moins impactés par la mise en place de la structure matricielle, ils sont tout de même affectés à un projet en particulier, ce qui intensifie l'étroitesse de la relation avec le véhicule.

Cet éloignement du reste de la structure et la proximité avec le véhicule développent des comportements relevant de l'implication que nombre d'entre eux évoquent à travers un sentiment de passion :

> « *Ce sont des gens qui aiment la bagnole, les ingénieurs, les techniciens, surtout dans les essais, ils sont tellement proches du véhicule. Moi, le premier ! ».*

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

> « *Moi je suis passionné d'automobile, j'ai toujours été passionné d'automobile et je ne me verrais pas, moi j'ai fait BT automobile parce que j'ai vu sur un journal, accès à la compétition automobile et tout ça avec un Bac Technique, j'ai jamais fait de compétition automobile, bon j'en ai fait un petit peu, moi je pensais qu'un*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

jour je serais pilote de F1 quoi (rires) c'est fini, c'est trop tard mais j'adore l'automobile j'ai toujours été passionné ».

Technicien-projet, DPC, homme, 16 ans d'ancienneté, 54 ans, BAC, GH 38.

D'ailleurs, une analyse quantitative des termes relevant de la thématique de la passion tels que « plaisir », « passion », « belle voiture », « amour », « envie » isole très distinctement le secteur des essais avec, en moyenne, plus de huit occurrences par entretien :

Secteur d'activité	Occurrence	Nombre d'entretiens	Moyenne
Métier	9	21	0, 42
Projet	29	14	2, 1
Essai	43	5	8, 6

Si les occurrences ne sont pas significatives pour les métiers, il n'est pas possible d'ignorer la moyenne concernant les projets. Toutefois, une analyse, cette fois-ci qualitative, du recours à ces termes dans les entretiens met en évidence une nette différence dans les raisons de ce recours. La passion des individus travaillant dans les secteurs des essais se comprend à travers le parcours social antérieur et extérieur à l'organisation de l'individu. Chacun d'entre eux fait très couramment référence à une passion préalable à l'entrée dans l'entreprise, qui est même constitutive des raisons de leur choix d'employeur. Il n'en est pas de même pour les individus travaillant sur le projet. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Le sentiment d'autonomie est donc partagé et il est créé, maintenu ou renforcé par la mise en place de l'organisation matricielle. Cette dernière institue une autonomie des individus qui se déploie désormais « à l'intérieur d'un réseau d'interactions à géométrie variable, constitué d'acteurs distincts et porteurs de rationalités différentes en vue de résoudre des problèmes à chaque fois spécifiques »[627].

En définitive, l'instauration d'une organisation matricielle a des impacts directs sur la situation objective des ingénieurs et cadres techniques en modifiant leurs activités de travail. Ces évolutions ont pour caractéristique commune d'éloigner au moins une partie d'entre eux des deux dimensions majeures traditionnelles que sont les fonctions d'encadrement et la

[627] K. Chatzis, *op. cit*., p. 35.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

technique avec les normes professionnelles qui la sous-tendent. L'autonomie reste toutefois une caractéristique essentielle même si les formes qu'elle prend se diversifient. Néanmoins, comme nous l'avons déjà précisé[628], il n'existe pas de relations mécaniques avec le comportement des individus concernés par ces décisions. Il importe de regarder précisément comment ces ingénieurs et cadres techniques s'approprient ces décisions. Qu'en est-il des formes traditionnelles de relations sociales que sont l'identification professionnelle et technique, le sentiment d'appartenance à l'organisation et les relations solidaires entre les individus ?

IV. La diversification des formes de relations sociales chez les ingénieurs et cadres techniques

Au cours de cette seconde période, on passe d'un système d'incitations comportementales fondé sur le service public et les valeurs collectives qu'il véhicule à une structuration de l'action qui personnalise les objectifs et qui, en valorisant l'individu-acteur, érige l'intérêt individuel comme moteur principal de l'action. Selon M. Weber[629], l'intérêt mutuel est le troisième grand type de régularités dans l'activité sociale aux côtés de l'usage et de la coutume. Il est le type le plus constant et prévisible. « Il constitue, par la prise de conscience et le laisser-aller interne qui le caractérisent, l'exacte antithèse à toute espèce de contrainte interne par insertion dans une simple coutume, familière, et aussi à l'abandon à des normes auxquelles on croit de façon rationnelle en valeur »[630].

Si l'intérêt individuel, promu par la rationalité dominante de l'organisation, devient une caractéristique majeure de la forme prise par l'action, il importe de s'interroger sur les formes de relations sociales qui émergent dans ce contexte. Quels sont les impacts spécifiques sur les relations entre les individus, le rapport au travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation ? Assiste-t-on à un mouvement d'individualisation des relations sociales intuitivement synonyme d'un développement de comportements opportunistes par exemple ? Si c'est le cas, quelle(s) forme(s) concrète(s) prennent-elles ?

---

[628] Cf. chapitre 2
[629] Weber, *op. cit.*, p. 164 : « La stabilité d'un état de choses commandé par l'intérêt se fonde de façon analogue sur le fait que celui qui n'oriente pas son activité d'après l'intérêt des autres – qui n'en 'tient pas compte' – provoque la résistance de ces derniers ou s'expose à des conséquences qu'il n'a pas voulues ni prévues, et risque de ce fait de porter préjudice à son propre intérêt ».
[630] Weber, *op. cit.*, p. 163.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

4.1. Le développement de la transaction comme fondement des relations entre les individus

Lors de la première période, la solidarité qui reposait sur des collectifs de métier était constitutive du lien entre les individus. Avec la mise en place de l'organisation matricielle et l'orientation en finalité des activités de travail, un sentiment d'individualisme émerge incontestablement. Pour autant, il n'est pas synonyme d'une disparition de la solidarité dans la mesure où, d'une part il n'est pas uniforme et, d'autre part, il laisse place à l'émergence d'une nouvelle forme de solidarité.

4.1.1. L'individualisation des relations de travail

Dans au moins la moitié des entretiens menés, l'émergence d'un « individualisme » est abordée spontanément. Son ampleur est d'autant plus importante que ce sentiment traverse tous les statuts et ne distingue pas les secteurs d'activité :

> « *Ben mes relations de travail sont, disons que je regrette un petit peu mais, là je parle comme un ancien, je regrette un petit peu le temps passé parce que le fait de travailler en plateau c'était une très bonne chose pour l'entreprise. Par contre pour le relationnel… C'était certainement très très bien pour un véhicule donné, parce que là les gens sont tous ensemble ils vont dans le même sens. Par contre, après le plateau ça éclate, on passe sur un autre projet et les gens, je trouve que le relationnel est passé un peu au second rang par rapport à ce que j'ai connu. C'est un petit peu dommage* ».

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, homme, 30 ans d'ancienneté, 48 ans, Promotion interne, GH 34.

> « *Il y a aussi la taille des équipes, les relations personnelles sont moins faciles. Sur les plateaux, en plus, il y a beaucoup de prestataires. On vit moins en famille. On est devenu beaucoup plus individuel* ».

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 21 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 51.

Ces deux extraits sont particulièrement intéressants. Ils font directement référence à une opposition sur la question des relations entre les individus dont l'explication réside dans l'introduction des « plateaux », soit la mise en place de l'organisation matricielle. De même, ce sentiment d'individualisation se manifeste dans les représentations des individus par des références à une diminution conséquente de la mobilisation collective et de la syndicalisation qui caractérisaient traditionnellement l'entreprise :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« La place des syndicats dans le quotidien, l'époque du grand Renault. C'était le point de passage obligé pour tout rapport. Il y a l'individualisation des gens. J'ai connu les grandes grèves, maintenant on ne referait pas le même scénario. Il y a un mixage des gens : beaucoup de gens sont extérieurs : les fournisseurs… il y a une dilution des systèmes* ».

Technicien-métier, DICAP, homme, 16 ans d'ancienneté, 38 ans, BTS, GH 47.

> *« Le grand changement pour moi, c'est beaucoup plus d'individualisme. Avant, il y avait du combat syndical très violent ».*

Technicien-métier, DPC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Diplôme non renseigné, GH 17.

Toutefois, ce rapprochement entre la diminution du syndicalisme et des actions collectives et la montée de l'individualisme est circonscrite à la population des techniciens. Chez les ingénieurs et cadres techniques, cette évolution se manifeste et s'exprime différemment :

> « *J'ai l'impression que les gens sont quand même très enfermés dans leur fonction, dans leurs objectifs individuels* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

> « *C'est vrai que, du coup, on a toujours en tête sa fonction, même si c'est un copain* ».

Cadre, ingénieur-métier, DICAP, homme, 39 ans d'ancienneté, 59 ans, promotion interne, GH 45.

En d'autres termes, ces individus évoquent des comportements stratégiques stimulés par l'organisation matricielle et la définition des rôles qu'elle suscite, rendant contradictoires les intérêts des uns et des autres.

Afin de vérifier notre interprétation faisant état d'un mouvement d'individualisation, nous avons mené une analyse qualitative et quantitative des termes utilisés pour évoquer les relations au travail. Elle révèle un glissement de registre symptomatique. En effet, les termes de « famille » ou de « réseau » utilisés pour caractériser les relations de travail ne sont pas de même nature. Le premier fait appel à des relations affectives et représente un collectif. Le second conçoit les relations dans un cadre plus restreint et personnalisé. Cette analyse classe donc les termes selon deux catégories, comme l'expose le tableau suivant :

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« FAMILLE »	maison/famille, Renault, fierté, appartenir/ attachement, collectif, ensemble, convivial, copain/camaraderie/ami
« RESEAU »	réseau, relations, collégial

L'analyse a été opérée sur les populations « métier » et « projet », tous statuts confondus et les résultats font apparaître deux variables déterminantes. La plus significative est la variable « ancienneté » qui traduit la notion de changement. La seconde est la variable « activité » qui, au sein de la population la plus jeune, distingue les acteurs intervenant au sein de la structure verticale, des acteurs intervenant dans les projets.

Les résultats sont les suivants (les chiffres correspondent à la moyenne des occurrences dans chaque catégorie) :

	Total « Famille »	Total « Réseau »
Anciens (plus de 15 années)	**8, 9**	1, 6
Jeunes (moins de 15 années)	2, 4	3, 3
Jeunes & Projet	2, 6	**5, 3**

Au regard de l'ensemble de ces éléments, il est possible de souligner l'idée selon laquelle le sentiment d'individualisation exprimé dans les entretiens se manifeste par une modification du vocabulaire utilisé pour caractériser les relations de travail. Toutefois, il ne s'agit pas de dire que l'individualisation se substitue à la solidarité traditionnelle, mais que les deux formes coexistent (cf. la ligne « Jeunes ») à la suite d'un mouvement d'individualisation qui n'est pas uniforme. C'est pourquoi la variable « ancienneté » traduit ce changement, les plus anciens utilisent beaucoup plus fréquemment le vocabulaire exprimant une solidarité traditionnelle (cf. la moyenne de 8, 9 occurrence pour les mots relatifs à la catégorie « famille » chez les anciens contre 1, 6 pour les termes relevant de la catégorie « Réseau » et 2, 4 pour la moyenne concernant les plus jeunes).

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans un premier temps, c'est le parcours professionnel qui constitue l'élément déterminant en ce qu'il permet d'avoir fait l'expérience ou non du modèle structurel précédent.

Dans un second temps, l'inscription organisationnelle du mouvement apparaît, synonyme d'une modification de la nature de la solidarité.

4.1.2. L'émergence d'une solidarité transactionnelle

Cette individualisation est sectorielle. Elle s'observe, avant tout, chez les acteurs intervenant sur le projet et qui n'ont pas connu les formes traditionnelles de relations (cf. la moyenne la plus élevée de la catégorie « Réseau » : 5,3). Concrètement, elle ne signifie pas une disparition de la personnalisation des relations et de la solidarité. Cette inscription se comprend en raison de la modification de leur nature au sein de ce groupe d'acteurs qui est le plus impacté par l'individualisation des objectifs et structurellement en dehors de son domaine technique d'appartenance.

L'analyse des entretiens met en évidence une coopération individualisée, très sélective et transactionnelle, entre pairs mais également avec les acteurs intervenant dans la structure verticale, ce que les individus traduisent par l'existence de « réseaux ». De la sorte, les individus ne sont pas solidaires avec les membres de l'entreprise Renault ou de leur domaine technique. Ils le sont avec leur réseau personnel qu'ils se sont construit en fonction des objectifs à atteindre et des problèmes à résoudre. Car, si les notions de contrat et d'échange imposent la confrontation et la négociation comme règles du jeu dominantes, elles ne dérogent pas à la nécessité d'instaurer des relations de confiance réciproques entre les individus[631].

En l'espèce, la structuration de l'action rend déterminant le problème de la coopération si l'on en croit la proposition de L. Cordonnier[632] selon laquelle ce problème se pose véritablement

---

[631] Cf. sur ce point L. Cordonnier, *Coopération et réciprocité*, Paris, PUF, 1997. L'auteur pose notamment la question de savoir si l'échange est possible sur la base du seul principe de l'intérêt individuel et y répond par la négative, pp. 20-21 : « Il ne suffit pas qu'une situation d'échange offre des opportunités de gains mutuels évidentes pour que ces dernières soient immédiatement exploitées par les individus. Encore faut-il que la réciprocité puisse s'installer entre les partenaires. Or, celle-ci ne trouve pas toujours les points d'appui nécessaires à l'égoïsme des agents ».

[632] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

lorsqu'il existe une possibilité de gains mutuels, mais également une « pluralité des issues coopératives possibles ». C'est bien de ça dont il est question dès lors que plusieurs solutions techniques sont envisageables et que résulteront du choix de l'une d'entre elle des contraintes différenciées, plus ou moins favorables, entre les acteurs de l'échange. Il propose alors le concept de « coopération stratégique » pour qualifier les cas où « la poursuite de l'intérêt individuel s'oppose à l'émergence de la coopération et risque de se retourner contre l'intérêt des parties elles-mêmes ». Il poursuit en affirmant que l'intérêt ne peut être le seul principe de l'échange, même s'il en est l'objectif, car si c'était le cas, « nous conclurions toujours à l'impossibilité de l'échange »[633]. Selon lui, il faut savoir prendre l'initiative d'une perte, c'est-à-dire un risque[634].

La contribution au contrat est indissociable de la rétribution escomptée. Il en résulte que la contribution de chacun suppose la croyance de ne pas être trompé, de ne pas être abusé dans l'échange. C. Giraud affirme que « le mensonge est le risque à courir car c'est celui qui rend l'anticipation difficile voire impossible et qui réduit la possibilité d'agir »[635]. Cette prise de risque suppose donc une confiance qui se construit pendant une période de mise à l'épreuve qui échappe à l'affectif ou à toute forme d'autorité. Dès lors, la confiance est rationnelle car elle est moins coûteuse que « la remise en question continuelle des informations »[636] et contractuelle dans la mesure où elle est établie et susceptible d'être rompue si elle n'est pas respectée.

Cette solidarité transactionnelle se manifeste dans les entretiens par une rationalisation des rapports entre individus. Par exemple, bien qu'évoquant leur travail au quotidien, les ingénieurs et cadres techniques détenant des fonctions dites « projet » utilisent les titres de fonction pour désigner leurs collègues de travail.

---

[633] *Ibid.*, pp. 182-183.
[634] *Ibid.* Cette démarche consiste à devenir auteur de la règle en l'initiant, la réactualisant, en l'illustrant concrètement par ses actes : « Par leurs vertus exemplaires, elles nous poussent à prendre l'initiative pour que les autres agissent à notre façon ».
[635] Giraud (1999), *op.cit.*, p. 95.
[636] Cf. également sur ce point N. Luhmann, *La confiance*, Paris, Economica, 2006 qui développe l'idée selon laquelle la confiance est un puissant mécanisme de réduction de la complexité sociale. Par exemple, il traite du cas particulier de l'action coopérative, p. 27 : « La confiance ouvre, au moyen d'une réduction de la complexité des possibilités d'action, qui, sans elle, demeureraient improbables ou encore peu attrayantes, qui ne se réaliseraient donc pas […] Elle simplifie donc la conduit de l'existence par l'acceptation d'un risque ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En revanche, cette individualisation est moins nette chez les acteurs de la structure verticale qui externalisent les acteurs des projets de leurs représentations du travail collectif, tout en soulignant néanmoins une forme de solidarité entre les métiers :

> *« On cherche tous à faire la même voiture et on cherche à la faire tous ensemble, quand je dis tous, je mets les équipes projets de côté ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

Par contraste, cet entretien fait d'ailleurs référence à de multiples relations nommées par leur prénom en lieu et place de la fonction chez les acteurs intervenant sur le projet. Cet ingénieur localise explicitement une solidarité reposant sur des liens collectifs au sein de la structure verticale.

Nous considérons donc que l'organisation matricielle est une forme de structuration de l'action qui valorise l'individu-acteur, être intentionnel qui dispose d'une marge de manœuvre et de capacités d'action. Elle lui donne une existence concrète et individuelle. Ce nouvel ordonnancement bouleverse les relations collectives traditionnelles, comme l'illustrent ces propos :

> « *C'est vrai que c'était beaucoup plus convivial. On se connaissait bien, parce que moi j'ai vu pratiquer des… même avec les comités d'entreprise, on faisait des coupes inter-services, il arrivait fréquemment de pratiquer un sport où on se retrouvait, même des gens non concernés on arrivait à les enrôler, on disait "allez on fait tout ça ensemble", il y avait les repas de fin d'année, c'était chaleureux. Aujourd'hui ça n'est plus le cas. Alors il y a peut-être des petits groupes à droite, à gauche qui pratiquent encore ça, mais on voit bien c'est fini, maintenant c'est impersonnel* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Promotion interne, GH 23.

> *« Maintenant, Renault est un ensemble de service. Avant, on allait voir un collègue, maintenant on va voir un fournisseur, en interne comme en externe* ».

Technicien-métier, DPC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Diplôme non renseigné, GH 17.

Ces évolutions entraînent une individualisation des relations sociales articulées désormais sur la transaction et l'intérêt à agir ensemble, ce qui n'est pas synonyme d'une désagrégation du lien social mais de sa transformation :

> *« C'est nécessaire car eux ont besoin de nous et nous on a besoin d'eux. Les deux sont clients et fournisseurs donc forcément ça crée des liens très forts ».*

Cadre, Chef d'UET, DMC, femme, 11ans d'ancienneté, 34 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 2.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Comme le suggère cet extrait, l'intérêt commun et l'interdépendance sont au fondement des rapports entre les individus. Pour autant, il ne s'agit pas d'un affaiblissement (« liens forts »), notamment parce que cette structuration de l'action suppose également des rapports de confiance. A ce titre, N. Luhmann insistait sur l'idée selon laquelle « les systèmes sociaux qui, par leur structure d'interdépendances internes, dépendent dans une certaine mesure de la confiance réciproque, créent en même temps des conditions plus favorables à l'émergence de la confiance. C'est dire que les possibilités de sanction possèdent un effet généralisateur non seulement dans le cadre des rapports hiérarchiques, mais aussi dans celui des relations entre égaux »[637].

En outre, l'évocation de cette époque dans les entretiens renvoie également systématiquement à la place prise par le produit en train de se concevoir soit dans sa dimension fédératrice, soit dans sa dimension passionnelle. Ces représentations d'un investissement passionné[638] apparaissent, dans un premier temps, paradoxales avec un développement de l'intérêt comme moteur de l'action au sein de cette organisation. Est-il possible qu' « intérêt » et « passion » naissent et s'intensifient simultanément alors qu'A.O. Hirshman[639] a mis en évidence leurs oppositions traditionnelles, l'intérêt qui se caractérise par la prévisibilité, la constance et l'universalité, étant utilisé pour combattre les comportements passionnés faits d'imprévisibilité, d'inconstance et de singularité ?

En effet, le paradoxe de cette concomitance apparaît d'autant plus frappant que, lorsque nous nous intéressons de plus près à la question de la passion, nombre d'interviewés, spécifiquement ceux travaillant sur les projets, précisent qu'ils n'étaient pas passionnés par l'objet automobile auparavant.

Ce paradoxe trouve sa réponse dans l'idée selon laquelle la voiture médiatise dorénavant les relations sociales au sein de cette organisation. En créant une structure articulée autour de la

---

[637] Luhmann, *op. cit*., 41 : « Les rapports sociaux ainsi structurés, c'est-à-dire ceux qui sont caractérisés par une relative durée dans les relations, par des dépendances variables et qui contiennent un moment d'imprévisibilité, de tels rapports sociaux fournissent une base favorable pour l'établissement de relations de confiance. Une loi règne : celle de devoir se revoir. Les participants doivent demeurer capables de se regarder dans les yeux. Cela rend difficiles les ruptures de la confiance ».

[638] Nous avons bien conscience de l'approximation avec laquelle nous utilisons ce terme. C'est donc avec une très grande humilité que nous le faisons au regard des travaux des philosophes et des psychologues. Nous y entendons simplement ce que les interviewés y mettent à savoir un investissement à la limite de la rationalité utilitariste.

[639] Hirshman (2001), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

notion de projet, d'un « nouveau véhicule » et en déplaçant l'activité de travail de la technique vers une fonction élémentaire du véhicule, l'organisation confère au produit une place centrale dans les interactions. Il devient déterminant dans les rapports entre individus, en témoigne le développement de pratiques de travail autour de l'objet physique et des maquettes sur les plateaux-projet. Il devient le support quotidien de l'échange et de la négociation. Dès lors, les rapports au travail et à l'organisation se construisent sur des rapports passionnels avec la voiture, la notion d'appartenance étant toujours mentionnée à cette époque.

Ce faisant, alors que, dans la première période, la valorisation de la voiture se réduisait à un support de la technique, permettant la représentation des performances technologiques mêlées à l'esthétisme, elle devient dans cette seconde période l'objet privilégié de l'investissement, celui qui donne sens à l'action. Les relations entre individus créées sur les « plateaux projets » s'individualisent et n'existent que dans la perspective de l'objectif commun qu'est la conception de la nouvelle voiture. Elles disparaissent dans les faits avec la fin du projet, mais s'inscrivent alors dans un réseau personnalisé qui traverse les frontières traditionnelles du métier. A ce stade, les individus ne travaillent plus pour le développement d'un savoir technique. Ils travaillent pour la conception de la « Twingo » par exemple. La passion pour la voiture devient une construction organisationnelle, « le dénominateur commun » pour reprendre les mots d'un ingénieur-projet. De la sorte, alors que, lors de la première période, technique et voiture étaient intimement et nécessairement liées, elles sont susceptibles d'apparaître dissociées durant cette seconde période. En effet, on peut entendre des ingénieurs expliquer qu'ils sont passionnés d'automobile et, plus loin dans l'entretien, sous-valoriser la dimension technique dans la description de leur travail en se décrivant comme des gestionnaires d'affaires. Dans d'autres entretiens, certains propos d'ingénieurs peuvent même être très explicites : « *Sans aimer la technique, on peut aimer le produit* ».

Il en résulte que la voiture n'est plus le support de la technique et de la rationalité. La technique devient secondaire et se réduit à un moyen. En revanche, la voiture peut être conçue, avant tout, en relation avec ses fonctionnalités et en des termes affectifs aux antipodes de la rationalité.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Elle n'est plus appréciée pour ce qu'elle est, mais pour l'espace de liberté qu'elle constitue à travers les activités d'innovation en défiant les normes professionnelles traditionnelles :

> *« Il y a le côté liberté qui s'exprime autour de la voiture. Il y a quand même une part d'irrationnel. C'est un objet de rêve. C'est un bel objet qu'on aime utiliser, montrer. Il y a une grosse part de futilité. Dans les innovations, il y a beaucoup de futilités ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

Sans conclure à la passion vécue comme telle par certains individus, on peut considérer, tout au moins, que l'objet conçu devient l'élément commun qui procure reconnaissance, inspire fierté et sentiment de réussite à tous les niveaux. Cette dimension concerne tous les statuts, comme l'illustrent ces extraits, spécifiquement sélectionnés parce que chacun de ces interviewés a précisé qu'il n'était pas rentré chez Renault en étant passionné d'automobile :

> *« Je ne suis pas passionnée mais bon, tu travailles pour quelque chose que tout le monde connaît. Tout le monde a un avis, c'est plus sympa que de bosser pour une machine à laver ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 15.

> « *C'est l'objet de conception automobile qui surpasse tout. Cela transcende les rivalités. L'objet est tellement fort. Mon fils peut dire : 'mon père a participé à la conception de cette voiture' ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 15 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 16.

> « *Il y a une satisfaction personnelle, car on est en relation directe avec le produit. Il y a plein de fonctions où ce n'est pas le cas. On voit ce que l'on a fait dans la rue trois ou quatre ans après. Moi ça me plaît* ».

Technicien-projet, DIEC, homme, 6 ans d'ancienneté, 25 ans, BTS, GH 26.

C'est ainsi qu'individualisation et passion pour le produit apparaissent concomitamment et, en particulier, dans les projets. Ils se comprennent dans le glissement de la relation aux autres vers la relation à l'objet. L'objet devient le support d'une adhésion à l'objectif commun qu'est la conception du nouveau véhicule. Il est valeur d'adhésion pour ces ingénieurs-projet. Il est ce qui permet de dépasser les intérêts strictement individuels pour permettre l'aboutissement des négociations et s'incarne précisément dans le projet. Il est aussi ce qui permet de comprendre l'idée selon laquelle l'individualisation des relations au travail n'est pas

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

contradictoire avec le développement d'une innovation qui suppose un processus coopératif reposant sur une solidarité transactionnelle.

En définitive, la poursuite de l'intérêt individuel et la négociation qui en découle s'imposent comme les principes régulateurs dominants, stimulés par la structuration de l'action. Ces derniers sont consubstantiels et indissociables de l'instauration de rapports de confiance jouant un rôle essentiel dans l'action coopérative et solidaire, car comme le précise C. Giraud, « les relations conflictuelles et les relations de confiance se présupposent mutuellement sur un mode dialectique »[640]. L'ajustement mutuel, mode de coordination formel de cette structuration de l'action, prend, par conséquent, la forme d'une coopération individualisée et transactionnelle soutenue par une construction organisationnelle, celle de la passion du produit qui donne un sens à l'action et permet que s'opèrent des ajustements et arrangements dans le respect des intérêts individuels. Même si la technique comme sphère d'identification ne disparaît pas, il reste néanmoins que cet ordonnancement de l'action crée les conditions de l'émergence de nouvelles sphères d'identification.

4.2. La multiplication des sphères d'identification

La mise en place d'une organisation matricielle est l'occasion d'une diversification des sphères d'identification. Alors que traditionnellement, la structure simple n'autorise que le domaine technique comme sphère d'investissement, la division de la structure érige au moins deux sphères d'identification possibles et, dans les faits, trois sphères se distinguent. Trois variables sont particulièrement discriminantes : l'appartenance fonctionnelle (projet/métier/essais), l'ancienneté et le domaine technique. Les deux premières se devinent intuitivement : celle de la permanence d'une identification au domaine technique et celle de l'émergence d'une identification au produit. La troisième, plus inattendue, est celle d'une identification fonctionnelle.

[640] Giraud (1999), *op. cit.*, p. 95.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.2.1. La permanence d'une identification au domaine technique

La permanence d'une identification au domaine technique se retrouve, avant tout, dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques dans la structure hiérarchico-fonctionnelle et dont l'ancienneté est supérieure à 15 ans. L'évolution organisationnelle ne les a pas impactés personnellement au point de modifier leur sphère d'identification. Ils se sentent toujours appartenir à un domaine technique au sein duquel ils ont progressé verticalement selon le modèle traditionnel de carrière. Il s'agit donc *a minima* des chefs d'UET.

Certains d'entre eux vont même jusqu'à utiliser les métaphores de l'enseignement ou de la médecine pour qualifier leur travail :

> *« On est un peu des professeurs de cette école projet. […] Quelque part, ils (ceux des projets) reviennent un peu à l'école »* ou *« Il faut six jeunes en bonne santé sur les projets et un médecin généraliste en métier. Les métiers, ce ne sont pas les athlètes, ce sont les médecins, les préparateurs physiques… ».*

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Ces références à une profession, au sens fonctionnaliste du terme, c'est-à-dire nécessitant un savoir théorique de haut niveau sanctionné par un diplôme, illustrent l'hypothèse selon laquelle les ingénieurs et cadres techniques anciens de la structure verticale se vivent toujours comme des experts et leur spécialité technique demeure une sphère d'identification.

D'ailleurs, cette identification repose également sur une reconnaissance objective des experts techniques de la part de la direction. Pour chaque domaine d'expertise dit « stratégique » est identifié un responsable chargé d'élever le niveau technique de leurs pairs par des formations, de participer aux orientations stratégiques sur son domaine de compétence ou d'animer des équipes pluridisciplinaires pour la résolution de problèmes complexes par exemple. Il est alors formellement reconnu comme étant « une référence scientifique et/ou technique » et doit « être capable et disponible pour analyser les problèmes requérant une haute technicité »[641]. Cette désignation s'opère au plus haut niveau puisque les notes de nominations sont rédigées, puis signées par le directeur général adjoint de l'entreprise et rendues publiques. Il est donc possible de dire qu'il existe encore une reconnaissance formelle à part entière de la notion

[641] Source : documents internes publiés sur le site intranet.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

d'expertise. Pour autant, elle est toujours relativement congruente avec une responsabilité hiérarchique au sein de la structure verticale puisque la majorité des experts occupent des fonctions d'encadrement. Cette régularité maintient dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques la consubstantialité entre le statut, la responsabilité hiérarchique et l'expertise technique.

Enfin, il est nécessaire d'introduire une distinction selon le domaine technique d'appartenance. C'est à ce moment que le degré d'externalisation des activités de travail se fait particulièrement ressentir. On observe, en effet, une différence notable entre les ingénieurs et cadres techniques anciens exerçant au sein de la DICAP[642] ou du secteur des essais et ceux travaillant au sein de la DIEC[643]. L'externalisation des activités relativement plus importante au sein de cette dernière n'autorise plus l'identification au domaine technique. Ces ingénieurs sont concernés par la troisième forme émergente sur laquelle nous allons revenir ci-dessous.

Ainsi, la mise en place de l'organisation matricielle ne fait-elle pas disparaître la forme traditionnelle d'identification au domaine technique soutenue par des références professionnelles. En revanche, elle ébranle l'uniformité de ce modèle en offrant les conditions d'une diversification.

4.2.2. Le développement d'une identification au produit

Avec la création d'une structure consacrée aux « projets » et une redéfinition du processus de conception en fonction de la prestation offerte au client, on comprend aisément qu'un tel ordonnancement de l'action conduise au développement d'une sphère d'identification : le produit. Cela ne signifie pas qu'elle n'existait pas auparavant, mais qu'elle trouve ses fondements ailleurs et que, ce faisant, elle se développe. Pour autant, elle ne fait pas l'objet d'une appropriation identique par l'ensemble des ingénieurs et cadres techniques exerçant dans cette structure transversale.

[642] Direction de l'Ingénierie de la Caisse Assemblée Peinte
[643] Direction de l'Ingénierie des Equipements de Carrosserie

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Avant tout, lorsqu'elle existe, elle s'exerce à deux niveaux :

- celui de l'organe ou de la fonction conçus, par exemple : les sièges, la planche de bord, la caisse, la climatisation, etc.

> *«* Pouvez-vous me parler de votre travail ? *Oui, alors mon métier de poste de conduite donc euh déjà en termes de produits il y a tout ce qui est planche de bord […] et il y a également la partie habillage pommeau levier de vitesse et euh la traverse poste de conduite qui tient la planche et sur laquelle viennent s'accrocher différents objets : colonnes, clim, boitier électronique, airbag, etc. C'est une partie très design. »*

Cadre, chef d'UET, DIEC, femme, 2 ans d'ancienneté, 36 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 40.

> « [Dès les premiers mots de description] *le siège est un produit assez complexe, il fait appel à beaucoup de technologies et il est assez prisé en terme d''effet client'* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Promotion interne, GH 23.

Dans ce cas, la description de l'activité de travail passe, avant tout, par la description des objets conçus valorisés en tant que tels.

- celui de la nouvelle voiture en cours de conception : la prochaine Mégane, la Modus, etc. L'identification se comprend alors dans l'apprentissage de comportements passionnés comme cela a été exposé ci-dessus. Le produit conçu, chaque fois spécifique, personnalise le travail, comme l'illustrent ces propos particulièrement explicites :

> « *Avant* [en évoquant les années 1990 caractérisées par les projets]*, il y avait une appropriation. On travaillait pour un projet. C'est mon bébé ! Donc l'organisation était personnalisée !* »

Cadre supérieur, chef de service, DICAP, homme, 18 ans d'ancienneté, 41 ans, Doctorat, GH 41.

> « *Si je prends la XXX, c'est la dernière que j'ai faite, enfin je veux dire personnalisable, compte tenu de la nouvelle organisation* ». (Chef d'UET-projet essais).

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

Ces deux formes d'identification sont concomitantes. En d'autres termes, l'identification à l'organe, la fonction ou la prestation développés renvoie systématiquement au produit dans sa globalité, à l'instar de ces propos qui lient la notion de confort, c'est-à-dire une prestation offerte au client et un rapport passionné spécifique au produit, ce qui multiplie les possibilités de s'identifier au produit conçu :

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *« Je pense que pour avoir envie de se défoncer, il faut aimer le produit. Mais attention aimer la voiture, moi franchement, les moteurs, vroum vroum, le brio, le machin, le truc, c'est un truc dont je n'ai rien à foutre. Ça ne m'intéresse pas. Mais j'aime la voiture à ma manière, moi j'aime tout ce qui touche au confort, à des choses comme ça, c'est la façon dont je vis la voiture ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

Cet entretien est intéressant dans la mesure où il révèle, de façon explicite, que la passion [« envie », « aimer » x4] pour le produit n'existe pas intrinsèquement. Elle est le résultat d'une appropriation personnelle de leur travail [« à ma manière », « façon dont je vis »]. L'identification à l'organe ou la prestation conçus et la passion pour le produit sont donc corrélées positivement et s'observent en particulier chez les ingénieurs et cadres techniques anciens au sein de la structure-projet, tous domaines techniques confondus. Du reste, elles peuvent être complètement indépendantes d'une identification à la technique. C'est pourquoi on y retrouve également les ingénieurs et cadres techniques anciens au sein de la structure verticale, mais dans les secteurs où les activités sont particulièrement externalisées.

C'est là la principale différence avec la période précédente. Le produit devient une sphère d'investissement en tant que tel. Il offre les conditions d'une appropriation des changements en cours puisqu'il personnalise l'investissement. En d'autres termes, cette sphère d'identification est compatible avec une implication dans le travail. Le produit est valeur d'adhésion. Néanmoins, ce processus d'identification est conditionné par un apprentissage de la passion et suppose donc un minimum d'ancienneté. Chez les ingénieurs les plus jeunes, on observe l'émergence d'une identification fonctionnelle.

4.2.3. L'émergence d'une identification fonctionnelle

L'identification fonctionnelle se caractérise par une définition de soi centrée sur sa contribution dans le processus général de conception. Dans ce cadre, le domaine technique et l'objet conçu ne sont pas valorisés, parfois ils ne sont même pas mentionnés.

En effet, avec plusieurs ingénieurs-projet dont l'ancienneté est faible (moins de 10 ans), des entretiens de plus d'une heure et demi centrés sur leurs activités de travail n'ont pas été suffisants pour qu'ils jugent pertinent de préciser qu'ils travaillaient sur la conception des sièges ou sur l'acoustique du véhicule. L'accent est porté sur les missions et les

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

responsabilités qui les caractérisent. Les fonctions d'animation et de gestion de projet sont particulièrement valorisées.

A titre d'exemple, à la fin des années 1990, on observe une utilisation massive du libellé de fonction « chef de projet ingénierie ». 205 personnes dans l'ingénierie l'utilisent au lieu d'une quinzaine de personnes à qui il est réservé puisqu'il s'agit du libellé de la fonction du représentant de l'ingénierie pour un véhicule donné dans l'équipe de projet aux côtés du directeur de projet. C'est, par ailleurs, sans compter le foisonnement des libellés de fonction comprenant les termes « chef de projet ». C'est bien parce que la reconnaissance technique n'est plus l'unique critère offrant un sentiment de réussite au sein de l'organisation.

D'ailleurs, certains ingénieurs-projet, au-delà de l'absence de valorisation technique au sein de leur activité, vont même jusqu'à dire que leur fonction pourrait être rattachée à la direction des achats :

> *« Ça fait quatre ans que je suis sur les sièges, mais je ne me permettrais pas de me nommer en tant que spécialiste. L'expertise n'est pas due par un GFE* (Groupe Fonction Elémentaire)*, il la centralise, c'est tout. Je pourrais sans difficulté être pilote d'un autre GFE et cette fonction pourrait être rattachée à la direction des achats, ça ne me choquerait pas ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

La technique n'est pas seulement désinvestie ou occultée dans les processus de définition de soi. Elle est rejetée [n'est pas spécialiste, « l'expertise n'est pas due », « direction des achats »]. C'est parce que, dans leurs représentations, la technique est réductrice, comme l'illustrent, de nouveau, ces propos tenus par un ingénieur-projet :

> *« Quand on parle d'animation, c'est beaucoup plus large que de développer techniquement. Le but c'est bien de faire fonctionner deux entités, un bureau d'étude et un service achats pour répondre aux demandes d'un projet ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 4 ans d'ancienneté, 31 ans, Université, GH 24.

Enfin, l'analyse des entretiens de ceux qui relèvent d'une identification fonctionnelle met en exergue la multiplication des doubles références : d'une part, aux « fournisseurs », « achats », « extérieur » et, d'autre part, au « projet ». C'est donc la combinaison de l'instauration d'une organisation matricielle et de l'externalisation de certaines activités de travail qui rend

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

rationnelle cette forme d'identification. Du reste, elle s'observe particulièrement chez les ingénieurs et cadres techniques de la DIEC.

Au cours de ces entretiens, les ingénieurs ne se définissent qu'en détaillant les missions et en valorisant une activité transversale de coordination, faite d'échanges et de négociations. Ils mettent l'accent sur le « faire faire ». L'absence d'un investissement reposant sur la passion est complètement assumée. En revanche, ils valorisent un investissement fondé sur l'atteinte d'objectifs dans un rapport individualisé au travail. C'est ce qui ressort de ces extraits d'entretiens menés avec des ingénieurs-projet :

> *« Mon job, c'est de piloter un fournisseur avec un objectif complet QCDP[644], en tant que GFE, par rapport aux objectifs communiqués et acceptés par moi ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 4 ans d'ancienneté, 31 ans, Université, GH 24.

> *« En tant que GFE, ce qui nous intéresse ce sont les valeurs cibles sur lesquelles on s'engage ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

> *« Donc on est au croisement du projet et des métiers support, BE et les achats, car on travaille systématiquement avec des fournisseurs extérieurs. Ça veut bien dire que l'on est responsable et on s'engage vis-à-vis de la direction de projet de répondre aux demandes 'produit' dans un certain coût et dans un certain délai ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

> *« On engage effectivement sa responsabilité personnelle, bien entendu le chef de service cosigne, mais il y a une notion, qui en fonction des époques varie un petit peu, liée à un engagement personnel. Un engagement qui implique la mise à disposition d'un certain nombre de moyens en retour ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Promotion interne, GH 23.

La multiplication des termes relevant des registres de l'« engagement », de la « responsabilité » et de l'individualité [« moi », « personnelle »] révèle que l'investissement ne disparaît pas. Toutefois, il trouve sa source ailleurs dans un rapport contractuel [« acceptés par moi », « cosigne »] et transactionnel [« moyens », « objectifs »] qui responsabilise individuellement les ingénieurs et cadres techniques. Pour autant, ils ne sentent pas appartenir au développement collectif d'un produit à la différence des précédents. Ils se représentent leur travail comme une contribution au processus global, la sphère d'investissement est davantage circonscrite à la mission.

---

[644] Qualité-Coût-Délais-Prestations.

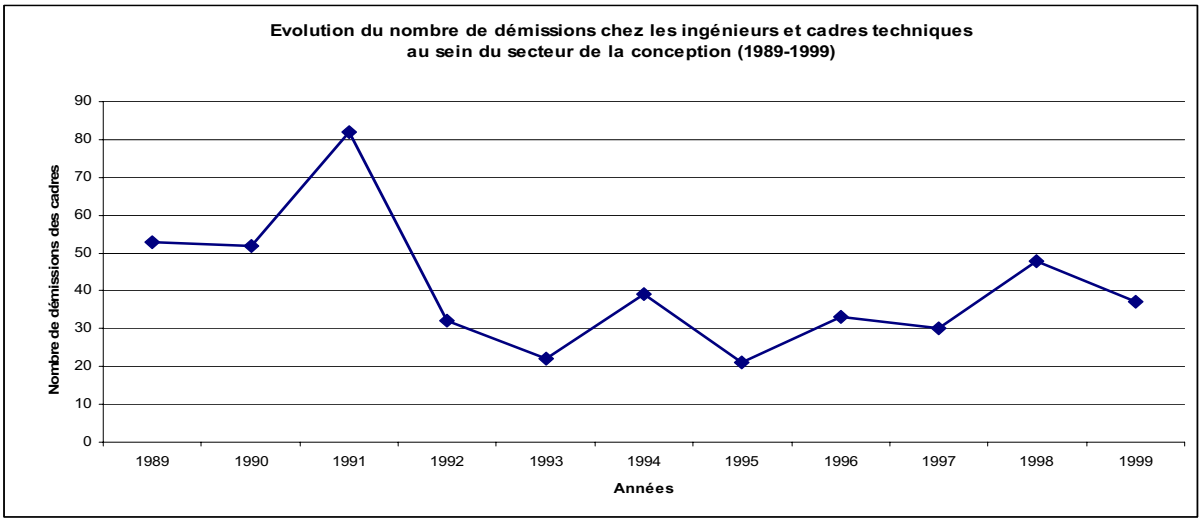
© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.3. L'émergence d'une loyauté à la mission : un rapport contractuel à l'organisation

Pour ces ingénieurs et cadres techniques, les formes de loyauté[645] traditionnelles envers l'organisation, reposant sur un investissement dans le domaine technique ou le produit, se déplacent vers une loyauté à la mission. L'opportunisme qu'engendre le développement d'un rapport transactionnel et individualisé avec le travail ne se traduit pas, dans un premier temps, par une défection manifeste envers l'organisation. Les ingénieurs et cadres techniques ne démissionnent pas de manière significativement plus importante au cours de cette seconde période.

Les démissions sont le premier motif de départ au sein de l'ingénierie, relativement moins concernée par les plans sociaux que le secteur de la fabrication par exemple. Elles représentent 36% des départs. Ce constat est d'autant plus vrai pour la population des cadres pour laquelle la part moyenne des démissions dans les motifs de départs atteint 46%. En outre, la courbe du nombre de démissions des cadres paraît en augmentation, même si elle n'atteint pas le niveau de 1991, comme le démontre le graphique ci-dessous :



Si les cadres quittent l'entreprise avant l'âge de la retraite, c'est parce qu'ils démissionnent. Pourtant, si l'on calcule le taux de démission, on s'aperçoit qu'il est faible, en moyenne 1,5 % sur la période concernée et que, en outre, il aurait tendance à diminuer puisque le nombre de

[645] La loyauté est entendue comme une « fidélité à tenir ses engagements ». cf. P. Ansart, « Loyauté », in *Dictionnaire de Sociologie*, Le Robert, Seuil, 1999.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

démissions est plus faible en 1999 alors que les effectifs ont augmenté durant les années 1990. Enfin, si démission il y a, l'ancienneté moyenne est faible pour l'ensemble des statuts, mais légèrement plus marquée encore chez les cadres puisqu'elle est de l'ordre de 5 ans en moyenne entre les années 1989 et 2002. De même, l'ancienneté moyenne hors décès et démissions se maintient (31 ans chez les cadres, 30 ans et 32 ans pour les ETAM et les APR dans le dispositif CASA[646]).

Les ingénieurs et cadres techniques sont donc toujours aussi fidèles à l'entreprise au cours de cette seconde période. Pour autant, si la fidélité était synonyme de loyauté à l'organisation au cours de la période précédente, le faible taux de démission ne permet pas de tirer des conclusions similaires. Les comportements opportunistes et la défection existent, mais ils sont diffus dans la mesure où ils s'opèrent au sein de l'organisation. S'il y a mécontentement, la défection consiste à chercher un poste dans une autre direction, comme l'illustrent ces propos particulièrement explicites d'un ingénieur-projet lorsqu'il évoque une insatisfaction en terme de reconnaissance salariale :

> « *Encore une année comme ça et je demande ma mobilité. L'augmentation est correcte, mais pas au niveau de mes espérances* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 5 ans d'ancienneté, 33 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 39.

En effet, si les jeunes ingénieurs et cadres techniques en particulier restent investis dans leur mission sur la base d'un contrat individualisé, ils ne conçoivent pas leur carrière comme un avancement linéaire dans un même domaine technique. Un rapport transactionnel et individualisé au travail revient à se servir de l'organisation comme un marché du travail interne au gré des opportunités qu'elle offre, comme l'illustrent très explicitement ces propos tenus par ces ingénieurs :

> « *On peut faire du BE, être au cœur du dessin mais là on perd la transversalité. Il y a aussi l'architecture, cela reste transversal. On peut aller butiner un peu partout. Et puis, après c'est une affaire d'opportunités, les services où l'on s'entend bien avec le chef* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 15.

> « *C'est l'international, la multiplicité des métiers et ça paraît accessible, les RH, les achats, la communication, c'est sûrement le plus gros avantage à mes yeux car*

[646] Dispositif chez Renault pour les pré-retraites : Cessation d'Activité des Salariés Agés.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

j'envisage de quitter la technique. Je me vois bien changer plusieurs fois complètement de métier ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

« La possibilité de changer de métier sans changer de patron. […]. Je pense, oui enfin c'est ce qu'on entend dans les médias, que les cadres changent ou qu'ils se préparent à changer au moins 5 fois de patrons en gros et je pense que ce n'est pas forcément vrai chez Renault parce que justement quand on est cadre on peut changer de travail sans changer de patron quoi. Quand on est technicien c'est plus dur même s'il y a des possibilités d'évolutions mais quand on est cadre au moins chez Renault, on n'est pas forcé de partir. En fait, on a le choix. Si on décide qu'on veut rester chez Renault, on peut changer de métier ou pas et puis voilà quoi. Je pense que c'est une forme de loyauté en fait justement faire ce choix soit je reste chez Renault soit je m'en vais, j'aurais plutôt tendance à vouloir rester moi mais en changeant de métier ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

« Je m'investis dans mon poste de GFE mais ça ne veut pas dire que je n'irai pas ailleurs dans une autre Direction où la vie est très différente et nos relations aussi ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Ces quelques extraits sont particulièrement intéressants parce qu'ils mettent l'accent sur les stratégies personnelles et les choix opérés consciemment par les individus dans une logique opportuniste [« butiner », « opportunités », « décide », « choix »] sur le thème de la carrière. Ce point contraste particulièrement avec le type précédent de rapport à la carrière au sein duquel les individus adoptent des comportements loyaux envers les hiérarchiques, acteurs clefs du système et fidèles envers leur domaine technique, en cohérence avec le modèle vertical de l'évolution professionnelle. De plus, ces extraits informent sur l'existence d'un nouveau modèle de carrière valorisé en tant que tel : celui d'un parcours transversal diversifiant les spécialités techniques investies et les compétences techniques mobilisées. Il se présente comme une alternative recherchée [« perdre en transversal », « je me vois bien changer plusieurs fois de métier »].

En somme, la loyauté consiste à remplir un contrat dans le cadre d'une mission sans exclure pour autant un opportunisme au sein de l'organisation qui se manifeste par des changements de métier. Dans ce contexte, les règles du jeu autour de la carrière se modifient. Du moins, l'avancement vertical qui caractérisait la période précédente n'est plus l'unique possibilité structurelle de faire carrière. En outre, comme il a été précisé, compte tenu de l'augmentation numérique des ingénieurs et cadres, il est mécaniquement impossible de les satisfaire dans

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

leur ensemble. La règle devient celle de la prise de responsabilité et l'incertitude principale porte sur la fonction et son pouvoir formel de décision, car l'espace de jeu en terme de carrière n'est plus la pyramide hiérarchique, mais la matrice.

Il en résulte que les acteurs qui tirent leur épingle sont les ingénieurs mobiles, ceux capables de passer d'une structure à l'autre, d'un domaine technique à l'autre et la ressource pertinente est la mobilisation d'un réseau personnel construit au cours des différentes missions, comme l'illustrent ces propos tenus par un ingénieur qui réfute le modèle traditionnellement reconnu dans lequel les écoles de provenance étaient déterminantes dans la carrière des ingénieurs :

> « *La culture d'école existe peu à l'heure actuelle. J'ai d'excellents copains dont j'ai découvert des années après que l'on était de la même école. Il y a eu une époque gadzart qui n'était pas sympa. Maintenant, c'est éclectique. Un peu les polytechniciens, mais rien d'extraordinaire. Il y a du réseau chez Renault, mais ce n'est pas construit, ça ne repose pas sur les écoles. C'est un faisceau de relations. Au top du top, il y a les énarques et les polytechniciens, mais pour les vingt premiers postes de l'entreprise, pas pour les milliers de cadres. C'est la voiture qui fait le sujet, c'est ce pourquoi les gens sont mobilisés, c'est ça qui est déterminant* ».

Cadre supérieur, chef de service, DIEC, homme, 25 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 49.

Ce que ces individus appellent « réseau » repose sur les positions objectives, notamment les fonctions « projet » et le faisceau de relations, verticales et latérales, auquel elles donnent accès. De même, cet ancien ingénieur oppose explicitement ce fonctionnement à celui qui prévalait auparavant et reposant sur les écoles de provenance. En d'autres termes, les ressources pertinentes ont été internalisées. Elles relevaient du parcours social et notamment scolaire traditionnellement. Avec ce modèle, elles se construisent quotidiennement au sein de l'organisation.

Lors de cette seconde période, la principale stratégie repose donc sur la prise de risque dans la mesure où elle est l'occasion d'une valorisation individuelle en cohérence avec le mode de fonctionnement de cette structure reposant sur des relations de pouvoir. Le pouvoir se distingue de l'autorité en ce qu'il est une mise en relation plus éphémère et circonstanciée. Il extrait les individus des relations unilatérales et stables instaurées par une structure pyramidale. Il en résulte que si la loyauté envers les responsables hiérarchiques est pertinente dans le modèle précédent, la prise de risque est adaptée dans cette configuration puisqu'elle permet aux individus de « faire des coups », c'est-à-dire de se mettre en valeur et d'être

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

reconnus au cœur de relations plus ponctuelles et instables, par exemple en gérant des urgences, en résolvant des difficultés critiques, en dépassant les objectifs individualisés.

De cette façon, la structure projet offre les conditions d'une reconnaissance individuelle indépendamment de la ligne hiérarchique, comme l'illustrent les propos ironiques de ce directeur faisant référence à cette période :

> « *L'organisation par projet avait une certaine faculté à récompenser les pompiers pyromanes* ».

Cadre dirigeant, Directeur, homme, 36 ans d'ancienneté, 56 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 29.

Avec de tels propos, ce directeur fait référence aux risques que les individus prennent consciemment pour se valoriser, ce qui peut apparaître parfois proche de la mise en scène et qui peut avoir pour effet pervers de multiplier les situations de crises lorsqu'il évoque une tendance à créer les problèmes de la part des individus. C'est l'exploit qui est manifestement reconnu au sein de cette structuration dans le sens défini par T. Veblen, des activités qui évoquent la prouesse, « dignes, honorables, nobles »[647] et qui permettent aux individus de se distinguer et de s'évaluer. Il correspond à l'atteinte d'un « résultat tangible qui s'expose à la manière d'un trophée ou d'un butin »[648].

En définitive, la mise en place d'une organisation matricielle crée une nouvelle structuration des jeux autour de la carrière qui renforce l'individualisation des relations au travail et déplace la loyauté de l'organisation vers la mission. Sans anéantir les formes de relations sociales traditionnelles, les évolutions structurelles offrent, par conséquent, incontestablement les conditions de leur diversification au sein du groupe professionnel. Le développement d'une rationalité instrumentale semble être au cœur des rapports entre les individus en proposant une nouvelle forme de solidarité qui s'inscrit dans un réseau individualisé. De même, des rapports transactionnels au travail s'observent à travers l'émergence d'une identification fonctionnelle, faisant de la mission la sphère d'investissement privilégiée. Dans ce contexte, chez les ingénieurs et cadres techniques, notamment chez ceux détenant des fonctions dites « projet », le rapport à l'organisation se caractérise par une adhésion aux changements en cours et une contribution à l'objectif collectif sans nécessairement supposer

---

[647] T. Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970, p. 12. Il convient de préciser qu'en ce sens, l'exploit s'oppose aux occupations qui relèvent du registre de la domesticité : « celles qui ne font qu'être nécessaires, quotidiennes », celles qui sont « indignes, dégradantes, viles ».
[648] *Ibid.*, p 31.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

un sentiment d'appartenance à cette dernière. Néanmoins, on l'aura compris, il ne s'agit pas de conclure à la désagrégation des formes de relations traditionnelles car, d'une part, elles ne disparaissent pas en tant que telles, elles coexistent simplement avec de nouvelles formes et, d'autre part, des relations sociales articulées autour de l'intérêt et de la transaction ne signifient pas un affaiblissement du lien social, mais une modification de sa nature.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre V :

La seconde période (1985-1999) se caractérise par l'introduction d'une rationalité économique dans les modes de gestion, sous le prisme de la rentabilité et aboutissant à la privatisation de l'entreprise. Cette rationalité économique trouve son inscription organisationnelle au sein du secteur de la conception de trois façons : la mise en place d'une organisation matricielle qui promeut l'ajustement mutuel et les relations latérales comme modes de coordination formels, l'externalisation de certaines activités de travail et l'internalisation de la figure du client au cœur du processus de conception.

Les activités de travail du groupe professionnel sont substantiellement modifiées. Les ingénieurs et cadres techniques n'encadrent plus nécessairement. Des activités dites « projet » se développent diffusant la gestion et l'innovation au sein du travail de conception et défiant par là-même les normes professionnelles traditionnelles. Enfin, l'autonomie se renforce en devenant une compétence professionnelle même si elle prend des formes différenciées selon les secteurs fonctionnels. Deux grands types d'ingénieurs et cadres techniques peuvent désormais être identifiés : les traditionnels experts spécialisés sur un domaine technique au sein de la structure verticale et les responsables du développement d'un organe du véhicule dans les équipes de projet.

Cette deuxième forme de rationalisation identifiée introduit une nouvelle règle du jeu : celle de l'amélioration de la rentabilité en concevant au plus juste. De la sorte, ce sont les espaces de jeu et les ressources pertinentes qui se diversifient. Précédemment, l'accent portait sur l'excellence technique dans chaque domaine au sein d'une organisation pyramidale, faisant des experts et des responsables hiérarchiques des acteurs clefs du système. Désormais, au sein d'une organisation matricielle le savoir inter-domaines techniques devient un espace de jeu et la connaissance générale du produit automobile une ressource pertinente pour faire face à l'incertitude majeure qu'est la décision lorsque tous les métiers travaillent simultanément en se confrontant. Les acteurs-projet sont incontestablement les acteurs émergents. Les stratégies valorisées ne sont plus l'accumulation des connaissances dans une perspective de loyauté envers les responsables hiérarchiques et les normes professionnelles qu'ils portent, mais la négociation au cœur de relations conflictuelles avec les pairs et la prise de risque.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En divisant la structure formelle et en articulant la coordination sur les éléments fonctionnels du véhicule, cette évolution valorise d'autres sphères d'investissement. Elle créée les conditions d'une diversification des formes d'identification : la permanence à l'identification professionnelle, le développement d'une identification au produit reposant sur l'apprentissage d'une passion pour l'objet et l'émergence d'une identification fonctionnelle stimulée par les activités gestionnaires. En d'autres termes, l'une ne se substitue pas à l'autre. Nous assistons à une superposition des sphères d'identification.

De même, elle positionne structurellement une partie des ingénieurs et cadres techniques en dehors de leur domaine technique d'appartenance et d'une hiérarchie professionnelle, rendant la coopération entre les individus plus individualisée, sélective et la solidarité plus transactionnelle. Néanmoins, l'opportunisme qu'engendre le développement d'un rapport transactionnel et individualisé avec le travail ne se traduit pas par une défection manifeste envers l'organisation. Pour autant, la loyauté se déplace de l'organisation vers la mission, c'est-à-dire vers l'atteinte des objectifs dans le cadre d'un contrat. Elle se manifeste par des changements de métiers et de départements au sein de l'entreprise, valorisant, ce faisant, une nouvelle forme de carrière, transversale et propice à la multiplication des compétences. De la sorte, le travail reste déterminant dans l'activité sociale mais les fondements et formes de l'investissement dont il fait l'objet varient.

Au regard de notre première hypothèse, ces résultats vont dans le sens d'une différenciation des actions et des représentations des individus que rend compréhensible la modification des caractéristiques de leurs situations. En d'autres termes, cela traduit une diversification des formes de relations sociales au sein du groupe et une lecture stratégique permet d'aborder. En cohérence avec les principes structurels qui misent sur un individu qui poursuit ses intérêts, les ingénieurs et cadres techniques acceptent leur positionnement d'acteurs dans les sens où ils détiennent des ressources et réagissent à des enjeux sociaux. C'est la raison pour laquelle la variable de la position dans l'organisation est déterminante et que ce phénomène exprime une adhésion aux évolutions en cours. Nous supposons que c'est parce que cette forme de rationalité reste congruente avec un modèle de réussite sociale qui se développe chez les ingénieurs et cadres techniques.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Chapitre 5 – Rappels synthétiques

Objectif	Explorer les potentiels effets de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail sur les formes de relations sociales des ingénieurs et cadres techniques.
Hypothèse 1 (suite)	L'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail bouleverse les conditions structurelles de l'action des ingénieurs et cadres techniques et autorise de nouveaux jeux, diversifiant les actions et représentations au sein du groupe professionnel.
Méthodologie	Analyse et interprétation des données provenant d'une recherche documentaire approfondie et de 74 entretiens menés par grappes hiérarchiques et centrés sur le travail au quotidien
RESULTATS OBTENUS	
Forme organisationnelle	Structure matricielle, externalisation des activités de travail, internalisation de la figure du client
Modes de coordination	Ajustement mutuel, confrontation et négociation
Activités de travail	Division du travail au sein du groupe professionnel : expertise technique d'un côté, activité gestionnaire liée au développement d'un projet de l'autre
Sphères d'identification	Diversification : identification professionnelle, identification au produit, identification fonctionnelle
Conception de la carrière	Transversale, multiplication des compétences
Rapport à l'organisation	Rapport contractuel à l'organisation, loyauté à la mission
Rapport entre individus	Emergence d'une solidarité transactionnelle : rapports individualisés, contractualisés, sélectifs Coexistence avec les formes traditionnelles au sein de la structure verticale
Rapport au travail	Investissement élevé
Modalités de segmentation du groupe	Les formes d'investissement (conception de la carrière différenciée…) Affaiblissement du rôle joué par l'appartenance professionnelle, étant donné qu'une partie des ingénieurs est en dehors de la structure hiérarchique et technique.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE SIXIEME : « TEMPS/RISQUE ET STANDARDISATION » (2000 -)

Dès la fin des années 1990, de nouvelles évolutions modifient considérablement les règles du jeu établies par la mise en place d'une organisation matricielle au sein du secteur de la conception. L'accent est mis sur la rédaction et l'application de procédures et de standards de travail, accompagnées par la mise en place de dispositifs de contrôle. Ceci ne manque pas de questionner les modèles, mis en évidence dans les années 1990, centrés sur l'ajustement mutuel et les capacités d'initiative des individus réunis autour d'objectifs. De ce fait, on assiste à un glissement d'une orientation par les objectifs à une orientation sur les moyens, comme l'illustrent parfaitement ces propos tenus par un ingénieur :

> *« On ne nous dit plus : 'La cible clientèle c'est ça', on nous dit : 'Il faut mettre ça dans le projet et point' ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

Ces évolutions d'inspiration taylorienne méritent toute notre attention dans la mesure où elles s'opèrent au sein d'un secteur de conception, composé exclusivement de techniciens et d'ingénieurs (98%), acteurs historiques du taylorisme et de ce fait traditionnellement épargnés par ses principes fondateurs. En outre, elles interviennent à la suite d'un processus d'autonomisation visant précisément à faire de la coopération locale le mode privilégié de gestion de la complexité. Cependant, pour ces mêmes raisons et parce qu'elles apparaissent dans un contexte économique différent aux enjeux distincts, nous nous interdisons d'évoquer abusivement un retour au taylorisme ou même de théoriser le concept de néo-taylorisme. Néanmoins, en coexistant avec l'organisation antérieure, n'assiste-t-on pas, tout au moins, à l'émergence d'un nouveau modèle ? Dans ce cas, quel(s) pourrai(en)t être le(s) effet(s) sur les formes de relations sociales lorsque les règles du jeu se diversifient, voire se contredisent et lorsqu'elles concernent une population hautement qualifiée ?

Ce chapitre vise donc à poursuivre l'investigation sur la ou les façons dont les ingénieurs et cadres techniques gèrent les contraintes et opportunités introduites par un changement structurel afin de vérifier notre première hypothèse portant sur la diversification des actions et représentations des ingénieurs et cadres techniques.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Pour ce faire, les méthodes utilisées combinent une recherche documentaire interne, une vague de soixante-quatorze entretiens par grappes hiérarchiques centrés sur le travail au quotidien, cinq journées d'observation *in situ* des activités de travail et une expérimentation sociale.

Elles nous ont permis de décrire, dans un premier temps, les formes que prennent ces évolutions, puis, dans un second temps, leur(s) potentiel(s) effet(s) sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques en particulier. Enfin, nous nous intéresserons aux formes de relations sociales que ces évolutions tendent à diffuser.

I. Des apories structurelles

Ces évolutions peuvent être considérées d'inspiration taylorienne, car elles mobilisent l'ensemble de ses principes fondateurs que sont la spécialisation du travail, l'allocation et l'imposition des temps de travail, la formalisation des procédés et du contenu du travail - ce dernier est considéré alors comme une suite d'opérations successives et objectivables - et le développement des dispositifs externes de contrôle de travail. Toutefois, elles ont lieu au sein d'une structure matricielle. Dès lors, la structure est fondée sur des principes antinomiques dont les effets peuvent s'avérer pervers.

1.1. La standardisation comme mode de coordination d'une structure matricielle

Le processus de rationalisation en cours vise à faire du secteur de la conception une « organisation hautement fiable » : il s'agit de se rapprocher des secteurs tels que le nucléaire ou l'aérospatial, souvent cités en exemple dans les discours des responsables hiérarchiques, c'est-à-dire « des organisations où le niveau de risque est extrêmement élevé mais où très peu d'erreurs catastrophiques ne se produisent (…) [et qui] évoluent dans un contexte politique, social et technologique où le risque est impardonnable »[649]. Est-ce que garantir un niveau de fiabilité et de qualité aux clients est contestable ? Il est clair que non. En revanche, est-ce qu'une règle standardisée et auditée garantit une fiabilité quand on connaît justement le niveau d'interdépendance entre les éléments ? Il est beaucoup plus difficile d'être catégorique. Pourtant, en l'espèce, le réflexe organisationnel est un développement de la rationalisation

[649] C. Roux-Dufort, « La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle », in B. Vidaillet (sous la dir.), *Le sens de l'action, K.E. Weik : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, pp. 139-157.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

scientifique qui ne laisse théoriquement pas de place à l'erreur. Quel(s) est (sont) le(s) enjeux de ce développement ?

Le secteur de la conception doit faire face à un accroissement de la complexité[650] en raison de l'augmentation de l'interdépendance entre les éléments du système. Cette dernière a au moins deux raisons. La première réside dans la complexification de la conception du produit, notamment avec le développement de l'électronique et les interactions dangereuses susceptibles de se produire qui augmentent les chances de propagation, d'amplification et de gravité des erreurs. Dans ce contexte, l'apprentissage et les pratiques de travail fondés sur une démarche d'essais-erreurs ne peuvent définitivement plus être utilisés. La seconde raison provient de la multiplication des interactions engendrées par la mise en place de l'organisation matricielle. Sur ce point, on pourrait même dire que la complexité est mise en scène pour légitimer l'évolution en cours à l'instar de la représentation graphique de la croissance exponentielle des interfaces en fonction du nombre d'individus devant interagir (cf. annexe 23b). Dans l'exemple, 25 individus qui travaillent ensemble correspondent à 300 interfaces.

Or, si l'on en croit C. Perrow, c'est lorsque l'erreur provient de l'interaction entre les composants d'un système qu'elle est la plus grave. Il les appelle alors des « accidents normaux ». Ils sont normaux, car ils sont une propriété du système:

> "When we have interactive systems that are also tightly coupled, it is 'normal' for them to have this kind of an accident, even though it is infrequent. It is normal not in the sense of being frequent or being expected – indeed, neither is true, which is why we were so bluffed by what went wrong. It is normal in the sense that it is an inherent property of the system to occasionally experience this interaction"[651].

Les défaillances sont inévitables. La complexité du système est parfois telle que les accidents sont parfois imprévisibles[652] ou incompréhensibles. Selon l'auteur, la forte interdépendance

---

[650] Nous entendons par complexité la définition donnée par E. Morin, synthétisée par R. Fortin, *Comprendre la complexité, introduction à la méthode d'Edgar Morin*, Paris, L'harmattan, 2000, p. 18 : « Ce mot complexité est tiré du latin *complexus* et *complecti* qui veulent dire 'ce qui est tissé ensemble' (complexus) ou ce qui constituent des éléments différents (complecti) ». La complexité se caractérise donc par la multi-dimensionnalité, des liens enchevêtrés et diversifiés.

[651] C. Perrow, *Normal accidents, Living with High-Risk Technologies*, New Jersey, Princeton University Press, 1984, p. 8.

[652] *Ibid*, p. 9: "In complex industrial, space, and military systems, the normal accident generally (not always) means that the interactions are not only unexpected, but are incomprehensible for some critical period of time. […]. Before the accident no one could know what was going on and what should have been done. Sometimes the errors are bizarre."

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

des éléments et le caractère irréversible des erreurs qu'elle induit rend la notion de fiabilité incompatible avec les organisations complexes. Il est normal que des erreurs et des accidents se produisent. Ils sont engendrés par le système.

Dans cette perspective, la formalisation de procédures et la standardisation du travail peuvent devenir des réponses adaptées en théorie puisqu'elles sont un moyen de contrôler et de verrouiller les pratiques de travail. Elles donnent le sentiment de réduire les incertitudes et de pouvoir prétendre réduire la prise de risque en contraignant à utiliser des solutions éprouvées et réglementées. En outre, elles apparaissent comme un moyen de concilier les exigences contradictoires de centralisation et de décentralisation particulièrement exacerbées au sein de ce type d'organisation. Etant donné, d'une part, le degré de spécialisation des rôles et des savoirs qui les caractérisent et, d'autre part, le niveau d'expertise technique requis, ces organisations ont besoin d'une forme de décentralisation, dans la mesure où la supervision directe fondée sur l'autorité n'est pas adaptée. Cependant, l'augmentation des interdépendances entre les éléments contraint à une forme de centralisation qui offre une vue d'ensemble permettant d'identifier les formes d'interdépendances et d'anticiper les erreurs et incidents potentiels. La standardisation des procédés du travail y contribue.

1.1.1. Temps alloués, temps imposés

Une planification précise et imposée décompose le mouvement de coordination qui caractérise le développement d'un véhicule et définit des délais pour la réalisation des activités de travail. Dans un premier temps, cette planification est conçue de façon macroscopique, puis se décline aux différents niveaux hiérarchiques, pour atteindre les niveaux opérationnels à la base.

Deux documents de référence, intitulés « Plan-Gamme » et « Master-planning » ont été créés. Ils établissent les délais de développement de la conception des véhicules et sont la manifestation concrète d'une volonté forte de planifier l'action. Cette formalisation des modes de coordination répond à deux principes considérés comme majeurs :

> « 1. Le principe de planification : le master-planning est un planning de développement standard qui s'impose à tous les métiers et qui a la vertu de synchroniser tous les acteurs du projet.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> 2. Le principe de ponctualité consiste à considérer le respect des délais comme une priorité absolue, notamment dans le cadre des développements communs avec nos partenaires »[653].

L'objectif est précisément de coordonner les diverses étapes de conception et d'industrialisation d'un véhicule à travers un calendrier institutionnalisé et applicable à chaque projet. Ce dernier est segmenté en trois grandes phases (amont, conception, industrialisation) et cinq étapes (construction du cahier des charges et choix techniques, convergence vers une voiture cohérente, structuration du lancement et réalisation des outillages, mise au point produit/process, mise en route industrielle). Ce faisant, il institutionnalise un certain nombre de réunions. Le processus de décision s'impose à tous les métiers et à tous les niveaux statutaires :

> « Le sens, la raison d'être des Jalons d'Entreprise doivent être clairs et identiques pour tout le monde (pas interprétable) »[654].

En revanche, la participation à ces réunions ne concerne que les ingénieurs et cadres techniques. Du reste, plus le niveau statutaire est élevé, plus le nombre de réunions institutionnelles est important, plus la répartition et l'organisation du temps de travail sont donc imposées.

Ce calendrier planifie les différentes décisions à prendre durant les trente mois nécessaires au développement du produit en distinguant :

- les domaines de décision : quatre types de réunions (métier/projet, politique technique innovation, avant-projets, maillage/management) et six domaines (design/produit, prestations, produit-process, interfaces métiers, moyens industriels, ressources/ordonnancement) ;
- les niveaux de décision pertinents : quatre niveaux de décision (cf. chapitre précédent) ;
- les participants à la réunion et leurs rôles respectifs, la question qui pose problème et enfin les documents qui serviront de support.

---

[653] Source documentaire interne, intitulée « Management du Système de Conception Renault », qui est une mise à jour du « Manuel Qualité » (2004).
[654] Extrait du Compte-rendu n° 6/2003 du Comité Directeur, 12/06/03.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette planification s'impose à tous les salariés quel que soit le niveau, comme le mentionne cet extrait du « Manuel d'organisation de l'Ingénierie Véhicule »[655] :

> « Un calendrier des réunions commun à l'ensemble des collaborateurs de l'ingénierie véhicule et des partenaires, avec des jours majoritairement dédiés à un type de réunion ».

De ce fait, la remise en cause de l'un de ces repères temporels nécessite une décision au niveau des directeurs « métiers » et « projet », c'est-à-dire au sommet de la pyramide. Le développement d'un projet est conçu, dès lors, comme une suite d'opérations de travail qu'il est possible d'objectiver et de prévoir.

Cette planification des modes opératoires de développement d'un véhicule a d'abord été pensée et formalisée par un groupe nommé « Delta » qui s'est réuni régulièrement, composé de quelques directeurs et cadres supérieurs (moins de 10). Dans un premier temps, une quinzaine de dates clefs ont été définies. Elles s'appliquent, aujourd'hui, sur une durée de 30 mois, ce qui implique d'ores et déjà une réunion institutionnelle tous les deux mois (cf. annexe 24). Cette planification devient une structuration puissante des activités quotidiennes dans la mesure où elle contraint à mener les opérations dans un laps de temps réduit :

> « C*'est un fil rouge. On arrive au jalon, il faut avoir rempli telle boîte, telle boîte, telle boîte… […]. C'est vrai que ça paraît fou : le gel design à telle date, telle heure…* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

Les modes opératoires et le calendrier sont ensuite cosignés au niveau des directeurs « métiers » et « projet » pour prendre le statut de règle, en s'imposant aux ingénieurs :

> « [Observez-vous des dysfonctionnements ?]. *Oui, par exemple, le mauvais calage de la mise au point cet hiver. On va faire une mise au point qui n'est pas en hiver. On va prendre un risque, on va le faire mais on prend le risque de ne pas être dans le cahier des charges. On n'est pas consulté sur le planning. On nous le donne, point. Les marges de manœuvre sont de plus en plus réduites. Moi, je suis obligé de rendre des comptes, je ne peux pas échapper au master-planning ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

---

[655] Source documentaire interne (2000), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Le calendrier est tellement incontournable [« obligé de rendre des comptes », « ne pas pouvoir échapper au master-planning »] et détaillé [« marges de manœuvre de plus en plus réduites »] qu'il oblige parfois à des absurdités telles que la réalisation d'essais en juillet au lieu des mois d'hiver pour vérifier la fiabilité du véhicule dans ces conditions spécifiques.

En effet, ces cinq étapes s'appuient sur des processus clairement établis qui détaillent, par métier, les rôles et les missions de chaque acteur concerné, comme par exemple la conception d'une pièce (planche de bord), d'un système (éclairage) ou d'une prestation (acoustique). A chaque activité sont associés des données d'entrée, des résultats et un pilote. Puis, les missions des ingénieurs et techniciens sont décrites ainsi qu'une logique d'enchaînement des opérations de travail et les étapes de coordination nécessaires avec les autres métiers, en d'autres termes les réunions qui s'imposent et leur contenu. Cette formalisation vise à clarifier les rôles de chacun et les modes de fonctionnement à respecter. Les réunions planifiées sont alors de deux natures : les « jalons qualité » qui consistent à faire l'état des lieux de la situation et les « jalons d'interface » qui visent à coordonner les différents métiers de la conception d'un véhicule.

L'une de ces réunions clefs est nommée « DMDR » (Digital Mocke up Design Review). Elle est une « animation autour d'un prototype numérique cohérent, qui a pour but de faire converger l'ensemble des métiers de l'entreprise »[656]. Elle est composée du chef de projet Ingénierie, de chefs de service, d'ingénieurs représentant les différents métiers et des ingénieurs-projet (« pilote GFE », « PPC »). Sa fréquence est trimestrielle et cette périodicité structure très nettement les activités de travail des ingénieurs en déterminant les procédés intermédiaires entre ces réunions comme l'illustre l'annexe 25 qui décrit l'enchaînement macroscopique des activités de travail de la première à la cinquième « DMDR » et l'annexe 26 qui détaille les opérations de travail nécessaires durant les quatre semaines précédant la tenue de l'une de ces réunions.

En outre, la planification de l'action ne s'arrête pas là puisqu'en étant déclinée par métier, elle prévoit les comités permanents intermédiaires, en précisant leur durée, leur fréquence, en général hebdomadaire ou bimensuelle, les acteurs concernés et même le jour et l'heure de leur

[656] Source documentaire interne : référentiel de fonctionnement n ° 72-13-500 / -- B.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

réalisation. Leur énumération serait fastidieuse (32 sont référencées en 1999 et leur nombre augmente régulièrement). Il est néanmoins possible de donner quelques exemples :

- RAPP (Réunion d'Avancement Produit/Process) organisée par les « pilotes GFE » réunissant au minimum les « dessinateur/concepteur », « chef de projet fournisseur », « chargé d'achats projet ». Elle est hebdomadaire, dure deux heures le lundi de 8h à 10h (cf. annexe 27).

- RPIM (Revue de Projet Interfaces Métiers) organisée par un ingénieur-projet selon une fréquence bimensuelle et dont la durée programmée est de trois heures le mercredi de 10h à 13h (ou 14h à 17h) (cf. annexe 28)

- GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont) organisée mensuellement pour une durée de 3 heures le mardi de 14h à 17h et mobilisant des chefs d'UET, chefs de service et diverses fonctions. (cf. annexe 29)

De la sorte, des calendriers sont pré-établis pour coordonner les diverses activités (cf. annexes 30 et 31) et, en conséquence, les agendas des fonctions clefs du processus de conception comme l'illustrent les annexes 32 a, b, c, d.

Cette standardisation des procédés du travail n'épargne aucune activité puisqu'elle concerne même l'activité d'innovation en imposant des échéances et un enchaînement des opérations. En outre, le développement d'une innovation est structuré par un outil informatique intitulé « DAISI » (Dispositif d'Aide à l'Identification des Systèmes Innovants) qui doit permettre d'identifier les risques de l'innovation et son degré de maturité et d'avancement. Pour ce faire, une cotation a été formalisée et permet de décider des actions à mener.

Enfin, une injonction à la planification détaillée au sein de chacun des secteurs et au niveau de chaque fonction dédiée au projet doit permettre d'assurer le respect des délais communs :

> « La planification détaillée doit être systématique et être l'outil de base du pilotage projet : pas d'exposé de problème sans planning »[657].

[657] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dès lors, à l'image des poupées russes, s'emboîtent quatre types de planification, du « master-planning » aux « plannings détaillés des acteurs » qui structurent les activités de travail de l'individu, comme l'illustre l'annexe 33, extrait de la norme réglementant cette démarche.

Dans les faits, cette injonction donne lieu à une multiplication des dates clefs, comme l'atteste ce commentaire d'un chef de service :

> *« Je suis dans un service où il y a 100 jalons. On commence à marcher sur la tête ! »*

Cadre supérieur, chef de service, DIEC, homme, 25 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 49.

A ce titre, près de 50% des chefs de service interviewés[658] disent consacrer au moins 40% de leur temps (jusque 75%) aux réunions contre 7 % à la réflexion. De même, 83 % soulignent une augmentation du nombre de réunions qui laisse peu de place à la prise de recul.

Cette multiplication se comprend en prenant en considération les caractéristiques structurelles de l'action. En effet, en faisant conjointement du temps une ressource majeure des ingénieurs-projet dans leurs relations de pouvoir dans une première phase[659] et de la planification un axe stratégique central dans une seconde phase, la structure a créé les conditions de l'application de cette injonction, comme l'illustrent ces extraits d'entretiens menés avec des ingénieurs-projet qui se sentent contraints de détailler par écrit, semaine par semaine, les contributions attendues de leurs interlocuteurs :

> *« Mon quotidien à moi, eh bien, on a construit tout un panel d'outils pour animer ça. Nous, on n'a pas de personnel. Je n'ai pas d'hommes. Je dois faire en sorte que les hommes-métier prennent en compte la dimension projet. On a mis en place des réunions entre nous : RAP LAS : Réunions d'Avancement Projet Liaison Au Sol* […].*On va parler du projet, du planning, de semaine à semaine. On essaie de programmer sur un mois. C'est souvent hebdomadaire, selon le rythme du projet. A partir du bouquin, j'ai proposé une animation, un plan de validation type qui a été retenu comme plan de validation du service. […]. Avec chaque GFE, on a travaillé le planning pièce par pièce. Il faut imposer des jalons pour avoir toutes les mesures, tous les essais… ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

> *« Le deuxième objectif, c'est d'être présent aux différents jalons prévus par DIV2. C'est une contractualisation.* […] *Ça rythme les trois années de développement d'un projet. Concrètement, on se sert des différents jalons pour faire des*

[658] Population de référence : environ ¼ de la population totale réelle.
[659] Lors de la mise en place de l'organisation matricielle (cf. chapitre 4).

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

synthèses avec les différents métiers, on leur donne des cibles. Dans les outils à notre disposition pour avancer, c'est dans le cadre de DIV2, RPP3, RPP2. Le PPC se sert de ces réunions là pour animer ses sujets : ce sont des micro-jalons ».
Cadre, Ingénieur-projet, DPC, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 15.

Finalement, alors que les ingénieurs-projet sont les premiers concernés par cette planification de l'action et qu'ils sont lucides à la fois sur les possibilités réelles d'appliquer les procédures formalisées et sur les effets quant à leurs capacités d'action, ils l'instrumentalisent à leur tour [« Il faut imposer des jalons pour », « le PPC se sert de ces réunions »], même si c'est une démarche avec laquelle ils prennent une certaine distance en utilisant le registre normatif [« il faut »] ou la désignation fonctionnelle [« le PPC » versus le pronom personnel « je »]. C'est parce qu'ils ont ils ont de bonnes raisons de la reproduire dans leurs relations micro-fonctionnelles de par la légitimité qu'elle leur procure. Cette planification comporte un effet pervers parce que le temps est devenu une ressource pertinente pour les ingénieurs-projet.

In fine, ces dates clefs s'imposent comme une règle et deviennent la forme de structuration majeure des pratiques de travail. La nouveauté n'est pas dans la formalisation de plannings qui existait déjà auparavant. Elle est dans leur caractère standardisé, imposé et extrêmement détaillé ne faisant plus des réunions un événement, mais une routine quotidienne. Cette planification de l'action s'inspire, par là-même, des méthodes tayloriennes de coordination de l'action avec la notion de temps alloués et imposés. Le mode opératoire pour le développement d'un projet opère à la méthode du convoyeur de chaîne pour la fabrication, pour reprendre les métaphores des ingénieurs et cadres techniques[660], puisqu'il est constitué de dates précises incontournables auxquelles les individus sont contraints de reporter aux instances supérieures.

Ainsi, poursuivons-nous l'analyse proposée par P. Zarifian en l'étendant aux travailleurs qualifiés. Cet auteur souligne l' « énorme apport du taylorisme » à « l'invention du temps économique » dans la mesure où il a montré « la manière dont on peut, en construisant intellectuellement, dans les bureaux de préparation du travail, les gammes opératoires, *anticiper* et *normer* le temps (socialement nécessaire) attaché à chaque opération de travail, ainsi qu'à l'enchaînement des opérations entre les postes de travail »[661]. Toutefois, alors que

[660] A titre illustratif : *« C'est la cadence, c'est ce qui rythme irrémédiablement nos activités et toute la chaîne est comme ça ! » ; ou encore « le jalonnement c'est lui qui nous pousse ».*
[661] P. Zarifian, *Temps et modernité, Le temps comme enjeu du monde moderne*, Paris, L'harmattan, 2001, p. 44.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'auteur souligne que la productivité du travail des concepteurs n'est pas directement contrôlée et mesurée, elle apparaît, en l'espèce, profondément concernée par les récentes évolutions.

1.1.2. Un procédé de travail au cœur de la stratégie

Ce qui caractérise surtout la forme prise par la rationalisation depuis le début des années 2000 réside dans le développement de la standardisation qui devient l'axe prioritaire de la stratégie du secteur de la conception. Cette dernière recouvre plusieurs réalités[662].

Elle vise, tout d'abord, la standardisation des pièces et organes qui consiste à utiliser strictement les mêmes éléments d'un véhicule à l'autre. Il s'agit toujours de limiter les temps et les coûts de développement. Cependant, cette standardisation est également le moyen choisi pour faire face à l'enjeu majeur d'une structure matricielle au sein d'un secteur de conception : celui de la réduction de la complexité en limitant les besoins en coordination, comme en témoigne l'extrait d'une note visant à accentuer cette démarche, rédigée par un représentant de la direction des méthodes de conception et adressée en 2003 à l'ensemble des directeurs :

> « Standardisation et Carry-over trop faibles conduisent à des développements 'monstrueux' en terme d'Ingénierie (nombre de pièces, d'organes, de systèmes et de leurs interfaces à développer). Ce foisonnement engendre en lui-même des complexités insurmontables dues à l'accroissement des interfaces physiques mais aussi (et surtout ?) relationnelles »[663].

Elle est une modification substantielle de la façon de travailler puisqu'elle consiste à concevoir à partir d'un existant :

> « Elaborer un nouveau modèle doit se faire dans la démarche du juste nécessaire en terme de prestation, de produit, de process, en procédant par écart par rapport aux modèle de référence existant »[664].

---

[662] Des propos d'un chef d'UET - Métier éclairent cette distinction :
« Voilà, typiquement, nous, par exemple, côté ouvrants, pour une porte de coffre, la section de principe d'un joint, c'est la section 84, et toutes les bagnoles que l'on a dessinées depuis la 84 ont la même section de principe. Alors ça ne peut pas être la même pièce car ce n'est pas le même fournisseur, ce n'est pas la même longueur développée, etc. Mais n'empêche que voilà, c'est cette section là ! On sait exactement comment la dessiner. Côté DICAP, ils savent comment dessiner la feuillure, le truc, le machin… Ce n'est pas du standard au sens « carry over » de pièces ».

[663] Source documentaire interne, Compte-rendu N°6/003 – Comité Directeur du PQR1 du 12 Juin 2003.

[664] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Il s'agit d'utiliser, par conséquent, un raisonnement analogique pour travailler aux antipodes de ce qui caractérisait les méthodes traditionnelles utilisant un savoir intuitif dans une démarche créative. Si la standardisation des pièces a toujours existé, la véritable révolution réside dans la volonté d'en faire un axe stratégique majeur. Cependant, le développement de la standardisation ne s'arrête pas là.

La deuxième forme prise par la standardisation vise à formaliser le contenu du travail en rédigeant pour chaque organe les règles de conception. D'ailleurs, cette démarche est intitulée « principe de conception », démarche que la direction définit comme étant fondée sur :

> « des standards techniques robustes et applicables dans l'ensemble des cas, regroupés dans la base métier de l'Ingénierie Véhicule »[665].

Il ne s'agit plus uniquement d'allouer des temps pour effectuer les opérations de travail mais d'en décrire, en outre, le contenu. Ces documents formalisés définissent les règles et normes à suivre et spécifient le contenu du travail de conception. Comme il a été précisé précédemment, la formalisation des standards est assurée par les unités dites « métier » au sein de la structure fonctionnelle supportée par une des directions de la qualité[666] rebaptisée explicitement : « direction des méthodes de conception ».

Le terme d' « opération » pour décrire le travail de conception prend tout son sens si l'on utilise les catégories définies par P. Zarifian. Selon lui, cette représentation du travail est celle d' « une forme objectivée que l'on peut décrire, mettre en forme, structurer, organiser, indépendamment de la personne qui réalise cette activité »[667]. Cette forme de rationalisation des activités de travail renoue avec la conception traditionnelle du travail au sein des secteurs de production et se présente, par ailleurs, comme novatrice dans un secteur de conception. Par ailleurs, elle s'inscrit dans un processus chronologique inversé puisque la conception du travail comme un « événement », telle que l'a théorisée l'auteur, prévalait[668].

---

[665] Source documentaire interne, intitulée « Management du Système de Conception Renault », qui est une mise à jour du « Manuel Qualité » (2004).
[666] Deux directions relèvent de ce domaine : direction des méthodes de conception et direction de la qualité, de l'incidentologie et de la fiabilité. La première est chargée de contrôler la qualité des processus et standards, alors que la seconde se concentre sur la qualité des véhicules.
[667] P. Zarifian, *Le travail et l'événement*, Paris, L'harmattan, 1995, p 12.
[668] Cf. chapitre précédent.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En définitive, ces évolutions comprennent une volonté nette de structurer les activités de travail, en définissant les décisions à prendre et les actions à mener, mais aussi de normaliser les comportements en imposant les moyens qui doivent être utilisés pour y parvenir. Elles visent précisément la routinisation des tâches et des comportements afin de réduire la complexité. Un tel constat interroge sur les raisons d'une telle évolution.

Ce processus de rationalisation procède d'un certain technicisme. Selon la définition qu'en donne J. Habermas[669], le technicisme fait référence à une volonté de « faire fonctionner le savoir scientifique et plus encore la technique qui en est l'application en tant qu'idéologie et en attendre des solutions pour la totalité des problèmes qui se posent ». En l'espèce, la technique, en tant que modèle structuré, rationnel, avec tout ce qu'il suppose de rigueur, devient un modèle à transposer dans les différentes sphères de l'entreprise : les modes de fonctionnement, les pratiques de travail, les modes d'expression. Les directeurs n'ont de cesse de valoriser le caractère scientifique de cette forme de rationalisation[670]. L'auteur souligne également que le propre du technicisme est de se présenter comme étant sans alternative. Là encore, c'est bien le type de propos qui parcourt les discours managériaux et les documents internes[671] :

> *« On n'a pas le choix*, *on ne peut plus se permettre de prendre des risques* ».

Cadre supérieur, chef de service, DICAP, homme, 18 ans d'ancienneté, 41 ans, Doctorat, GH 41.

> *« Notre contribution à l'ingénierie réglée est de détailler les plannings. L'enjeu est important, de toute façon, on ne peut pas continuer comme ça. Maintenant, on est obligé d'y aller. On ne peut plus faire avec l'ancien système. Ils vont comprendre que c'est inéluctable ».*

Cadre, Chef de service, DPC, femme, 13 ans d'ancienneté, 37 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 18.

L'utilisation récurrente des expressions : « ne pas avoir le choix », « ne plus pouvoir se permettre », « ne pas pouvoir continuer comme ça », « être obligé », « inéluctable », sans jamais prendre la peine de justifier ou d'expliquer cette évolution est particulièrement

---

[669] J. Habermas, *La technique et la science comme idéologie*, Mesnil-sur-l'Estée, Gallimard, 1968.

[670] A titre illustratif, les propos normatifs tenus par deux d'entre eux : *« Le but est de prouver le bien-fondé des choix. Il faut que ce soit scientifique » ; « L'ingénierie, il ne faut pas que ce soit des rêveurs, il faut que ce soit des scientifiques ».*

[671] Source : documentation interne : « L'utilisation très moyenne des standards de conception conduit de façon évidente à la non-qualité : règles réinventées chaque fois, non formalisées et donc pas auditables ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

explicite. Du reste, à la question de l'existence d'un modèle alternatif, ils répondent par la négative, lorsqu'ils ne manifestent par leur étonnement. Or, la standardisation est un choix stratégique, quand bien même elle se présente comme une évidence.

Elle n'est qu'un moyen parmi d'autres pour chercher à atteindre des objectifs, qui quant à eux, sont difficilement contestables. Le dernier extrait résume à lui seul la portée de l'évolution en cours. Elle met au cœur de la stratégie du secteur un procédé et confond le couple moyens et objectifs. C'est, en ce sens, qu'elle apparaît comme une rupture par rapport aux modèles précédents, d'autant que l'application de cette stratégie fait l'objet d'un contrôle renforcé.

1.1.3. Le développement du contrôle externe

Le développement du contrôle externe s'exerce de façon verticale et horizontale. Nous traiterons seulement ici de la dimension hiérarchique, réservant le contrôle entre pairs au développement relatif aux activités de travail des ingénieurs et cadres techniques.

Dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques, cette évolution, indissociable de la précédente, est vécue comme une rupture récente. Ils y font spontanément référence dans les entretiens comme en témoignent ces propos tenus par un cadre promu :

> « *Aujourd'hui, le gros problème c'est que* [silence]. *Je trouve qu'il y a malheureusement trop de monde pour vous dire comment il faut travailler et un petit peu moins pour vous aider. C'est ce qu'on appelle les gens qui viennent vous "piquer". Il en faut, c'est normal, enfin il ne faut pas qu'il y en ait trop quand même. Et puis certaines personnes, je trouve, s'abritent un petit peu trop derrière des indicateurs. Ça, le terme indicateur, ça fleurit de tous les côtés, en voilà encore un et puis encore un et puis c'est l'indicateur de l'indicateur et puis c'est… malheureusement ça prend du temps et puis c'est au détriment de* [silence]. *Il y avait une image il y a quelques années chez Renault qui avait circulé, c'était les rameurs, c'était une embarcation avec huit rameurs et puis un chef qui donnait le tempo, c'était le bateau tout à fait normal et puis le bateau Renault c'était un gars qui ramait et huit qui donnaient les ordres. Ben aujourd'hui, on en arrive presque à ça. A l'époque ça faisait rire parce que c'était une caricature, mais aujourd'hui c'est… dans certains secteurs c'est un peu ça* ».
>
> Cadre, Ingénieur-métier, homme, 33 ans d'ancienneté, 54 ans, promotion interne, B 61.

L'opposition de vocabulaire entre « à l'époque » et « aujourd'hui » révèle la nouveauté de ce développement du contrôle en opposition avec l'ajustement mutuel qui prévalait. En outre, les propos de cet ingénieur, qui s'efforce par ailleurs de ne pas apparaître trop critique [cf. les

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

deux interruptions en cours de phrase + « il en faut, c'est normal »] insistent sur l'ampleur de cette évolution qui en devient improductive [cf. l'utilisation de la métaphore des rameurs].

Les premières manifestations concrètes de cette évolution sont l'institutionnalisation d'instances dites de « reporting » et la multiplication d'indicateurs d'activité et de performance qui ont pour vocation de démontrer l'efficacité du travail accompli. En effet, la planification de l'action s'inscrit dans une démarche plus générale de « Logique Planning control ». A partir d'une formalisation des tâches à faire, de leur enchaînement et des résultats attendus, elle consiste à « établir des indicateurs d'activité et de performance qui feront l'objet d'un contrôle régulier à la fin de chaque tâche, avec les indicateurs pertinents associés ». Elle est donc indissociable d'un développement du contrôle externe du travail, ce qui vaut d'ailleurs l'étonnement d'un directeur qui déplore que la formalisation du mode de fonctionnement se traduise en « *dates de reporting* ». L'institutionnalisation des comités permanents développe un contrôle externe et collégial, exercé par les responsables hiérarchiques, comme l'illustre le ton humoristique adopté par un chef d'UET s'adressant aux ingénieurs qui lui sont rattachés pour évoquer l'un de ses comités lors de l'observation[672] d'une réunion :

> *« Alors le 19 janvier, c'est le* (parle avec une voix lente et accentue l'articulation) *'co-mi-té de pi-lo-tage projet tech-nique amont DIXXX', bref devant les chefs de service !* (Rires) *».*

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

L'utilisation de ce ton vise à ironiser sur la situation selon laquelle derrière un langage codifié emprunté au registre de l'organisation matricielle (comité permanent) qui semble, à ses yeux, friser le ridicule, s'opère un contrôle puissant de la hiérarchie inscrite dans une structure pyramidale.

L'analyse des entretiens met également très clairement en exergue l'importance qu'a prise la dimension du contrôle dans l'activité de travail, à l'instar de ces propos tenus par ces ingénieurs :

> « *On est checké par plein de monde, les indicateurs, les unités amont/métier sur l'application des standards, la direction métier, la direction projet par*

[672] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre 3.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'intermédiaire des instances, mais il ne faudrait pas que l'on finisse par passer plus de temps à rendre compte qu'à travailler ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

« *Ce que j'aime le moins, c'est les indicateurs ! Aujourd'hui, dans le développement, il y a beaucoup moins de physique, donc il faut des moyens pour vérifier. Et c'est un des moyens. Je ne remets pas en cause ça. Mais ce qui est pénible ce sont les dérives. La première, c'est que l'on a trois indicateurs sur le même sujet multipliés par trois réunions sur le même sujet ! Et pour toute la ligne hiérarchique ! Ce qui peut faire six réunions sur le même sujet !* »

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 60.

« *Par contre, là où ça devient plus difficile, où on peut moins s'extérioriser ou se faire plaisir, c'est le fait que l'on vive d'indicateurs. Aujourd'hui, on vit d'indicateurs. […]. Oui, mais on ne vit pas d'indicateurs. Un indicateur doit vous permettre de progresser et, c'est comme un thermomètre, ça doit, on ne change pas. Un indicateur doit vous permettre de progresser, doit vous permettre de vous comparer à d'autres et à savoir, à identifier où vous devez progresser, mais on ne fait pas des indicateurs pour des indicateurs. Je, enfin je ne connais pas d'indicateurs mâles et femelles, ça ne devrait pas se reproduire et c'est, on vit de ça, regardez les murs. C'est plein d'indicateurs, c'est des ronds, c'est des camemberts, c'est des histogrammes, c'est des…* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

Les ingénieurs et cadres techniques n'hésitent pas à souligner l'ampleur d'une évolution à laquelle ils n'accordent pas de sens dans la mesure où ils n'y voient pas l'intérêt dans leur travail au quotidien. Chaque fois, c'est le registre de l'absurde qui est utilisé pour décrire les situations : « passer plus de temps à rendre compte qu'à travailler », « trois indicateurs sur le même sujet multiplié par trois réunions sur le même sujet », « je ne connais pas d'indicateurs mâles et d'indicateurs femelles, ça ne devrait pas se reproduire ». De même, il apparaît que ces évolutions viennent à l'encontre de la réalisation de soi [« moins s'extérioriser ou se faire plaisir »].

Ce type de constat peut s'entendre jusque dans la ligne managériale, comme l'illustrent ces propos tenus par des chefs d'UET ; les premiers lors d'un entretien, les seconds en s'adressant à des collaborateurs au cours d'une réunion :

« *On est sur un système « contrôle » plus que « faire ». C'est choquant. Il y a des ressources supplémentaires sur le contrôle et pas sur l'opérationnel. C'est une nouvelle culture et c'est choquant. Il y a tout un temps dépensé sans valeur ajoutée. On passe beaucoup de temps à faire des indicateurs* ».

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> « *Concernant le plan de progrès, je vous propose une discussion libre pendant ¼ d'heure puis on sélectionne. L'idée c'est d'avoir toujours une action, un pilote, des délais. Ce plan est public. Donc ça veut dire que quelqu'un va le regarder et va venir nous dire : 'Vous en êtes où ?* (ton mielleux)' (rires) ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Ces extraits d'entretien permettent de souligner que l'absence d'adhésion atteint aussi les premiers niveaux de management qui ne comprennent pas la multiplication des dispositifs de contrôle et qu'ils ne parviennent pas à justifier auprès de leurs équipes.

En effet, ces derniers sont multiples. A titre d'exemple, l'un d'entre eux porte le nom de « LUP », ce qui signifie « Liste Unique de Problèmes ». C'est un outil informatisé à destination de tous les intervenants sur un projet donné. Il centralise les informations sur les problèmes[673] détectés dans le cadre du développement des organes. Il a pour vocation de les éradiquer et de suivre les modifications. Les ingénieurs-projet sont tenus de la mettre à jour « en temps réel » et une synthèse est présentée régulièrement dans divers « comités permanents ».

A chaque problème doivent correspondre un responsable de sa résolution, les actions entreprises et un délai. Une codification a été formalisée afin de juger de la criticité du problème appelée « cotation k*i* ». La criticité est décidée en fonction de l'effet estimé du problème. En d'autres termes, la cotation identifie un risque encouru sur une échelle de gravité. Les effets peuvent porter sur le coût, « le client » ou l'atteinte des objectifs (cf. annexe 34).

Par conséquent, elle n'aide pas à identifier la solution, mais doit garantir la prise en compte du problème en favorisant sa détection. Elle permet surtout d'alerter les responsables de projet et les responsables hiérarchiques de l'existence d'un problème, soit d'un écart par rapport à une référence standardisée lors des réunions institutionnelles. Dans les faits, elle se transforme donc en outil de contrôle. L'introduction de jugements subjectifs, donnant lieu à une intense activité de négociation, en est alors l'effet inattendu, à l'exemple de cet extrait d'une réunion observée intitulée « comité qualité » :

---

[673] La définition d'un problème est la suivante : « constat d'écart par rapport au résultat client ou à la performance attendue ». (Source : documentation interne).

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ingénieur synthèse:
« *Sur ce point on peut penser que c'est rouge ! Aujourd'hui, il nous faut tout ce qui n'est pas bon. Il nous faut une grande liste de points rouges complète de tous les GFE.* »
PGFE:
« Donc tu le veux rouge? »
Ingénieur synthèse:
« Oui ça ne changera rien sur le fond, mais ça permet de mettre en évidence. »
PGFE:
« Mais en fait c'est un essai continu donc on ne sait pas le représenter dans la base pour le jalon, mais c'est sous contrôle. »
Ingénieur synthèse:
« Soit tu codes rouge jusqu'à temps que ça soit bon sinon tu démultiplies les lignes d'essais. »
PGFE :
« On a déjà 6000 lignes ! C'est ingérable! »
Ingénieur synthèse:
« Tu mets le premier essai, si c'est vert, c'est ok, sinon ça fait apparaître un non ok et on sait qu'il y a quelque chose à suivre. On passe à l'ANPQP. Aaaah ! Les bases se sont verdies car il y a encore quelques jours il y avait du rouge ! »

A la lecture de cet extrait de réunion, il est intéressant de noter que les négociations qui le parcourent portent sur la forme et non sur le contenu technique dont il est question. Elles se comprennent de part et d'autre dans la mesure où elles sont une représentation du travail et de la performance des ingénieurs et de leur équipe, donc une forme de contrôle et de reconnaissance. La forme qu'elles prennent devient un puissant levier d'action, comme l'illustrent les commentaires de l'ingénieur à la fin de la réunion :

> *« Nous, on est très partagé car jusqu'à quel niveau d'alerte il faut aller ? Quand on met en rouge, il y a 10000 personnes qui viennent vous voir et vous font perdre du temps en explication etc., mais ne vous aident pas pour autant ! Et d'un autre côté, si on ne montre pas et que ça revient au directeur comme la dernière fois par le projet ou autre, eh ben hop il nous rentre dedans ! Moi, j'étais fâché ! C'était un vrai feu de paille ! C'était un petit problème qui était complètement sous notre contrôle. Normalement, le directeur ne rentre pas à ce niveau de détail. Mais il n'a pas supporté ! Une semaine après tout le monde s'en foutait et le problème était réglé, mais on s'est pris une soufflante ! ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Dans cet exemple précis, la nature du problème technique est passée au second plan. Elle n'a même pas été abordée. La situation a reçu une codification critique (couleur rouge) et a provoqué des réactions au plus haut niveau de la pyramide hiérarchique, qui, à en croire

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'ingénieur, n'étaient pas pertinentes ni justifiées. Cet exemple a été présenté a plusieurs dizaines[674] de chefs de service qui ont collectivement confirmé le caractère représentatif de cet extrait en le commentant, dans un premier temps, de cette façon : « *Bienvenue chez Renault !* », « *ça c'est du vécu de tous les jours !* », puis en le prolongeant de divers exemples allant dans le même sens. De même, ils sont 89%[675] à confirmer un renforcement des dispositifs de contrôle. Ils déplorent la dérive de cette planification de comités permanents qui se transforment en instrument de contrôle externe[676].

De même, durant la journée d'observation de travail du « pilote GFE », celui-ci reçoit un mail de son chef de service vers 18h30 qui, manifestement, venait de consulter la « LUP », puisqu'il lui envoie une simple phrase : « *Tu devrais mettre K3 au lieu de K2* ». En d'autres termes, le responsable hiérarchique lui demande de modifier la cotation choisie par l'ingénieur pour qualifier l'action qu'il est en train de mener. La réaction du « pilote GFE » témoigne d'un vif agacement :

> *« Il n'a que ça à faire d'aller voir les indicateurs ! Au secours ! Le tout est sous contrôle, l'autre est d'accord mais à cause d'une réflexion comme ça je suis obligé d'aller mettre la base à jour. Ce n'est pas croyable ! Que veux-tu répondre à ça !? ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Dans ce cas précis, le problème technique n'est absolument pas évoqué et l'ingénieur-projet ne peut que retenir le caractère policier de ce message[677]. Cet outil, central dans la gestion des projets, n'est pas considéré comme une assistance dans la gestion quotidienne du travail et de nombreuses remarques en témoignent dans les entretiens[678].

Au nom du jeu de la « transparence », les ingénieurs se doivent de fournir des justifications régulières sur leurs activités de travail quotidiennes. Les indicateurs d'activité et de

---

[674] 37 très exactement.
[675] 89 % des chefs de service interviewés soit près d'1/4 de la population totale réelle.
[676] A titre illustratif, les propos des chefs de service recueillis : *« Nos réunions « reporting », c'est le tri-bu-nal ! On passe devant le juge et les jurés. Alors que c'est fait pour régler les problèmes, il n'y a PERSONNE qui aide le GFE quand il a du rouge ! » ; « Un rouge, une claque ! » ; « Le rouge c'est fait pour taper ! » ; « Notre champ de contraintes, c'est tous les « reporting ». Ça multiplie les sens interdits. Il y en a de plus en plus ! ».*
[677] Au moment de son départ, une demi-heure après, il terminera la journée en disant : « *Demain, je commence à mettre à jour la LUP ! Ça s'est motivant pour venir le matin !* [rires] ».
[678] A titre illustratif, à l'instar de ces propos tenus respectivement par un deuxième « Pilote GFE » et par un chef de service : *« On n'a pas besoin de la LUP pour savoir que l'on a un problème et qu'il est grave. C'est lourd en gestion quotidienne. C'est de l'administratif pour moi » ; « La LUP ne m'aide pas pour gérer les problèmes ».*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

performance sont incontestablement un dispositif au service des responsables hiérarchiques pour contrôler le travail des ingénieurs dans une organisation matricielle qui n'autorise plus la supervision directe, comme le démontre cette situation observée. Il s'agit d'un message électronique reçu par un ingénieur-projet :

> « *Bonsoir à tous,*
>
> *Malgré les alertes successives, l'évolution des spécifications (avec plans) n'est absolument pas en trajectoire :* (présentation des indicateurs).
> *Afin de consolider en détails la situation et la planification du reste à faire, d'examiner les points durs et d'organiser les conditions pour passer le jalon, je vous confirme le RDV prévu le (...) à préparer sur la base du tableau et des indicateurs joints* ».

Ce message a été envoyé par un de ces nombreux coordinateurs[679], disposant d'une position statutaire élevée en étant rattaché directement à un directeur, mais ne bénéficiant pas d'autorité hiérarchique.

A travers cet exemple, nous souhaitons mettre en évidence que l'efficacité de l'utilisation de ces indicateurs ne réside pas dans leur légitimité intrinsèque, mais dans la mise en visibilité du travail qu'ils occasionnent auprès des responsables hiérarchiques. En l'occurrence, tous les chefs de service et le directeur étaient également destinataires du mail « pour information ». De ce fait, la réponse du directeur ne s'est pas faite attendre. Le jour-même, trente minutes après l'envoi du précédent mail, le directeur réagissait de manière autoritaire :

> « *Attention, ceci va commencer à m'énerver ! Je me suis engagé en amphi sur le 100% et il est exclu que l'un ou l'une d'entre vous ne soit pas à cet objectif. L'équipe XXX n'est pas une équipe de loosers ! Ceci est très sérieux* ».

Un mois plus tard, comme planifiés, les objectifs sont atteints. Le directeur envoie un mail de remerciement en évoquant un « passage d'examen » réussi, révélant, une fois de plus, la fonction prédominante de contrôle lors de ces réunions. Notre propos n'est pas d'alerter sur les précautions qui doivent entourer les indicateurs tels que la pertinence de leur composition, de leur interprétation et de leur diffusion[680], car lorsque dans les faits l'utilisation principale se révèle être une démarche de contrôle, ce qui prédomine est l'efficacité sociale de ces

---

[679] Leur multiplication révèle à elle seule la difficulté à laisser sa place à l'ajustement mutuel et l'autonomie des ingénieurs et cadres techniques en les responsabilisant collectivement, puisque le réflexe systématique consiste à nommer un coordinateur qui dans les faits contrôle les activités de travail au travers d'indicateurs formalisés.
[680] Cf. sur ce point : V. Giard, « Structure et coordination des systèmes productifs », in G. de Terssac, E. Friedberg, *op.cit*., pp 23-43.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

indicateurs davantage que leur caractère représentatif, réaliste, ou leur capacité à aider les ingénieurs et cadres dans la réalisation d'actions correctives.

Les indicateurs sont un outil qui permet qu'une autorité s'exerce sans relation directe. Ils deviennent le support d'une autorité formelle d'autant plus importante qu'ils donnent le sentiment d'objectiver le travail accompli et de constituer un étalon de mesure neutre de la performance, ce qui n'est pas de l'avis des ingénieurs qui mettent constamment en évidence leur caractère partiel ou inadapté. L'exemple ci-dessous, extrait d'un entretien mené avec un ingénieur-méthodes, est, en ce sens, particulièrement éloquent :

> « *Et puis, on rend des comptes avec des indicateurs, mais comme toujours chez Renault, on a des indicateurs mais qui ne sont souvent pas significatifs d'une réalité de terrain encore un coup. On les donne parce que c'est demandé sauf qu'ils ne sont pas travaillés. Aujourd'hui, j'ai un indicateur qui m'est demandé par ma hiérarchie et cet indicateur, c'est : le nombre de modifications tardives sur les projets. Alors, ça n'a strictement rien à voir avec le management des savoirs* [son activité] *mais bon ma hiérarchie me demande, donc c'est la partie qui est structurée dans mon travail. Je rends un indicateur mensuel qui remonte à XX* [directeur] *et les différents patrons du Technocentre. Donc je fais des belles courbes tous les mois, le nombre de modif* [éclats de rires] *sur chaque projet. Ce sont mes journées type et voilà, mes journées type elles sont là. C'est le temps de travail que je passe à faire cet indicateur.*
> *D'ailleurs, il y a une histoire sur cet indicateur qui est assez rigolote. C'est un indicateur que je ne voulais pas mettre en place, je ne le sentais pas fiable. Déjà dans la mesure, aujourd'hui, c'est un indicateur que l'on mesure assez arbitrairement à partir d'une base de données et qui en plus n'est même pas représentatif du nombre réel de modifications. J'avais une erreur qui allait de 30 à 50% ! J'ai un petit peu lutté pour qu'on ne le fasse pas ou, qu'au moins si on le fait, qu'on le fasse bien. Et puis, mes revendications n'ont pas été prises en compte. L'indicateur a démarré en début d'année, on a sorti un indicateur. Et puis, à la mi-avril, un directeur a découvert que l'indicateur était complètement bidon et m'a demandé de modifier contre ma hiérarchie cet indicateur en reprenant mes arguments. Maintenant, la construction de cet indicateur se fait manuellement, ça demande un travail assez énorme, c'est très compliqué, les bases de données ne sont pas structurées pour. Donc, je mets entre trois et huit jours par mois pour construire cet indicateur* [éclat de rires]. […].
> *Il a un impact assez fort car il est très très suivi par les directeurs de projets, notamment par les chefs de projet industriels. Là, je l'ai sorti ce mois-ci pour le projet XX. Moi, je l'envoie tout de suite aux chefs de projet industriel car selon les résultats qu'il a, il peut plus ou moins taper sur les doigts, selon aussi la manière dont on le présente. C'est un indicateur qui a un impact. Il est suivi par L. Schweitzer.*

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, GH 4.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cet extrait permet de résumer les caractéristiques de cette dimension de contrôle qui se développe au sein de l'organisation matricielle : son caractère dépersonnalisé et inadapté car médiatisé par les indicateurs dans un souci d'objectiver les situations et problèmes rencontrés [« ne sont souvent pas significatifs d'une réalité de terrain », « que l'on mesure assez arbitrairement »], les dérives dont elle fait l'objet et qui mènent paradoxalement à des jugements particulièrement subjectifs et à des situations irrationnelles [« erreur qui allait de 30% à 50% », « entre trois et huit jours par mois pour construire cet indicateur »]. Enfin, comme il a déjà été précisé, cette dimension du contrôle est externe à l'individu tel que préconisé par le taylorisme. C'est ainsi que cette nouvelle forme de rationalisation introduit de nouvelles formes d'autorité remettant en cause les principes originels de l'organisation matricielle que sont l'autonomie et la décentralisation.

Ce faisant, l'injonction à la formalisation du travail de la part des responsables hiérarchiques au sein de la structure fonctionnelle, bien qu'ils aient conscience des difficultés pratiques qu'elle engendre, devient rationnelle dans la mesure où elle est un moyen de combler le vide créé par le développement de l'ajustement mutuel en lieu et place de la supervision directe dans leurs relations avec leurs subordonnés. K. Knight faisait de ces dérives une cause probable de la disparition rapide de ce type de structure: "We have seen that the introduction of a matrix organization can lead to an increase in defensive behaviour by managers who feel their security and autonomy threatened. Unused to sharing responsibility they react by trying to erect alibis and cover themselves against blame by 'putting everything in writing'. […]. Given these extra costs it is most unlikely that matrix organizations will survive in the long run"[681].

Dans ce cas, l'organisation matricielle ne disparaît pas, mais la planification du travail, la formalisation du travail et le développement du contrôle externe s'y superposent, ce qui n'est pas sans créer des difficultés quotidiennes puisqu'ils apparaissent fondamentalement antinomiques, comme l'ont toujours souligné les auteurs à l'instar de L. R. Sayles qui, en outre, prend l'exemple de l'industrie automobile :

" Unforeseen and unforeseeable problems arising from inherent instabilities in the technology or environment will destroy the integrity of any master plan for designing jobs, task

[681] Knight, *op. cit.*, p. 126.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

specifications, and dollar and time allowances. Where the number of operative factors is large and they are mutually interdependent, as is frequently the case, even slight changes in any one will have profound effects on the total system. An analogy to illustrate the point is the modern automobile, which consists of literally tens of thousands of interacting parts. Even minor technical defects – in design or quality, say, of a single bolt – can injure the total system, and advance testing and calculations can't predict all the in-service interrelationships"[682].

Ces nouvelles formes de rationalisation des activités de travail apparaissent en rupture avec les modèles organisationnels des années 1990 qui sollicitaient l'autonomie stratégique des individus au sein d'un travail coopératif. Aujourd'hui, sans supprimer cette structure, les modes de fonctionnement adoptés reposent sur la capacité des ingénieurs et cadres techniques à exécuter des tâches prescrites et contrôlées. Elles sont donc sources d'injonctions contradictoires dont le principal effet pervers est une centralisation des prises de décision.

1.2. La centralisation des prises de décision : l'autorité au centre des actions quotidiennes

L'un des effets majeurs de ces contradictions structurelles est la centralisation des prises de décision qui non seulement repositionne l'autorité au centre des actions des ingénieurs et cadres techniques, mais en modifie sensiblement la nature.

On se souvient que les évolutions du début des années 1990 visaient, à travers la mise en place d'une organisation matricielle, à décentraliser la prise de décision en divisant la structure de l'autorité formelle. Désormais, l'ajustement mutuel entre des individus autonomes au cœur de situations d'incertitude devait permettre l'identification de solutions optimales. La prise de risque était d'ailleurs particulièrement valorisée. Avec cette évolution de la structuration de l'action, les jeux qui s'opéraient sont particulièrement bouleversés.

La standardisation du travail a pour conséquence majeure de réintroduire un fonctionnement fondé sur les statuts et les positions au cœur des ajustements entre les individus. En effet, les

[682] Sayles, *op. cit.*, p. 4.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

standards réduisent les alternatives possibles et figent, en ce sens, les échanges et les négociations, comme l'illustrent ces propos tenus par des ingénieurs et cadres techniques[683] :

> « *Alors là sur ce sujet là, le discours de la voix hiérarchique, c'est : ' on ne prend pas le risque et on applique les standards' et puis le discours de la voix projet : 'ouais mais il n'est pas question que ça me coûte cher'. Et, on en revient là quoi. […]. Enfin faut voir qu'il y a quand même des écarts de statuts entre un directeur de projet et les gens qui sont en face de lui et qui défendent les sujets qui sont phénoménaux. Donc, il y a un moment où, quand on est, si j'emploie des termes un peu vulgaires « grouillot de base », bah on finit par se taire et accepter ce qu'a dit le directeur projet. Alors après on le dit à son chef de service mais si ça bouge pas derrière …* ».

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

> « *On a le droit de se poser des questions et d'aller voir son chef pour lui dire : 'Tu sais le truc il pourrait peut-être s'améliorer ou être un peu différent' mais le principe de base c'est d'abord que ça doit être appliqué* ».

Cadre, Chef d'UET, DMC, femme, 11ans d'ancienneté, 34 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 2.

> « *Mais mon Directeur c'est mon N+3, qu'est-ce que vous voulez que je dise* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Ces évolutions structurelles ont pour conséquence de réintroduire l'autorité hiérarchique inscrite dans une organisation de fait pyramidale [« discours de la voix hiérarchique », « directeur », « aller voir le chef », « chef de service, « grouillot de base », « De Villepin »] au cœur du fonctionnement quotidien. La position devient alors la seule façon d'imposer la solution réglementée ou de décider d'une dérogation à la règle [« N+3 », « écarts de statut »] et il apparaît difficile de prescrire le travail au sein d'une organisation matricielle. Si c'est le cas, elle contraint nécessairement à une centralisation des prises de décision puisque cela implique un recours aux instances supérieures en cas de dérogation[684].

Au-delà des nombreuses références dans les entretiens menés, la centralisation des prises de décision s'est particulièrement révélée lors de l'observation[685] d'une réunion entre l'ingénieur-projet et le fournisseur. Il s'agissait de valider des modifications opérées sur le

---

[683] Autre illustration : les propos d'un chef d'UET qui s'adresse à ses collaborateurs lors de l'observation d'une réunion : *« Oui, l'idée c'est s'il y a un projet qui nous dit 'je ne veux pas de vos règles métier', eh bien on va leur accorder des dérogations associées. A votre avis De Villepin, il peut signer ? [Rires]. Là par exemple, on dit, celui-là, c'est le chef de service, celui-là ça emmerde la DIEC, c'est le directeur [Rires]. Compris ?* ».

[684] Comme l'illustrent très explicitement ces propos « *Si on n'arrive pas à avoir un consensus car chacun dit 'nos standards c'est ça point !' puisque l'on demande de fonctionner avec les standards maintenant, alors on va voir le chef de service.* » Ingénieur-projet, GH 39.

[685] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre 3.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

développement d'un organe. Chaque fois que ces modifications engendraient un surcoût ou s'écartaient du standard, ce qui était quasi exclusivement le cas, l'ingénieur-projet se voyait dans l'obligation de recourir aux instances prévues à cet effet, comme l'illustre cet extrait :

Fournisseur :
On attaque l'outillage. La n°1 : l'ajout d'une nervure, c'est 7000 € à cause d'un conflit avec la traverse.
PGFE :
Il faut que je fasse arbitrer le projet. Il y a un comité spécifique. Vous vous en foutez de la LUP[686], mais nous on est obligé d'y faire gaffe.
Fournisseur :
La n°4 c'est un nouveau concept. C'est assez lourd, l'avant, l'après. Il y a 70 centimes d'écart.
PGFE
Je ne sais pas comment on va faire pour la signer.
[…]
Pilote GFE
Il faut aller dans le projet pour obtenir un go/no go. On fait acter par le projet et après on voit si X a le temps d'analyser.
Fournisseur
La 330.
PGFE
Bon celle-ci il y a un standard ça va.

Quand bien même l'ingénieur-projet est celui qui appose sa signature, il n'est pas personnellement responsable de la décision prise, ce qui contribue, une nouvelle fois, à augmenter d'autant le temps passé en réunion[687].

En ce sens, la formalisation de procédures et la standardisation du travail ont le double avantage de constituer une forme de contrôle *a priori* et d'entraîner une forme de contrôle *a posteriori.* En effet, l'individu est le seul capable d'identifier le caractère erroné de la procédure ou du standard par rapport à un problème qu'il identifie. Pour autant, il doit en référer à sa hiérarchie pour obtenir une dérogation. De la sorte, il apparaît évident que la standardisation du travail réintroduit une verticalité au sein d'une organisation matricielle. En outre, dans un tel ordonnancement de l'action, cette situation n'est pas un cas exceptionnel. Elle est intrinsèque à la structure, stimulée par le mode de coordination privilégié qu'est l'ajustement mutuel, c'est-à-dire les interactions et confrontations quotidiennes.

---

[686] LUP : Liste Unique de Problème.
[687] Comme en témoignent ces propos: « *50 références pièces ça fait cinquante comités RO[687] avec tous les papiers ! Le taux de réussite du RO car on peut se faire bouler, c'est environ vingt minutes par feuille et sur cinquante, il y en a quarante-cinq du premier coup ! Quand tout va bien !*». Ingénieur-projet, GH 21.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

D'une part, la structure est stimulatrice de comportements individualistes qui sont cristallisés par la nouvelle règle du jeu qu'est l'application de la procédure ou du standard et le développement du contrôle externe[688]. D'autre part, la standardisation du travail réduit les marges de manœuvre et les alternatives face à un problème potentiel. Enfin, la centralisation peut également être l'effet émergent d'un refus de prendre part à l'action comme forme de défection diffuse. Alors que dans la période précédente, l'échange social était valorisé par la structure, les modes de fonctionnement introduits offrent aux ingénieurs et cadres techniques de bonnes raisons de choisir que l'échange n'ait pas lieu.

Dans tous les cas, cela conduit à une centralisation dysfonctionnelle des prises de décisions, comme l'illustrent ces propos tenus à tous les niveaux de la ligne hiérarchique :

> *« Avant, je voulais, je pouvais. Je pensais faire avancer, par exemple, les vitres en polycarbone. Maintenant, dès que l'on veut faire quelque chose, ça rentre dans un processus de décision donc c'est déplorable. Mais les décisions sont prises trop haut. Aujourd'hui, on ne peut plus décider. 'Il y a des instances. Veuillez les utiliser !'. Il faut redonner les décisions aux métiers. Si le chef de service avait plus de pouvoir, ça irait mieux. C'est DIV2 et le fait d'avoir voulu mettre des verrous avec les jalons. On est allé trop loin dans l'attribution d'une décision ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, DIEC, 35 ans d'ancienneté, 57 ans, Promotion interne, GH 20.

> *« Bah, finalement c'est faire parler celui qui règle* [paie]. *C'est délirant. Les arbitrages se font à des niveaux délirants, très hauts ! ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 15 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 16.

> « *Maintenant, dès l'instant où on veut faire quelque chose, il faut en parler au hiérarchique, lui va en parler à son hiérarchique, c'est un enchaînement de maillons et c'est vrai que parfois c'est un peu lassant parce que tu te dis : 'c'est des choses assez simples à faire' et il faut que ce soit validé, validé… On prend plus de temps à valider qu'à agir !* »

Technicien-projet, DIEC, homme, 6 ans d'ancienneté, 25 ans, BTS, GH 26.

Au travers de ces extraits, la centralisation des prises de décision apparaît bien dysfonctionnelle car, d'une part, elle ralentit la prise de décision, d'autre part, cette dernière n'est pas prise au niveau adapté. Ces conséquences augmentent le risque d'un choix erroné,

---

[688] A titre illustratif : « *Rien qu'en interne à la DICAP, maintenant chacun défend son clocher. Il y a ceux qui bossent pour leurs indicateurs, d'autres qui bossent pour un véhicule. Il y a clairement ceux qui se foutent de ce qui se passe à côté.* » Ingénieur-métier, GH 34.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

mais surtout dépossèdent les individus du sentiment de responsabilité et rendent les décisions arbitraires :

> *« On est, tous les GFE, des machines à documenter avec des alternatives et les décideurs prennent des orientations en fonction de nos travaux ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

> « *Ça peut être mal vécu, encore une réunion, encore une réunion. On a le sentiment parfois de l'arbitraire* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

> « *Nous on monte les dossiers, on remonte au chef de service qui remonte au directeur de projet* »

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 15.

> *« La prise de risque est limitée et contrainte par le 'carry over'[689]. Moi à mon niveau je gère les grains de sable »*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

> *« Le risque est pris en haut et redescend vers le bas. Je pourrais être casse-cou, je suis stoppée net, tout de suite au dessus ».*

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 5 ans d'ancienneté, 33 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 39.

Ces extraits mettent en évidence une représentation minimaliste de leur influence dans la décision prise [« machines à documenter avec des alternatives », « nous on monte les dossiers », « je gère les grains de sable »]. L'opposition entre les pronoms personnels pluriels « nous » et « ils » [« les décideurs »] insiste sur l'idée selon laquelle les ingénieurs-projet s'excluent de la prise de décision. En outre, lorsque le choix est lié aux interdépendances entre les composants, les décideurs ne prennent pas le temps d'en expliquer les tenants et les aboutissants, jugés trop complexes [« on a le sentiment parfois de l'arbitraire »], ce qui a été reconnu par les chefs de service lors des journées de formation. Sur 36 chefs de service interviewés, soit près d'1/4 de la population, 66% confirment cette centralisation des prises de décision, y compris à leur niveau, comme l'illustrent ces propos :

> *« Aujourd'hui, le chef de service décide beaucoup moins. Il prend beaucoup moins de décisions, il a moins de responsabilités car la complexité a beaucoup évolué. On a moins de pouvoir sur ce que va devenir la voiture. Les décisions remontent au directeur voire à notre n+2. C'est lié aussi à l'autonomie. C'est vrai qu'aujourd'hui, lorsque JLR* [directeur général] *nous dit dans le détail ce qu'il*

[689] C'est une autre façon commune de nommer le processus de standardisation.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

faut faire… J'ai des techniciens qui ne veulent pas devenir cadres. Même nous, directeur ? On se dit : le rapport coût/valeur n'est pas avantageux ! ».

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 20 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 68.

Il apparaît que la centralisation est ressentie à tous les niveaux [« les décisions remontent au directeur voire à notre n+2 »] et que, dans les représentations des individus, ces évolutions sont directement associées à une diminution du niveau d'autonomie qui n'est plus un attribut distinctif du statut de cadre [« J'ai des techniciens qui ne veulent pas devenir cadres »].

Ainsi, la centralisation permet-elle aux responsables hiérarchiques de redevenir des acteurs clefs dans la structure, comme lors de la première période. Pour autant, les formes d'autorité et les sources de légitimité sont transformées. En érigeant les standards au statut de règles, ces derniers deviennent les instruments de l'autorité au sein de l'organisation. De ce fait, l'autorité change de nature. Elle se déplace vers une autorité hiérarchique dont le principal instrument est la scripturalité. Alors que les ingénieurs et cadres techniques étaient traditionnellement les porteurs d'une autorité qu'ils incarnaient dans leurs fonctions hiérarchiques, ils sont aujourd'hui soumis à une forme d'autorité règlementaire puisqu'ils doivent quotidiennement respecter procédures et règles de travail formalisées. Du reste, ces nouveaux espaces de valorisation transforment les sources de légitimité jusque dans l'exercice de l'autorité de l'avis même des responsables hiérarchiques :

« Maintenant, je parle à mes gars par mail ! C'est tout juste si on ne me demande pas d'écrire ce que je dis ! C'est indémerdable ! »

Cadre supérieur, Chef de service, homme, DIEC, 35 ans d'ancienneté, 57 ans, Promotion interne, GH 20.

« *Je joue plus sur 'je participe à la construction du métier : je mets en place des processus, outils' que sur l'autorité de mon titre* ».

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 15 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 16.

Ces extraits d'entretien sont intéressants car ils montrent que l'autorité, si elle reste inhérente à une position dans la structure, elle est médiatisée par la formalisation des modes de fonctionnement [« C'est tout juste si on ne me demande pas d'écrire ce que je dis »]. Elle ne s'incarne plus dans une personne, n'est plus personnalisée. Dans le même sens, l'expertise individuelle n'est plus source d'autorité. Elle passe par la standardisation du contenu du travail [« je participe à la construction du métier : je mets en place des processus, outils »].

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ces propos illustrent un glissement de légitimité. L'autorité traditionnelle inhérente au statut de responsable hiérarchique se voit remplacée par une domination de type rationnelle-légale, qui, comme le précise M. Weber, repose « sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens »[690]. Les procédures et standards confèrent à l'autorité hiérarchique une nouvelle légitimité en la dépersonnalisant et en la neutralisant. C'est ainsi que même lorsque les supérieurs hiérarchiques statuent, ils donnent le sentiment aux ingénieurs et cadres techniques d'obéir à une règle impersonnelle, rationnellement déterminée, comme l'illustre l'utilisation de l'outil « Daisi » dont on a dit précédemment qu'il codifiait l'état d'avancement des innovations et qu'il déterminait, par là-même l'application dans un projet. Des décisions contraignantes peuvent alors être perçues comme des évidences alors qu'elles résultent par définition d'un choix.

Ces propos permettent de proposer l'interprétation selon laquelle la standardisation se substitue comme mode de coordination à la supervision directe incarnée notamment par le premier niveau de management que sont les chefs d'UET. Se conjuguent alors centralisation, par le recours à l'autorité formelle, *a minima,* au niveau du chef de service pour la prise de décision, et standardisation, comme mécanisme de coordination de l'action quotidienne.

Les chefs d'UET sont donc particulièrement impactés par ces évolutions. Ils ne disposaient déjà pas, peu ou prou, d'autorité formelle, en particulier dans le système de reconnaissance qui repose sur le chef de service. Le budget annuel consacré aux augmentations est calculé sur la base de la masse salariale du service et c'est au chef de service qu'appartient la décision de présenter un collaborateur pour une promotion. En outre, ce pouvoir de décision est porté jusque dans les modes de fonctionnement quotidiens. C'est le chef de service qui signe les « ordres de mission » à l'extérieur de l'entreprise, qui autorise le prêt d'une voiture pour un déplacement ou encore qui dispose d'un budget pour la vie quotidienne, comme le repas de fin d'année, etc.[691]

---

[690] Weber, *op. cit*., p. 289.

[691] Ces propos tenus par un chef d'UET sont, à cet égard, particulièrement éloquents : *« Je ne suis pas responsable du budget, de l'environnement de travail de mon équipe, ni même de ma propre nomination. Le Chef d'UET n'a pas de moyens »*. Chef d'UET, GH 1.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs, désormais, l'organisation du travail au quotidien et le contenu technique sont prescrits par les procédures et les standards. Ils se substituent, de fait, à leur source de légitimité principale : l'expertise technique. Du reste, les chefs d'UET sont absents des représentations de leurs collaborateurs, comme l'illustrent ces propos tenus par des ingénieurs :

> [Dans ce cas, l'ingénieur évoque une difficulté à travailler avec un pair.]
> « *J'en ai parlé à mon chef de service qui en a parlé à son chef de service, bah là c'est inscrit dans les objectifs 2005, je vous garantis que ça va se faire* […] « *Moi je ne pose pas de question sur mes problèmes en réunion UET, ça ne sert à rien. La solution ne se règle pas à ce niveau là. Et puis mes questions, c'est du temps réel, c'est maintenant qu'il faut prendre une décision, on n'a plus le temps d'attendre lundi prochain !* »

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, hommes, 3 ans d'ancienneté, 48 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 7.

Dans chacun des cas, c'est le chef de service qui est présenté comme le recours incontournable et efficace en cas de dysfonctionnement[692]. Toutefois, il ne s'agit pas d'une autorité incarnée, mais d'une domination statutaire qui consiste à obéir « à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue »[693]. Il reste que la domination est chez M. Weber une relation sociale qui suppose une croyance en sa légitimité. Dès lors, si la forme de la structure invoque un système de légitimation, il reste à déterminer quel système de croyances le fonde et lui permet de s'exercer sur les individus d'autant plus que cette standardisation du travail et cette centralisation des prises de décisions modifient directement leurs activités de travail au quotidien.

II. Des effets sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques

Ces évolutions impactent les activités de travail de multiples façons : au niveau de la division du travail au sein du groupe professionnel, de la répartition concrète du temps de travail et des compétences mobilisées. En effet, premièrement, ces évolutions contribuent à renforcer la spécialisation. Deuxièmement, elles font de la réunion l'activité principale commune et, enfin,

[692] A titre illustratif : « Si ça ne va pas, on appelle notre chef de service, c'est un peu Zorro ». Ingénieur-métier, GH 52.
[693] Weber, *op. cit.*, p. 289.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

elles divisent le savoir en fonction du rôle des ingénieurs dans le processus de standardisation, rendant incertains l'autonomie et l'intérêt du travail.

2.1. Le renforcement de la spécialisation du travail

Les changements de structure à la fin des années 1990 et les évolutions durant les années 2000 correspondent incontestablement à un mouvement de spécialisation du travail. Ce dernier se manifeste sous deux formes conjuguées : la spécialisation fonctionnelle renforçant les principes de l'organisation matricielle et la spécialisation technique.

La première, spécialisation fonctionnelle, est la division du travail qui conduit à séparer, au sein même du travail de conception, les activités de conception des procédés de travail - les unités « métier » étant missionnées sur l'élaboration d'une « politique métier » à travers l'élaboration de standards - et les activités d'exécution - les unités « projet » devant appliquer les standards dans une perspective gestionnaire.

Le projet de refonte de la nomenclature des emplois de l'ingénierie a été particulièrement instructif sur ce point. Désormais, il est entendu que le terme d' « ingénieur » associé à une spécialité technique n'est plus pertinent pour qualifier les postes et les individus qui les occupent. Une distinction s'impose entre les ingénieurs exerçant au sein de la structure verticale (ingénieur-métier) et les ingénieurs occupant un poste dédié au développement d'un projet (ingénieur-projet). Les activités de travail, les compétences nécessaires et la réalité quotidienne interdisent la confusion sous un même libellé. Les descriptions traditionnelles mettaient l'accent, de part et d'autre, sur la résolution des problèmes au cours d'une confrontation et d'une négociation. Dorénavant, les descriptions spontanées des responsables hiérarchiques les distinguent particulièrement dans l'élaboration de la définition technique en fonction de leur rôle par rapport aux standards de conception : les uns définissent et prescrivent les règles de conception, alors que les autres les appliquent, faisant disparaître formellement l'activité de négociation commune qui les caractérisait et instituant deux populations d'ingénieurs.

A ce titre, on observe un foisonnement de deux types d'intitulés : « spécialiste », réservé aux fonctions des unités « métier » et « pilote », recouvrant les fonctions de développement de projet. Ce foisonnement illustre la difficulté à qualifier les fonctions de conception au sein

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'une organisation à la fois matricielle et spécialisée. Le terme de « spécialiste » est alors spontanément utilisé pour qualifier des postes dont le profil du titulaire va du débutant au responsable hiérarchique, ce qui démontre que ce terme n'est pas la traduction d'un niveau d'expertise, mais davantage le témoin d'une spécialisation accrue des fonctions au sein de cette organisation. De même, le terme de « pilote » soulève des ambiguïtés sur le niveau de responsabilités et de pouvoir de décision des ingénieurs sur un projet. Le titre de « chef de projet » leur est refusé car il est considéré comme abusif au profit du terme de « pilote », censé caractériser leur rôle d'animation des contraintes gestionnaires liées à un projet. Les propos d'un collaborateur illustrent parfaitement ce point :

> « A*vant on était des ingénieurs x, c'était faire, après on est devenu des chefs de projet x, c'était faire faire, aujourd'hui c'est 'pilote', c'est suffisamment flou. C'est de l'hypocrisie organisationnelle* ».

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 15 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 16.

Le glissement sémantique dans les dénominations formelles relatives à la population des ingénieurs et cadres techniques apparaît comme révélateur de l'évolution de leur place au sein de l'organisation. En effet, cet extrait d'entretien résume à lui seul les changements qu'ont connus la structure et les activités de travail du secteur de conception. Le terme « ingénieur » est caractéristique de la première période décrite[694], dans la mesure où il fait référence à une expertise sur un domaine technique ; celui de « chef de projet » réfère à la deuxième période impulsée par la mise en place de l'organisation matricielle[695] et le dernier, celui de « pilote », reflète notamment la segmentation des responsabilités en raison d'un mouvement de spécialisation du travail.

Sur ce point, trois directions, nouvellement créées, sont particulièrement représentatives de ce mouvement de spécialisation et sont régulièrement citées en ce sens dans les entretiens menés avec les techniciens et ingénieurs des directions traditionnelles de conception. Désormais, la responsabilité de la conception d'un organe du véhicule est amputée de :

- la responsabilité de son niveau de prestation puisque des ingénieurs occupent maintenant un poste dédié à l'amélioration d'une prestation au sein de la DPC[696]. Cela signifie que si un ingénieur a la responsabilité du développement des sièges, un

[694] Cf. chapitre IV.
[695] Cf. chapitre V.
[696] Direction des Prestations Clients. Cf. chapitre précédent.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

deuxième aura la responsabilité de son niveau de confort, un troisième de ses qualités ergonomiques, etc. En outre, rappelons que la conception et la fabrication des sièges sont sous-traitées à 100%.

- la responsabilité de la compatibilité avec son environnement en raison de la création des postes d' « architectes » au sein de la DIAM (Direction de l'Ingénierie de l'Architecture et du Montage). Ces ingénieurs ont la responsabilité de la convergence des développements des différents organes attenants et de la cohérence globale. Plusieurs zones d'architecture ont été retenues (cf. annexe 35) : sous-caisse, plancher, compartiment moteur, poste de conduite, sièges, habitacle, superstructure, faces avant et arrière.

- la responsabilité de la qualité perçue dans la mesure où des ingénieurs ont pour mission de s'assurer que la conception des organes et éléments fonctionnels de la voiture inspire un sentiment de qualité et de robustesse aux clients. Leurs principaux outils d'action sont le développement et l'imposition de standards aux concepteurs.

La création des trois directions illustre un mouvement de spécialisation du travail au sein de l'ingénierie qui devient alors une évidence assumée au plus haut niveau de la ligne managériale[697]. De même, 89% des chefs de service questionnés[698] confirment le renforcement de la spécialisation du travail au sein du secteur de la conception. Enfin, la spécialisation du travail fonctionnelle est particulièrement présente dans les représentations des ingénieurs au sein des secteurs de la conception dont l'ancienneté est au moins supérieure à 15 ans, quelle que soit la fonction (métier, projet).

Parmi les deux directions de conception étudiées (DICAP et DIEC), le sentiment d'une spécialisation est plus significatif au sein du secteur de conception de la caisse. On peut émettre l'hypothèse selon laquelle les effets des changements récents sur les activités de

---

[697] En témoignent ces extraits d'entretiens menés avec des directeurs de l'ingénierie : *« Cette structure est inflationniste en terme de contenu. On est en train de créer des nouvelles races d'ingénieur »*. Directeur, GH 37. « *DIV 2, c'est l'organisation client. Ce qui a été excessif, c'est de construire une organisation sur ça. On ne construit pas une organisation sur ça. Cela a considérablement spécialisé les ingénieurs. Exemple : PPC 'rangement dans l'habitacle' ! Celui qui fait la définition technique peut s'occuper de ça quand même !* ». Directeur, GH 29.

[698] Population de référence : ¼ de la population totale réelle.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travail se font d'autant plus ressentir au sein d'un secteur caractérisé par une externalisation des activités relativement moins importante, comme l'illustrent ces extraits d'entretiens :

> *« Le grand changement pour nous, ça a été la création de la direction de l'architecture. Nous, tôliers, on a perdu beaucoup de responsabilités. Avant c'était chez nous. Et puis on n'était pas sectorisé par projets. Mais on avait moins de projets. Tout le monde faisait de tout. Avant la DICAP travaillait directement avec la DIEC. Il n'y avait pas d'intermédiaire DIAM. Dans les années 1990, il y avait des DICAP qui allaient au design pour étudier les faisabilités. On a créé il y a trois ans la qualité perçue. Donc même dans les niveaux subliminaux on crée des fonctions. Donc ça fait des contraintes en plus. Il y a un intérêt infini à embaucher des gens spécialistes de l'acoustique, l'olfactif. Ce sont des hyperspécialistes… Nous on doit apprendre à accepter toutes ces nouvelles questions. […] L'évolution, c'est l'obligation c'est de se remettre en question tous les jours. Il y a de la surenchère* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, homme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 54.

> *« Avec les architectes, ça a été très dur. Après on a dit 'il faut des PPC', les plus nobles, c'étaient ceux des chocs. On a appris ça chez Volvo. Oui, mais il y a certaines prestations où il n'y a pas d'école : écoulement d'eau… D'où sortent-ils ? Ils n'ont pas d'expérience. On a à gérer ça au quotidien. Je dis à mes gars : 'n'ayez pas de complexe'. Comment on peut être spécialiste avant d'être généraliste ? Chez Renault, on se permet ça. Malgré tout, ils doivent contrôler tout notre dessin. C'est comme la qualité perçue, c'est un truc nouveau, il va nous dire ce qui est beau ou pas… Quand je vois des petits jeunes, il faut les juguler. On doit recadrer les PPC qui vont en demander beaucoup. Normal. Lui aussi, il va sortir ces petits cartons rouges, verts, jaunes… Après il y a des décisions à prendre. Il y a de plus en plus de gens qui ont le droit de veto. Maintenant, je dois gérer des compromis à cinq au lieu de deux il y a cinq ans.* […] *Les uns attendent après les autres, l'architecte attend après la DICAP. Il faudrait davantage de bons généralistes. Pourquoi un DICAP n'aurait pas des compétences en architecture, couper les cheveux en huit, je ne suis pas sûr que ce soit bien* ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Le premier extrait souligne l'idée selon laquelle ce mouvement de spécialisation s'inscrit comme une rupture dans leurs représentations [« Changement », « Avant »], car il a modifié au quotidien leurs responsabilités et pratiques de travail. Le deuxième met en exergue que cette spécialisation est à distinguer non seulement d'un quelconque niveau d'expertise [« d'où sortent-ils ? Ils n'ont pas d'expérience »] mais que, en revanche, elle est à rapprocher du développement de la notion de contrôle [« ils doivent contrôler tout notre dessin », « il va sortir ses petits cartons rouges, verts, jaunes », « droit de véto »]. Nous aurons l'occasion d'y revenir. Enfin, il indique que cette spécialisation, produit d'un découpage fonctionnel plus important, s'observe concrètement dans les réunions au sein desquelles les interlocuteurs se

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

multiplient. Il soulève un second point : celui de son impact sur le sentiment de reconnaissance qui se traduit par des références ironiques à l'impossibilité d'agir en raison de la présence de ces spécialistes. D'ailleurs, dans ces mêmes réunions, nous pouvions entendre les propos suivants : *« oooh, mais la qualité perçue ne va jamais te laisser faire ça !* [Rires collectifs] *»*. En somme, ces évolutions tendent à compartimenter les fonctions par une division du travail renforcée qui rend difficile l'action.

La deuxième forme de spécialisation est technique. Elle s'est particulièrement révélée au sein des secteurs des essais. Dans un des cas étudiés, le secteur venait de connaître une réorganisation dix-huit mois auparavant afin de recentrer les fonctions sur une spécialité technique, alors qu'auparavant chaque ingénieur était dédié à un projet véhicule et s'occupait de l'ensemble des spécialités techniques. La charge de travail ne s'en trouve pas réduite dans la mesure où l'ingénieur intervient désormais sur plusieurs projets. Cependant, son périmètre technique et les connaissances et compétences à mobiliser sont extrêmement amputés, comme l'illustrent ces propos tenus par un ingénieur, chef d'UET :

> *« Je me suis spécialisé sur x mais ce n'est pas évident de passer d'une fonction synthèse à une fonction spécialisée et technique ».*

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

En d'autres termes, dans ce cas, il y a un élargissement des missions (interventions sur plusieurs projets), combinée à une spécialisation sur un domaine technique, ce qui n'est pas sans introduire le sentiment d'une forme de répétitivité dans les activités de travail.

En définitive, cette double spécialisation fonctionnelle et technique rend incontestable l'affirmation selon laquelle le travail de ces ingénieurs se spécialise au rythme des changements organisationnels. Toutefois, là n'est pas la plus grande évolution puisque des auteurs tels que S. Crawford[699] y faisaient déjà référence dans les années 1980. Les évolutions qui l'accompagnent apparaissent davantage novatrices lorsqu'elles sont formellement positionnées au centre de la stratégie du secteur de la conception.

[699] S. Crawford, « Ingénieurs français et déqualification », *Sociologie du travail*, vol. 29, n°2, 1987.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.2. La réunion, une activité principale commune

Cette planification des modes de coordination a une conséquence directe sur la nature des activités de travail des ingénieurs et cadres techniques. En effet, la réunion n'est plus un moyen auquel on a recours occasionnellement. Elle devient l'activité principale et quotidienne[700].

Les réunions peuvent prendre plusieurs formes : institutionnelles lorsqu'il s'agit d'un comité permanent qui réunit plusieurs niveaux hiérarchiques et qui sert la prise de décision, formelles lorsqu'elles sont périodiques entre pairs et « de travail » lorsqu'elles se créent ponctuellement pour traiter une question ou résoudre un problème. Elles traversent l'organisation de part en part : de manière verticale, comme, par exemple, les « comités techniques », latérale avec, par exemple, les « comités métier » et, enfin, transversale à l'instar des « QCD » (Qualité, Coût, Délai) ou des réunions de projet.

En tout état de cause, elles apparaissent comme l'unique façon de travailler ensemble. En ce sens, elles investissent toutes les relations fonctionnelles. Par exemple, les GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont) qui sont des réunions formelles au sein d'un métier donné[701] ont été étendus à l'initiative des acteurs opérationnels entre métiers, comme l'illustrent ces propos tenus par un chef d'UET-métier :

> « *Pour explorer les pistes, nous avons fait des GSFA croisés. Ce n'est pas spécialement parce que l'on s'entendait bien entre nous, c'est parce que nous sommes les trois GSFA sur des pièces spécifiques qui s'inscrivent dans des chemins critiques en termes de réalisation des outillages. Première mondiale ! Je pense que ca va être bénéfique* [rires] *enfin j'espère* ».

Cadre, chef d'UET, DIEC, femme, 2 ans d'ancienneté, 36 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 40.

Ce phénomène renforce les caractéristiques des évolutions structurelles en les insérant dans les relations micro-fonctionnelles. Il en résulte que lorsque l'on interroge des ingénieurs sur le travail au quotidien, ils parlent de « mois-type » afin de mettre en évidence une variabilité réduite de leur activité en raison de la fréquence de ces réunions qui en viennent à être la

---

[700] Comme l'illustrent ironiquement ces propos tenus par un chef d'UET : « *On est de formidables travailleurs de groupe !* »

[701] Cf. point ci-dessus « Temps alloués, temps imposés »

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

caractéristique principale de leur activité, comme en témoignent ces extraits menés avec des ingénieurs-projet :

> *« Le deuxième objectif c'est d'être présent aux différents jalons prévus par DIV2. […]. Ce n'est pas le boulot de tous les jours, mais c'est l'activité principale. Donc, le boulot de tous les jours, c'est de préparer ces fameuses réunions, beaucoup, beaucoup de réunions. Le PPC anime, c'est lui qui sollicite les gens. On se cause pendant ces réunions là, RPP2, RPP3, etc. Donc, voilà : beaucoup de réunions. On prépare les synthèses pour les jalons».*

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

> « *Il y a 30% de l'agenda qui est écrit à l'avance sous six mois, c'est vraiment des institutions, pas dans le mauvais sens du terme… au moins 50 % de l'agenda qui s'établissent trois semaine/un mois à l'avance et après il nous reste théoriquement 15% que l'on n'arrive pas à tenir ! ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

Les deux mettent en évidence une forme de répétitivité [« beaucoup, beaucoup »] et de prévisibilité [« 30% de l'agenda qui est écrit à l'avance »] dans leurs activités de travail centrées sur ces réunions. Ce sentiment s'observe jusqu'au niveau des « cadres supérieurs » puisque l'on constate, à partir d'un questionnaire adressé à 20% de la population des chefs de service, que 41% d'entre eux disent que leur emploi du temps est semblable d'une semaine sur l'autre et 32% considèrent qu'il se répète d'un mois sur l'autre, soit près de 75% soulignent une répétitivité. Seuls 27% d'entre eux répondent qu'il est « trop variable pour se répéter ». Il devient difficile de s'appuyer, comme S. Crawford[702] le proposait, sur la variabilité des tâches pour compenser les phénomènes de spécialisation au sein de la population des ingénieurs et cadres techniques.

Les journées d'observation[703] du travail d'un cadre-projet (cadre promu, treize années d'ancienneté chez Renault) et d'un ingénieur-métier (ingénieur, six années d'expérience et d'ancienneté chez Renault) ont été, en ce sens, particulièrement instructives. Outre le temps effectif considérable passé en réunion, elles ont démontré effectivement que toute l'activité tourne autour de ces moments puisqu'entre chaque réunion, il s'agit de préparer la prochaine ou de rédiger le compte-rendu de la précédente. Les principaux outils des ingénieurs deviennent, de fait, les logiciels « word » et « power point ».

---

[702] Crawford, *op. cit*.
[703] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Par exemple, une première journée d'observation du travail d'un ingénieur-métier a été l'occasion, sur neuf heures de travail effectif, d'assister à six heures et trente minutes de réunion qui sont réparties de la manière suivante : deux heures pour des réunions institutionnelles dont la fréquence est bimensuelle et quatre heures (2x2h) pour des réunions formelles avec deux fournisseurs différents pour lesquels l'objectif et les supports de présentation étaient identiques. Les 2h30 restantes ont été consacrées à des activités de formalisation et à la gestion des mails reçus. Chacune de ces activités porte sur le même sujet : celui d'une évolution technique relative à un changement de matériaux sur un organe du véhicule.

Ci-dessous la retranscription de l'emploi du temps de la journée d'observation n°1 :

Horaires	Activité	Participants	Lieu	Outils	Déroulement
8h-00 9h00 :	Réunion institutionnelle : Comité technique Fréquence : 2x/mois	Ensemble des chefs de service de la direction	Salle de réunion	Power point	L'ingénieur restitue les résultats obtenus sur le développement d'une innovation
9h00 10h00	Réunion : comité qualité	Directeur	Salle de réunion	Power point	Point métier
10h00 12h00	Formalisation	N/A	Poste de travail	Word	Formalisation du CR de réunion à partir des notes prises en réunion Gestion des mails + réponses
12h00	DEJEUNER				
13h00	Formalisation		Poste de travail	Word	Rédaction d'un CR
13h25	Discussion rapide avec la personne partageant l'environnement de travail	Concepteur - technicien	Poste de travail	N/A	Prise de RDV pour travailler ensemble Le technicien allume sa station (grand calculateur) et travaille sur un dessin en 3D
13h30	Départ pour la réunion : sur le chemin, rencontre avec un « PPC », occasion de prévoir une réunion pour établir des cotations pour le mois de Janvier.				
13h40	Réunion organisée et animée par la spécialiste métier – Activité Innovation	2 spécialistes matériaux aluminium et acier de la DIMAT 2 fournisseurs	Salle de réunion + atelier appelé « show room »	Power point	Restitution des résultats techniques aux fournisseurs réunion 1
16h00	PAUSE				
16h15 17h50	Réunion formelle	Spécialiste matériaux mastic (DIMAT) Fournisseur mastic	Salle de réunion + atelier appelé « show room »	**Power point**	Même sujet, même ordre du jour.
18h00	DEPART				

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les deux autres journées sont de même nature ; ce qui varie, ce sont la forme de la réunion et la part entre présence à la réunion et activité de formalisation inhérente à cette même activité (cf. annexes 37 et 38). En outre, elles sont vécues comme telles, puisque, à partir de ces retranscriptions d'emploi du temps, l'ingénieur-métier nous confirme qu'elles sont non seulement le reflet des trois journées en question, mais qu'elles représentent fidèlement son quotidien.

Le même constat s'impose lors de la journée d'observation de l'ingénieur-projet (« pilote GFE »). Sur neuf heures de travail effectif, cinq heures et quarante-cinq minutes sont consacrées à des réunions, quarante-cinq minutes à des activités administratives et d'organisation de réunion, une heure et trente minutes à la gestion des mails et environ une heure à l'assimilation d'informations à partir de comptes-rendus de réunions auxquelles il n'a pas pu participer (cf. annexe 39).

Dans les deux cas, on observe également que la consultation des messages électroniques et leur hiérarchisation pour permettre leur traitement est une activité à part entière des ingénieurs. Dans le cadre de l'observation d'une journée de travail d'un « pilote GFE », ce dernier consacre une heure et trente minutes à cette activité. Il ouvre sa messagerie le matin en arrivant et découvre cent quarante-six mails. Il prend trente minutes pour les classer. Il répond lui-même à vingt-cinq mails et en délègue d'autres. Il assimile l'information d'un certain nombre d'entre eux. Parfois, il fait le choix de ne pas les traiter lorsque la masse d'information est trop importante. A titre d'exemple, il reçoit un message comportant six pièces jointes. Ces documents sont des tableaux « excel » constitués de dizaines de colonnes et de centaines de lignes et comportant des informations codifiées. Il prend un glossaire sur une étagère pour faciliter sa compréhension, essaie pendant quelques minutes de repérer les informations essentielles puis renonce[704].

Ainsi, pour ces ingénieurs, le travail au quotidien se répartit-il entre les participations aux réunions, une activité de formalisation et une activité cognitive qui est déterminante dans la mesure où elle permet de classer, hiérarchiser et assimiler des informations. L'activité technique, au sens de l'évolution de la définition technique de l'organe en train de se concevoir ou de la recherche de solution à un problème est, par conséquent, secondaire. Elle

[704] Il commente sa décision de cette façon : « *Comment voulez vous faire ? C'est impossible. Je le classe directement et je le consulterai si on me demande des comptes* ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

est déléguée au technicien. Toutefois, l'ingénieur doit être en mesure de comprendre ces informations de nature technique et économique, de les synthétiser et de les centraliser afin d'assurer leur prise en compte et la coordination avec la direction de projet, comme l'illustre cet extrait d'un commentaire prononcé par le « pilote GFE » lorsqu'il reçoit, dans la journée, une convocation pour une réunion de la part de l'architecte :

> *« J'y assiste rarement, c'est très technique. C'est l'architecte qui fait état de tous les Ki, il met en évidence des problèmes et nous on propose des solutions techniques avec un coût raisonnable. Donc, c'est souvent des contre propositions parce que souvent au moulage c'est difficile. Le pilote technique* [un technicien] *va y aller car c'est très technique et je ferai le point pour documenter et voir avec le fournisseur. Nous on valide techniquement et la DA* [Direction des Achats] *valide les prix. Là on a passé le RO* [Réalisation des Outillages], *donc on traite par modification d'où les fiches d'évolution technique».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Dans ce cas, nous pouvons noter que l'ingénieur délègue volontairement le travail technique qui devient le domaine réservé du technicien. De même, lorsque l'ingénieur discute avec les fournisseurs pour officialiser des modifications, il consulte, pour chacune d'entre elles, le technicien qui travaille avec lui pour obtenir des explications et une confirmation du bien-fondé des requêtes du fournisseur[705]. De la sorte, même s'il n'est pas celui qui réalise le travail technique, puisqu'il se répartit entre le fournisseur et le technicien, il doit, en raison de son rôle gestionnaire, être en mesure de valider des évolutions techniques. L'activité de travail de nature technique disparaît. Pour autant, elle ne dispense pas l'ingénieur de connaissances techniques pour la gestion du projet qu'il lui est confié. Au-delà de la planification imposée, ces réunions sont une conséquence de la mise en place d'une organisation matricielle[706] renforcée par la spécialisation du travail[707].

En définitive, la majorité des réunions auxquelles les ingénieurs participent sont institutionnalisées. Ce faisant, elles rythment irrémédiablement leur quotidien. En outre, l'activité de négociation qui pouvait les caractériser est sensiblement modifiée par la formalisation du savoir engagée.

---

[705] Il ajoute : « 350 évolutions en un an. Ok, c'est bien, on flique tout le monde, mais c'est autant de fiches à analyser. Moi, parfois je suis largué ».
[706] Cf. point ci-dessus Chapitre VI, 1.1.
[707] Comme l'illustrent ces propos tenus : *« On a perdu sur les réunions car, pour faire la synthèse, il faut faire une réunion avec chaque métier »*. Chef d'UET, GH 51.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.3. La formalisation du savoir, une réalité quotidienne protéiforme

Le savoir formalisé est omniprésent dans les activités de travail quotidiennes au sein du secteur de la conception et particulièrement des ingénieurs et cadres techniques (« cadres »), en témoignent les fréquentes références dont il fait l'objet au cours des entretiens menés quel que soit le secteur d'activité (en dehors des responsables hiérarchiques). Les termes comptabilisés sont « règle (de conception)», « standard », « procédure », « norme », « formalisé », « écrit ».

Nombre moyen d'occurrences des termes relatifs au travail formalisé par secteur d'activité et par statut

Secteur d'activité	« Métier »	« Projet »	« Méthodes »	« Essais »
Nombre moyen d'occurrences	15	12	15	8
Nb. moyen d'occurrences « cadres »	**18**	**13**	**17**	**12**
Nb. moyen d'occurrences « technicien »	9	5	10	10

Les ingénieurs et cadres techniques font référence au travail formalisé 12 à 18 fois en moyenne par entretien selon les secteurs d'activité contre 5 à 10 fois pour les techniciens. Pour autant, ces références n'ont pas la même signification. La formalisation du savoir recouvre des réalités quotidiennes différenciées selon la fonction occupée par les ingénieurs et cadres techniques. Elle contribue à augmenter sa diversification et se heurte à des difficultés d'application quotidiennes.

2.3.1. Diversification et division du savoir

Nous sommes tentée de reprendre les mots de P. Zarifian pour qualifier la démarche et l'argumentation de Taylor envers le savoir ouvrier[708] : le savoir est rigoureusement classé, ordonné, organisé. L'objectif est de saisir les meilleures façons de faire et de socialiser les connaissances acquises, ce que la direction appelle : « la capitalisation ». Les ingénieurs-projet peuvent émettre des suggestions d'ajustement ou d'amélioration à la condition de reconnaître la supériorité et l'antériorité de ce savoir formalisé.

[708] Zarifian (1999), *op. cit*., p 44.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une nuance est néanmoins de taille puisque ce savoir n'est pas développé par un statut supérieur, mais par des pairs : les ingénieurs-métier et les ingénieurs-méthodes. Elle induit à la fois une diversification et une division du savoir au sein d'un même groupe professionnel. Le savoir reste la source d'incertitude majeure. C'est la nature de l'enjeu qui change.

a) L'innovation, une activité extraite des réalités quotidiennes des ingénieurs

Alors que les activités d'innovation caractérisaient les activités de travail des ingénieurs lors de la période précédente, elles sont explicitement écartées de leurs descriptions du travail quotidien, comme en témoignent ces extraits d'entretien avec des ingénieurs et cadres techniques de la structure verticale :

> « *On peut avoir des idées. Il faut que ce soit acté en commun pour mettre des moyens et des ressources. On peut se poser deux heures une question mais ça ne va pas au-delà sinon c'est de l'intérêt personnel que l'on dissocie de notre activité principale* ».

Cadre, Chef d'UET, DIEC, homme, 17 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 25.

> « *Aujourd'hui, on a du mal à faire son travail de base alors l'innovation… Il n'y a plus assez de travail personnel. Il n'y a même pas assez de temps pour quelques heures, pour vérifier si l'idée est pertinente ou si ça n'a pas d'intérêt* ».

Cadre, chef d'UET, DPC, homme, 17 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 48.

Les responsables hiérarchiques eux-mêmes déplorent la disparition relative de l'activité d'innovation et sont dépourvus de pouvoir de décision sur cette question [« Il faut que ce soit demandé par un comité »]. Dans le même sens, ils considèrent que l'activité d'innovation relève d'une démarche personnelle déconnectée des objectifs de l'entreprise et rendue impossible par la structuration de l'action [« intérêt personnel », « travail personnel »].

D'ailleurs, les récits des ingénieurs-projet montrent également que, dans leurs représentations, les activités induites par la nouvelle forme prise par le processus de rationalisation se font au détriment de la recherche de solutions innovantes, comme l'illustrent leurs propos :

> « *Le plus dérangeant : on a à se taper une quantité d'indicateurs pour rendre compte et donner de la visibilité à tout le monde et qui en fin de compte nécessitent une charge de travail au détriment de la créativité par exemple, du recul qu'on devrait prendre sur des sujets que l'on est en train de traiter ou tout simplement sur des sujets en cours qui nécessitent de la réflexion sur lesquels*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

aucun processus ne peut apporter de solutions dans le sens où il faut de la créativité, de la réflexion. »

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

« *Aujourd'hui, on a beaucoup trop de bases de données à documenter, alors que c'est juste pour donner de la visibilité. Je ne dis pas que l'on n'en a pas besoin mais je pense, comme à chaque fois, que l'on a mis le curseur un peu trop loin. Voilà, on a trouvé un cheval de bataille, on met le pied à fond dedans. Nous, on se dit voilà : 'Alors j'ai dix bases à remplir avec un coup de la visibilité coût, un coup de la visibilité qualité, un coup de la visibilité délai. Pendant ce temps-là, je ne fais que du transfert d'informations. […] En fin de compte, on a beaucoup moins de temps, en terme de recherche de solutions, ça va représenter 10% de notre activité, alors que c'est indispensable pour le bon déroulement du projet. Des procédures, des processus, des bases de données, Ok, mais si on met tout sur le formalisme, ça a une certaine lourdeur. Quand je remplis une base de données coût, je ne suis pas en train de les analyser. On n'a pas forcément le temps de se pencher et là, à mon avis, on a une vraie valeur ajoutée, sur la recherche intellectuelle de solution pour laquelle on a besoin de temps, de temps libre entre guillemets qui soit moins formaté que appliqué, comme sur des sujets où effectivement on a le rouleau compresseur à appliquer sur lequel on ne se pose pas de questions ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Ces extraits sont intéressants puisqu'ils mettent en exergue une nette opposition entre les caractéristiques des évolutions actuelles [« indicateurs, processus, procédures, formalisme, appliquer »] et celles du modèle antérieur [« créativité, recul, réflexion, recherche intellectuelle de solutions, analyser »].

Dans les représentations de ces ingénieurs et cadres techniques, les priorités au quotidien portent sur la formalisation et le suivi des processus standardisés, comme si n'était considéré comme travail uniquement ce qui a, ou peut faire, l'objet d'un écrit permettant de lui donner consistance. L'utilisation du vocable « temps libre » renforce l'idée selon laquelle l'activité de réflexion ou d'innovation est absente des représentations que les ingénieurs-projet se font de leur travail puisqu'elle est comparée à du temps extraprofessionnel.

Cette évolution se comprend dans la mesure où, désormais, l'activité d'innovation est confiée à des fonctions dédiées. Elle est séparée du travail de conception en tant que tel, y compris jusqu'au premier niveau de management. Dans une telle structuration de l'action, concevoir n'est plus synonyme de créer ou d'innover. Pour autant, cette activité d'innovation est également dévalorisée par les ingénieurs ou cadres qui sont spécialisés sur cette activité, comme l'illustrent ces propos :

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> « *Alors quand je dis 'innovation', c'est innovation dans un cadre bien cadré ! Cela doit sortir à court terme ou à moyen terme donc c'est avec un petit i. […]. C'est de la réglementation, c'est pour ça que c'est de l'innovation avec un petit i. […]. Là, c'est plus de l'innovation subie, c'est de la réglementation. XX (son chef) a une liste d'innovations. Et voilà ! […]. C'est de l'innovation car il y a des brevets mais bon… […]. On n'innove plus chez Renault*. »[709]

Cadre, ingénieur-métier, DICAP, homme, 39 ans d'ancienneté, 59 ans, promotion interne, GH 45.

> « *Et puis innover dans une politique de standardisation, c'est difficile ! D'un côté, c'est plus difficile, car c'est dans des plus fortes contraintes : process usines…Les standards, je ne sais pas trop ce que ça veut dire, mais c'est de plus en plus difficile à contourner*. »

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, homme, 30 ans d'ancienneté, 48 ans, Promotion interne, GH 34.

En définitive, chez les ingénieurs au sein de la structure verticale et chez les ingénieurs-projet, l'activité de standardisation apparaît comme la cause principale soit de la disparition de l'activité d'innovation dans le travail au quotidien, soit de la modification de la nature de l'innovation.

b) La formalisation du savoir technique, une activité dominante mais dévalorisée chez les ingénieurs-métier

Au sein de cette structure et avec cette récente évolution, « développer le métier » devient incontestablement synonyme de « rédiger des standards et développer des méthodes »[710]. Pour autant, bien que ces ingénieurs-métier soient formellement les principaux acteurs de cette formalisation du savoir, nous relevons dans les entretiens que ce n'est pas l'activité qu'ils valorisent dans un premier temps. Les verbes d'action et les termes associés à la standardisation utilisés par les ingénieurs et chefs d'UET-métier sont minimalistes : « tenter »,

---

[709] Suite : « *Je voudrais que Renault se relance dans quelque chose de novateur. Je suis désolé mais une Laguna aujourd'hui, une Laguna on vient de sortir la phase II, je pense que la majorité des clients n'a pas vu la différence avec la phase I. Mais c'est une superbe voiture. C'est sûr elle souffre de ses petits défauts de jeunesse, mais c'est quand même une belle voiture, confortable, très bonne routière et tout. Elle a un tas de qualités sauf qu'elle ne se vend pas. On n'a pas par exemple un beau coupé, je regardais le coupé 407, ils ont quelque chose d'original, on ne l'a pas. Si vous voulez moi, ça me fait un peu sourire, c'est de voir qu'aujourd'hui la Twingo, douze ans après, on en vend autant que les Modus alors qu'elle est en fin de vie, qu'elle est dépassée, mais elle a un look. Vous voyez par exemple l'Espace qui lui était, moi je trouvai que c'était un produit extraordinaire, aujourd'hui le nouvel Espace il est très cher et il n'a pas… il n'a rien d'exceptionnel* ».

[710] Comme l'illustre cet extrait d'entretien mené avec un chef d'UET- métier : « *Par contre, sur tout ce qui est métier, structuration à plus long terme, là, c'est vraiment notre boulot. Notre cœur de métier on va dire. Et donc c'est là où je m'investis le plus. Enfin, ça veut dire développer des standards. Ça veut dire, arriver à définir, euh, quelles devraient être, d'entrée de jeu, les bonnes règles de conception d'une voiture par rapport au cahier des charges qu'on se donne quoi* ». Chef d'UET, GH 33.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« essayer », « être censés », « mettre au courant », « faire partager les infos », « devoir d'alerte », « rédiger ».

En outre, cette sous-valorisation s'observe par la place que détient un autre type d'activité. Quelle que soit leur position, les ingénieurs-métier s'attardent spontanément sur une activité qu'ils nomment « amont » ou « AVP » (avant-projet) bien qu'elle soit, dans les faits, investie par les chefs d'UET. Ce faisant, ils s'inscrivent dans le projet d'un véhicule donné.

En effet, cette activité précède l'une des dates clefs définies par la planification des activités intitulée « contrat ». C'est seulement à ce moment que les objectifs précis en terme de coûts, de qualité et de prestations offertes aux clients sont figés. De même, les fournisseurs sont désignés et les ingénieurs-projet ont formalisé la planification de leurs activités par rapport au « master-planning ». Les études détaillées relatives au développement des organes peuvent commencer ; préalablement, les ingénieurs-métiers travaillent sur plusieurs hypothèses techniques et en particulier sur des solutions innovantes. C'est au cours de cette période que se définissent les innovations qui seront retenues pour le véhicule et incidemment le niveau de standardisation.

L'activité « AVP » est donc surreprésentée dans les descriptions des activités car elle offre des marges de liberté relativement plus grandes par rapport au développement d'un projet et à l'activité de standardisation. En ce sens, elle permet de compenser l'augmentation des contraintes, comme l'illustrent ces extraits d'entretien :

> « *On est attiré forcément, malheureusement par ce qui attire toutes les UET amont, tout ce qui concerne les futurs projets. C'est gratifiant de travailler sur les innovations futures sur le projet. Il y a un risque à laisser le métier* ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

> « *Clairement les parties un peu innovantes, en amont. C'est plus…. Comment dire ? Ça permet de proposer des nouvelles solutions, c'est plus valorisant* ».

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, femme, 6 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 52.

> *« L'AVP c'est la période de resourcing. Il y a qu'en AVP que l'on est seul face à son périmètre*».

Cadre, Chef d'UET, DIEC, homme, 17 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 25.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Cette activité qui concerne les quelques mois qui précèdent le début d'un projet a le double avantage de permettre de « travailler sur une voiture » et d'être à l'abri des contraintes de développement faites de compromis et de standards. Pour autant, elle ne procure pas la satisfaction d'un travail achevé puisqu'elle ne fige pas les résultats qui appartiennent aux ingénieurs-projet lorsqu'ils prennent le relais en développant les organes. De même, elle permet un rapprochement avec le véhicule même si elle n'autorise pas une identification. En tout état de cause, elle permet de valoriser le travail des ingénieurs-métier [« stratégique », « gratifiant » ; « valorisant », « resourcing »].

La standardisation est plutôt vécue comme une activité moins noble au sein de ces structures. Dès lors, s'opère un glissement du registre de l'exploit, au cœur de l'activité de travail dans l'époque précédente, vers celui de la domesticité qui qualifie les activités indignes parce qu'elles « ne font qu'être nécessaires, quotidiennes et où presque rien n'évoque la prouesse »[711] et parce qu'elles « ne vont pas sans assujettissement ou soumission »[712] en ce qu'elles supposent de s'astreindre à des contraintes. D'ailleurs, dans les descriptions, la standardisation ne semble s'opérer que par l'intermédiaire du fonctionnement institutionnel, comme l'illustre la suite des propos d'un de ces Chefs d'UET-métier :

> « *Il y a un risque à laisser le métier. On a des réunions sur la capitalisation, la standardisation, des réunions de reporting institutionnelles qui nous permettent d'avancer quand même* ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

De la sorte, il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle les ingénieurs-métiers n'investissent pas subjectivement la formalisation du savoir. C'est parce que le savoir est compartimenté.

Les récits des ingénieurs et chefs d'UET-métier montrent qu'ils ne se considèrent pas comme les propriétaires de ce savoir, quel que soit le domaine technique. Les ingénieurs se définissent comme des « pilotes » en se refusant une expertise individuelle :

> « *Mon titre, pour moi, c'est pilote métier et innovation. Le métier ça consiste à standardiser les best practices. Le pilotage, c'est de faire faire le dessin, aller*

[711] Veblen, *op. cit.*, p. 7.
[712] Veblen, *op. cit.*, p. 12.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *chercher les différents métiers, donc c'est du management transversal. Spécialiste* (ils sont définis comme tels formellement) *ça demande une expertise, moi je me retrouve plus dans l'idée de pilotage* ». [Pouvez-vous développez ?] *C'est difficile à dire. On fait un reporting de l'état de l'art sur les projets. On a une base XXX où on a toutes les informations, charge à nous de récupérer l'état de l'art. On travaille avec les GFE qui nous donnent leurs solutions techniques. On note les bonnes idées* ».

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, femme, 6 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 52.

> « *Notre mission, c'est de nous assurer que ce qui se fait de mieux dans les projets, c'est le mieux de la technique actuelle. Finalement, on butine sur tous les projets et on récolte les bonnes recettes.* »

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Ces extraits d'entretiens révèlent que, dans le cadre de cette structuration de l'action, le savoir technique est divisé entre l'ingénieur-projet et l'ingénieur-métier [« On travaille avec les GFE qui nous donnent leurs solutions techniques », « On note les bonnes idées », « On butine sur tous les projets et on récolte les bonnes recettes »], tout au moins dépersonnalisé [« Spécialiste, ça demande une expertise, moi je me retrouve plus dans l'idée de pilotage »] voire externalisé par l'ampleur de la formalisation[713]. L'ingénieur-projet est celui qui occasionne l'application du savoir de l'ingénieur-métier et lui procure, par là-même une reconnaissance. Cependant, il est aussi celui qui, par son savoir-faire, fait progresser les connaissances car il est le premier à se heurter aux difficultés et aux nouvelles situations. Les événements et aléas qui caractérisent le développement d'un véhicule sont producteurs de connaissances. L'actualisation et la progression du savoir résident dans les projets[714]. Il y a une disjonction entre les missions formelles des ingénieurs-projet, « appliquer les standards » et leur rôle réel dans ce processus. La connaissance devient un enjeu, ce qui peut permettre d'expliquer l'absentéisme des ingénieurs-projet aux réunions dites de « capitalisation », comme le souligne un ingénieur-métier :

> « *C'est du retour d'expérience, les bonnes idées, comment s'est passé le démarrage… Moi j'ai un vivier de sujets et les GFE préparent le sujet pour nous expliquer. On souhaite que ce soit le plus ouvert, le plus libre… Le problème du*

[713] En effet, s'il nous est particulièrement difficile d'analyser le contenu des standards, il est néanmoins possible de souligner, si l'on en croit J. Goody, que la mise à l'écrit du savoir a atteint les stades avancés de la formalisation en se manifestant par de nombreuses listes, tableaux et au sein-même de l'oralité à travers la codification du langage parlé.

[714] Comme l'illustrent ces propos tenus par un chef d'UET-métier : « *Eux nous apprennent beaucoup sinon on peut dormir* ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

coup c'est que ce n'est pas obligatoire donc ce n'est pas une priorité. On est en moyenne six, alors que si tout le monde venait on remplirait un petit amphi ! »

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, femme, 6 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 52.

L'actualisation des connaissances nécessite un échange entre pairs qui s'opère dans les faits au moment des situations de contrôle, comme cela s'est révélé lors de l'observation des journées de travail d'un ingénieur-métier.

Nous avons eu l'occasion d'assister à une réunion intitulée « jalex », ce qui signifie « jalon-expertise », c'est-à-dire qu'elle est un point de contrôle mené par l'ingénieur métier, disposant théoriquement de l'expertise, pour évaluer les travaux des ingénieurs-projet avant une réunion majeure définie dans la planification formelle des activités. Dans la pratique, un ingénieur-métier, souvent moins expérimenté (un an d'expérience, dans notre cas, dans le domaine technique), vérifie le respect des règles standardisées par l'ingénieur-projet à partir d'une liste d'items regroupés dans un fichier « Excel ». Ce « jalex » a lieu environ tous les quatre mois et pendant une durée moyenne d'environ cinq heures. Les participants sont les différents métiers impactés par l'organe en question et le « pilote GFE ». Les résultats sont envoyés à tous les participants et à leurs responsables hiérarchiques respectifs. La séance observée était une séance dite de « rattrapage », car les cinq heures de la réunion formelle n'ont pas suffi à passer tout en revue. Le document utilisé, intitulé « robustesse de conception », comporte donc une liste d'items et des codes colorés : « rouge, orange, vert » que l'ingénieur-métier applique en fonction du travail de l'ingénieur-projet. Ci-après la retranscription d'un extrait :

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Spécialiste métier :
Moi je pense que la largeur de feuillure n'est pas définie. On n'a pas convergé avec l'architecture. C'est rouge.
Pilote « GFE »
Oui mais la Bxx aussi. Et puis c'est un problème d'archi, nous on sait faire. Je pense que là ça n'est pas bloquant donc ce n'est pas rouge.
SM
Bon ok, je n'ai pas tout à fait la même cotation. Là je préconise ça.
PGFE
Attention, nous on ne fera pas. Attention à ce que tu mets car sinon on dégrade une autre prestation.
SM
Ok je vois avec X. Interface avec portes de pied. Attention ce n'est pas 5 c'est 8.
SM
Donc je le mets en orange.
PGFE
Oui, laisse-le car comme ça quand j'irai les voir….
SM
C'est bien de le prendre comme ça, ce n'est pas une punition. Sinon, ce sera dans le jalex corrosion.
PGFE
Quoi ? Je dois passer un jalex corrosion !!??? (Réaction mêlant surprise et agacement)
SM
Oui ce n'est pas encore obligatoire mais ils le préparent …
PGFE
Il ne faudrait pas que l'on finisse par ne faire que ça non plus ![…]
SM
Sur ce point-là, ce n'est pas encore le moment mais je le mets en orange. C'est trop tôt.
PGFE
Oui, mais enfin si vous n'adaptez pas les audits à la phase du projet, c'est n'importe quoi si vous demandez la même chose au RO qu'au J2 (jalons du projet aux deux extrémités)*, ça ne va pas. En même temps, je m'en fiche d'avoir du orange.*
SM
Oui, de toutes les façons ce n'est pas grave à ce niveau là d'avoir du orange. Je vais voir avec X (son chef). Bon, sur ce point, le problème c'est que notre standard n'est pas bon.
PGFE
(Rires). *Bon dis-moi ce que je dois faire et je le fais* ! […]
PGFE
Avec ta super notice, je vais y penser. Mets : 'Le projet compte respecter la super notice ! »
SM
Je le note comme ça !?
PGFE
Oui et comme ça, j'ai moins 3 rouges ! Le pilote GFE explique sa solution et préconise notamment de faire attention au joint. Voici la conversation qui suit :
SM :
Ok, il faut contrôler la pente et le delta en Z entre une section Y = 0 et Y= 375. Je le note, comme ça je saurai bien contrôler la prochaine fois ! (Rires)
PGFE :
Ah, ces gens du métier. Ils font faire le jalex aux gens et après… Tu vas savoir faire une voiture à toi toute seule !
SM
Oui c'est mon but ! (Rires)
PGFE
Elle compte écrire la bible X *en 500 pages !* (Rires)
SM
Oui je compte devenir Dieu ! (Rires)

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette retranscription révèle l'enjeu de ces séances : celui du savoir et de l'apprentissage [« ah, ces gens du métier. Ils font faire le 'jalex' aux gens et après… Tu vas savoir faire une voiture à toi toute seule ! »]. Cela nécessite un échange entre pairs que rend difficile une situation de contrôle puisque les ingénieurs-projet deviennent les principaux acteurs d'un processus de production des connaissances qui leur échappe. La rétention d'informations de leur part devient une réponse rationnelle dans ce cadre d'action. Elle leur permet de conserver un savoir qui ne sera pas formalisé et donc qui leur laisse des marges de liberté qui tendent à se réduire considérablement. Elle leur garantit le maintien de ces ressources de pouvoir. L'extrait est, en ce sens, instructif. L'information supplémentaire fournie par le « pilote GFE » fera l'objet d'une formalisation dans le document et constituera un nouveau point de contrôle [« Je le note comme ça je saurai bien contrôler la prochaine fois »][715].

En définitive, les ingénieurs-métier se représentent les points de contrôle comme une opportunité d'actualiser et de faire progresser leurs connaissances et ne les valorisent pas en terme d'activité ; ils vont même parfois jusqu'à les déplorer en se sentant instrumentalisés, comme l'illustrent ces extraits : le premier l'est d'une réunion entre un chef d'UET et les ingénieurs-métier qui lui sont rattachés, le second d'un entretien mené avec un Chef d'UET :

« *Il y a des problèmes sur la XX, c'est un projet à l'état d'exploration. Il n'y a pas de feu vert. Ce qui est proposé, c'est de faire un audit*[716] *et de faire remonter les points durs. Moi j'ai du mal. On attend une note écrite de nos chefs officialisant cette demande parce que prendre son téléphone et dire : 'Bonjour, je suis xxxx et je viens voir si vous avez fait des conneries ! Montrez ! Ooooh, la grosse boulette !'* ».

> « '*L'expertise métier, elle en est où ?' 'Bon on a regardé ils sont à 75%'. 'Ah bon comment ça se fait ?'. On se sert de nous pour piquer les fesses du projet* ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

---

[715] Une conversation en aparté avec l'ingénieur-métier confirme ces éléments : « *On fait évoluer le jalex au fur et à mesure, c'est l'intérêt aussi. On demandait de vérifier l'écoulement de l'eau et le pilote GFE me dit qu'il faut également faire gaffe à ce que le joint n'ait pas les pieds dans l'eau. Avant ça, je ne le jalexais pas. Maintenant, je le ferai. […] Là, c'était un bon jeu. Parfois, on va au clash. Ils ont l'impression que je leur dis comment faire une bagnole. Je n'ai pas cette prétention. Le but c'est de leur montrer où ils en sont, eux ils peuvent m'apprendre aussi comme avec l'écoulement d'eau. Dans certains jalex, ils ne me l'auraient pas dit pour le joint. Donc, on part sur des trucs faux. Moi, je n'apprends rien. Normalement, ça a un intérêt pour tout le monde, je fais aussi des restitutions aux chefs de service, ça leur fait une vision. Mais lui, il a bien compris comment ça fonctionnait. Les résultats de ce 'jalex' font partie d'un dossier qui sera remis au 'jalon'. Donc, il en a besoin* ».

[716] Contrôle ligne à ligne à partir d'un standard.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ces extraits indiquent à quel point les ingénieurs-métier jusqu'au premier niveau de management ont des difficultés à se reconnaître dans cette activité de contrôle [« moi j'ai du mal », « on se sert de nous »].

Néanmoins, le caractère obligatoire de ces séances leur fournit une légitimité indispensable puisqu'ils deviennent un point de passage incontournable pour les ingénieurs-projet souvent plus expérimentés. D'ailleurs, cet extrait de réunion révèle incidemment la multiplication de ces dispositifs de contrôle quand bien même ils ne sont pas rendus obligatoires par les responsables hiérarchiques [« Quoi ? Je dois passer un jalex corrosion !? », « Oui, ce n'est pas encore obligatoire mais ils le préparent »]. Comme pour la planification des activités de travail, cela conduit les ingénieurs, au niveau le plus opérationnel, à étendre ces dispositifs parce qu'ils leur procurent les conditions d'exercer leur fonction[717].

Ils instrumentalisent la forme que prend la rationalisation en la transformant en ressource de pouvoir dans leurs relations fonctionnelles. Les points de contrôle deviennent la pierre angulaire de cette coordination entre les ingénieurs-métier et les ingénieurs-projet. Il en est de même des ingénieurs-méthodes.

c) L'émergence d'une nouvelle forme de savoir : la capacité à formaliser

Les ingénieurs-méthodes utilisent la formalisation du savoir comme un instrument de contrôle majeur auprès des ingénieurs-métier et des ingénieurs-méthodes. Ces propos tenus par des ingénieurs du secteur des « méthodes » l'illustrent :

> « *On a des contacts réguliers avec chaque responsable métier. On s'est donné des règles. Et, on les convoque pour débriefer sur les standards* ».

Cadre, Chef d'UET, DMC, homme, 23 ans d'ancienneté, 49 ans, Université, GH 3.

> « *Après nous, on travaille avec les métiers sur le moyen terme, plus la standardisation de choses qui marchent bien, c'est-à-dire on a fait quelque chose de bien sur un projet, bah faut qu'on travaille avec les métiers pour dire, bon bah maintenant c'est un standard dans votre métier. Normalement, nous on devrait plus avoir à y revenir, c'est eux qui ont le standard entre les mains et à faire en*

[717] Comme l'illustrent ces propos tenus par un Chef d'UET-métier, DIEC, femme, 2 ans d'ancienneté, 36 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 40 : *« C'est une stratégie pour pouvoir y aller et récupérer du savoir-faire et également contrôler un peu plus ce qui se passe ».*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

sorte que les projets l'appliquent. Alors des fois ça marche, des fois ça marche moins bien. Normalement, ce sont eux qui doivent le faire mais nous on garde les infos et puis le projet on regarde, ils ont fonctionné, ok, ils n'ont pas fonctionné, on retourne les voir « pourquoi ça marche pas, la dernière fois c'était bien, pourquoi sur le projet d'après c'est moins bien. »

Cadre, Chef d'UET, DMC, femme, 11ans d'ancienneté, 34 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 2.

« *Y'a une UET dans notre service qui fait de l'échantillonnage et étudie les plans. S'il n'y a pas conformité, on analyse et on en fait part au dessinateur. Après y'a un autre moyen : les QCM. On les invite dans une salle et ils répondent aux questions. Et après, si ce n'est pas bon, on fait un plan de formation/action ciblé. C'est souvent à la demande des responsables hiérarchiques qui les ont inscrits dans leur plan de progrès* ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, homme, 2 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 2, GH 6.

« *Y' a des règles et si on s'y tient ça marche. On est ferme. La règle a été définie par expérience. Tous les échecs sont liés à la mauvaise application de la règle. On fait des diagnostics et non pas des audits : ça dit « ce n'est pas bon » mais nous on apporte des solutions. Ce discours de rigueur il ne faut pas l'assouplir. La maîtrise du métier passe par la connaissance des normes et de la technique bien sûr. Mais les normes ça permet d'approfondir* ».

Technicien- méthodes, DMC, femme, 9 ans d'ancienneté, 38 ans, BTS, GH 8.

Ces quatre extraits d'entretiens sont truffés de termes relevant du vocabulaire du contrôle normatif [« convoque », « conformité », « normes », « à la demande des responsables hiérarchiques », « ferme », « rigueur »]. Ils montrent que les standards et l'activité de contrôle sont un vecteur privilégié des relations fonctionnelles des ingénieurs-méthodes. Même si cette dernière est parfois ouvertement niée [« On n'est pas des flics »], les chiffres sont éloquents. Au cours d'une analyse quantitative menée sur les entretiens, nous pouvons relever qu'ils y font référence de façon nettement plus significative au cours des descriptions de leurs activités que les ingénieurs de tous les autres secteurs (18 occurrences en moyenne contre 1 à 2), comme en témoigne le tableau synthétique ci-dessous. Les termes comptabilisés sont : « indicateurs », « contrôle », « check », « vérifier » :

Nombre moyen d'occurrences des termes relatifs à une activité de contrôle par secteur d'activité

Secteur d'activité	« Métier »	« Projet »	« Méthodes »	« Essais »
Nombre moyen d'occurrences	2	1	18	1.5

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'activité de contrôle, qu'elle soit en relation directe avec les ingénieurs des autres secteurs ou par l'intermédiaire des dispositifs, détermine leurs activités, comme l'illustre cet extrait à propos du dispositif de contrôle « LUP » :

> « *Donc, ma base de travail, ce sont des bases de données, notamment une qui s'appelle LUP* [Liste Unique de Problème]. *On a différentes LUP. Moi je m'occupe des LUP projets. Et donc je prends les cas 1 et 2, c'est-à-dire les cas les plus graves de problèmes qu'on rencontre dans les projets et ces problèmes je les transmets de GFE à GFE. Parfois, je transmets le problème sans solution parce qu'il y a des problèmes qui n'ont toujours pas de solution de projet en projet. Je leur demande de faire gaffe au problème, ce qu'on cherche à avoir c'est des solutions préventives. J'ai un travail de transfert d'information de GFE à GFE. […]. Donc, on a un premier niveau de travail qui est d'éclaircir le libellé du problème. C'est un gros travail que j'ai fait sur XX. J'ai pris une liste avec 2000 ou 3000 problèmes pour vous donner une idée des volumes. A partir de ces 2000 ou 3000 problèmes, j'ai interviewé tous les GFE de l'IV, tous les gars responsables d'un système dans la bagnole pour en extraire les problèmes vraiment importants et je suis tombé sur une liste de 500 problèmes* ».
>
> Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, GH 4.

Dans ce cas, l'ingénieur-méthodes utilise les bases documentées par les ingénieurs-projet sur leur activité[718] pour intervenir auprès de ces derniers. Les activités de contrôle et la formalisation qu'elles suscitent sont son principal moyen d'entrer dans le jeu. Elles sont ce qui lui permet de prendre part à l'action. Pour autant, ces activités ne sont pas valorisées[719].

Elles ne permettent pas de se définir et n'interviennent pas dans le processus de reconnaissance. Deux éléments permettent aux ingénieurs-méthodes de se légitimer : d'une part, une division du travail d'économie des temps[720] [« *Ils pourraient faire tout ça sans nous mais ils n'ont pas le temps* »] et, d'autre part, un savoir spécifique lié à une capacité à formaliser.

Dès lors, ils deviennent des acteurs centraux au cours de ce processus de rationalisation qui les légitime. En accord avec la réintroduction d'une verticalité dans les relations de travail, leurs capacités d'action semblent toutefois indissociables d'un soutien hiérarchique. Cet

---

[718] Cf. point précédent sur le développement du contrôle externe.
[719] Cadre, Chef d'UET, DMC, homme, 11 ans d'ancienneté, 36 ans, Université, GH 1 : *« On est responsable vraiment de rien, on ne fait rien de concret, on a toujours dû mal à trouver un peu nos marques. On a une étiquette administrative, gratte papier ».*
[720] Cf. développement ultérieur sur le temps.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

élément est présent dans chacun des entretiens menés avec un ingénieur ou un responsable hiérarchique du secteur des méthodes, comme l'illustrent ces extraits :

> « *On a des réunions de façon à ce qu'au moins les chefs de service soient au courant de ce qui se passe et puis tranchent éventuellement. Parfois, on n'est pas d'accord ou parce qu'on a des soucis pour les faire appliquer. On vient ensemble expliquer le problème et normalement on demande aux chefs de service d'intervenir auprès de leurs collègues*. […] *Et puis, il y en a d'autres qui n'ont pas encore compris. Donc, on continue à expliquer.* [Comment vous faites ?] *Là, ça se passe au niveau du chef de service. Il faut redire voilà ce qu'on peut vous apporter* ».

Cadre, Chef d'UET, DMC, femme, 11ans d'ancienneté, 34 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 2.

> « *Mais sur les vrais sujets, ce qui fait que ça avance, c'est une implication des chefs de service. Tous les deux mois entre les services DMC, DIAM et DIEC, on déroule toute la batterie des sujets en cours et là je constate quand les chefs de service sont présents, eh bien c'est l'occasion de donner un coup de piston sur les choses qui traînent un peu* ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, hommes, 3 ans d'ancienneté, 48 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 7.

Ces extraits d'entretiens[721] sont éloquents. Le recours à la ligne hiérarchique est le premier levier d'action des ingénieurs-méthodes pour faire face à leurs difficultés, y compris pour gérer leurs relations fonctionnelles latérales. Ensuite, à condition que ces ingénieurs-méthodes soient légitimés par la ligne hiérarchique, un troisième élément est créateur d'activité et producteur de reconnaissance dans la mesure où il contribue à développer l'estime personnelle [« Je suis content de moi »] : les dysfonctionnements qui émergent[722]. C'est la raison pour laquelle si cela arrive, les ingénieurs-méthodes acceptent de remettre en cause la qualité du standard en vue d'une modification ou de la création d'un nouveau standard. C'est parce que cela leur procure l'opportunité d'agir. Néanmoins, jamais la nécessité d'un standard

---

[721] Pour illustrer la récurrence des références : *« Il y a un message très clair du top management sur les standards. Ça c'est très clair maintenant* ». Chef d'UET, GH 1. « *En général, c'est à leur demande, enfin plus souvent à la demande de leur hiérarchie ». Ingénieur-méthodes, GH 5. « Mais la reconnaissance, elle s'acquiert tout doucement. Cette démarche est connue. On est en terrain conquis. Ce n'est pas la DMC, c'est Renault IV, les directeurs et les chefs de service. […] Il y a des directions où c'est plus difficile que d'autre. Mais quand un directeur a décidé qu'on utilisait l'outil, c'est légitimé d'office pour moi* ». Ingénieur-méthodes, GH 6.

[722] Comme l'illustrent ces propos tenus par un ingénieur-méthodes : « *Donc, j'ai plein de chantiers sur les réalignements. J'en ai un sur les transferts d'expérience, sur les quarante-trois problèmes, il y en a trente qui sont des risques potentiels pour la 85*[722]*. Ils sont quasiment tous résolus donc je suis content de moi. J'ai un autre chantier : comment mettre en dur dans nos standards de conception. Je vois avec les gens amont-métier. Je reprends mes 43 problèmes et je regarde comment on peut écrire des règles de conception pour ne pas retrouver le problème, comment on passe d'une solution corrective à une solution préventive sur le projet suivant* ». Ingénieur-méthodes, GH 4.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

n'est contestée. Ce faisant, ils diffusent une nouvelle forme de savoir, moins intuitif et individualisé, plus codifié et impersonnel.

Ainsi, le développement du contrôle externe n'est-il pas seulement vertical, il est aussi horizontal à travers les nombreux audits que subissent les ingénieurs-projet sur l'application des méthodes par les ingénieurs-méthodes et le respect des standards par les ingénieurs-métier. Avec ces évolutions, les ingénieurs-projets ont la sensation que leur savoir est directement remis en cause, faisant de la reconnaissance de leur travail un enjeu central.

d) L'évolution du savoir et l'enjeu de la reconnaissance chez les ingénieurs-projet

Cette injonction relative à l'application des standards et cette dimension de contrôle horizontal exercée à la fois par les ingénieurs-méthodes et les ingénieurs-métier développent incontestablement un sentiment de déqualification chez les ingénieurs-projet. Tout au plus, ils accordent une utilité aux standards lorsqu'ils prennent une fonction dans un nouveau domaine technique. Toutefois, ils soulignent *ipso facto* qu'ils ne sont pas suffisants, comme l'illustrent ces propos tenus par des ingénieurs-projet :

> « *Je suis dans un métier, j'ai un standard à appliquer, quelque chose qui a été fait même si ce n'est pas par moi, bon bah déjà je l'applique. Ça n'empêche pas de dire ensuite si par retour d'expérience, je ne peux plus appliquer, je trouve qu'il y a des erreurs, d'aller revoir les métiers qui construisent le standard pour dire : 'Voilà, ça ne va pas ton truc ou… je n'en ai pas besoin'* ». (En baissant considérablement la voix puis en riant).

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 15 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 16.

La prise de fonction est la seule condition qui permet aux ingénieurs-projet de trouver un sens à la formalisation du savoir[723]. Dans toutes les autres situations, ils mettent en évidence ses limites ou effets pervers et le sentiment d'une réduction relative de leur autonomie au quotidien :

[723] « *C'est vrai que moi, je viens d'arriver dans un nouveau métier, heureusement qu'il y avait déjà des standards, des processus, des choses écrites. Premier truc, j'ai commencé la liste, petit a, petit b, petit c, bon après, au bout d'un certain temps, tu dis : 'Bon là, ton truc ça ne va pas !'* ». Ingénieur-projet, GH 31.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- soit en mettant l'accent sur le caractère réglementé et mécanisé de leur travail (cf. annexe 40) :

La présentation de ces nombreux extraits en annexe vise à insister sur la récurrence de tels propos au sein des entretiens menés. Il importe d'observer une association systématique entre l'augmentation des contraintes et son corollaire la réduction des marges de manœuvre, liées à la nouvelle forme prise par la rationalisation, [« appliquer » x4, « numériser bêtement », « usine tertiaire », « pisse la num », « contraint », « choses verrouillées », « usine à gaz »] et le développement d'une autorité centralisatrice, sous la forme traditionnelle de la supervision directe [« mon chef m'a hurlé dessus», « imposition par les chefs », « l'armée », « on m'a tapé sur la tête très très fort », « dérogation », « retour en arrière »]. En outre, ce qui semble insupportable aux yeux de ces ingénieurs, c'est le caractère improductif qu'ils confèrent à ces évolutions, comme le suggère le lien constant qu'ils opèrent avec la charge de travail et le temps qu'ils y consacrent [« quatre mois de délais, deux semaines de travail », « j'ai perdu du temps », « mon principal ennemi, c'est le temps », « je vais mettre plus de temps », « c'est une perte de temps »].

- soit en insistant sur la dimension de contrôle externe qui envahit les activités de travail :

> « *On est des machines à répondre aux indicateurs. C'est quoi mes compétences ? Remplir des tableaux Excel, maîtriser les codes couleur vert, orange, rouge ... ah et puis power point aussi ! Les audits métier c'est au moins cinq à six heures de revue de 'check-list'. L'autonomie, ce n'est plus dans l'air du temps. Avant, on l'avait à 100%. Aujourd'hui, ça change* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

> *« Il y a des indicateurs, on met une gravité sur les problèmes. Donc, à la fin, tu as un camembert. Oh, il y a trop de rouge ! Le spécialiste-qualité est vraiment pique-bœuf ! Il en manque 150 ! C'est très on/off. Avant, c'était moins formalisé, on était plus autonome ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, homme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 54.

> *« Le plus lourd, c'est de répondre à tous ces interlocuteurs qui appuient sur des boutons toutes les semaines et qui sortent des indicateurs et s'ils sortent du orange ou du rouge, c'est presque du harcèlement avec des tonnes de mails ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

Au travers de ces extraits, nous pouvons aisément remarquer l'opposition systématique entre le développement de ce contrôle codifié et formalisé et leur sentiment d'autonomie.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Incontestablement, il en résulte un sentiment de déqualification chez ces ingénieurs-projet [« on est des machines à répondre aux indicateurs. C'est quoi mes compétences ? »], comme le suggère également les références à l'évolution de leurs outils de travail déjà présentes dans les extraits précédents. Dans leurs représentations, les logiciels « Excel » et « Power point » utilisés pour la communication formalisée ont remplacé les maquettes physiques des « plateaux-projet » de la période précédente.

Dès lors, les négociations autour de la codification que l'on a pu observer lors du « comité qualité » ou du « jalex » se comprennent dans l'enjeu de reconnaissance qui caractérise cet exercice puisque les résultats sont amplement diffusés, notamment, aux responsables hiérarchiques. Cela semble d'ailleurs être l'enjeu majeur, comme le traduisent les nombreuses fois où l'ingénieur-projet a demandé à l'ingénieur-métier de préciser des éléments qui s'adressaient directement aux responsables hiérarchiques et aux responsables du projet [« Mets : le projet compte respecter … […] Et comme ça, j'ai moins trois rouges ! »]. L'activité de négociation ne disparaît pas. Toutefois, elle se déplace des activités techniques vers la codification de l'activité, car l'enjeu est précisément celui de la reconnaissance du travail.

Ainsi, la formalisation divise-t-elle le savoir technique entre les ingénieurs-métier et les ingénieurs-projet. En outre, elle fait émerger une nouvelle forme de savoir, détenue par les ingénieurs-méthodes, celle d'une capacité à formaliser et à communiquer sur son activité qui investit les deux autres catégories d'ingénieurs en modifiant leurs activités de travail. De la sorte, l'intérêt au travail et le maintien de l'autonomie deviennent deux incertitudes majeures au cœur des activités de travail des ingénieurs-métier et des ingénieurs-projet. Il en résulte que se développent de nouvelles stratégies.

2.3.2. Les standards : des difficultés quotidiennes aux usages dévoyés

Ces évolutions procèdent d'une volonté de réduire les incertitudes en programmant et prescrivant les activités de travail. La représentation d'un savoir de conception objectivé, dépersonnalisé et reproductible qu'elles supposent n'est pas sans créer des difficultés

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

quotidiennes[724] qui offrent aux ingénieurs et cadres techniques les conditions d'usages dévoyés.

a) Standardisation du savoir de conception : des difficultés quotidiennes

L'utilisation de solutions standardisées est contestée dans la mesure où, dans les représentations des ingénieurs, elle apparaît inadaptée à la nature du travail de conception. Par exemple, lors de l'observation[725] de la réunion précédente intitulée « jalex », on peut noter le sentiment d'une difficulté récurrente à appliquer les standards au regard de l'ensemble des interactions techniques renforcées par la spécialisation des activités. On relève notamment l'impossibilité de respecter la solution [« sinon on dégrade une autre prestation »] ou les difficultés inhérentes à l'interdépendance des éléments [« c'est un problème d'archi, nous on sait faire »].

Comme l'affirme J. Goody[726], le travail de mise à l'écrit cherche à ordonner et rendre intelligible un univers complexe. Les procédures et les standards ont pour but de réduire l'incertitude en recherchant une vérité pratique. Pourtant, selon l'auteur, cet ordre est « illusoire » et l'intelligibilité « superficielle ». C'est également ce que soulignent, de manière incessante, les ingénieurs qui, en rappelant l'intensité des interdépendances entre les éléments constitutifs d'un véhicule, font référence à la fois à la difficulté de pérenniser un standard et de maîtriser les solutions techniques d'un problème donné par cet intermédiaire. Ces faits observés ont été confirmés par l'analyse des entretiens :

> *« Sur les pièces, bon, tous les standards ont été faits sur le haut de gamme : un standard unique c'est idiot. Il faut faire ça par gamme par exemple sur les prestations. Oui pour les standards mais il y a vite des dérives, ça a été le problème sur la XX… en grande partie… Il faudrait que le processus de standardisation aille plus vite que l'évolution des standards ! ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, homme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 54.

---

[724] De nombreux auteurs ont mis en évidence la difficulté à séparer le savoir de celui qu'il le détient en particulier dans les secteurs de la conception. Par exemple, S. Mer mentionne la chose suivante : « Les connaissances brassées au sein du bureau d'études ne sont pas dissociables des acteurs qui les portent. Les acteurs ne sont pas de simples messagers des connaissances qu'ils véhiculent ; leurs logiques d'action, enjeux et valeurs donnent sens à ces connaissances » in D. Vinck, *Ingénieurs au quotidien*, *Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Grenoble, PUG, 1999, p. 89.

[725] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

[726] J. Goody, *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Editions de Minuit, 1979.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« On a du mal à démontrer que notre solution est unique ».

Cadre, Chef d'UET, DIEC, homme, 17 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 25.

« Il n'y a rien de plus chiant que de dire aux architectes : ' le standard c'est ça'. Au premier pourquoi, on est en difficulté. Des vrais standards, on ne peut pas contrarier. Chez Renault, il y a plein de standards discutables ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

« *Il y a autant de réponses techniques qu'il y a d'ingénieurs. Ceux qui croient qu'il y a une solution déterministe donnée par la science avec un grand S, ils se gourent* ».

Cadre supérieur, Chef de service, homme, DIEC, 35 ans d'ancienneté, 57 ans, Promotion interne, GH 20.

« *Le problème, c'est que le plus important, c'est ce qui n'est pas écrit. Ce sont les 5% imprévisibles, spécifiques au cas étudié, qui posent problème et qui font la différence* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

« *Il n'y a pas de mode d'emploi. Du moins, il peut y avoir un mode d'emploi mais c'est toujours grossier. Bien souvent, c'est la petite chose qui fait beaucoup de choses par répercussion à la fin. C'est ça l'important pour la fiabilité. En plus, quand on fait une erreur on ne l'écrit pas donc les standards ne nous apprennent pas ça.* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 5 ans d'ancienneté, 33 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 39.

Outre le caractère récurrent de tels propos, deux points sont intéressants à relever. Premièrement, les ingénieurs et cadres techniques insistent sur l'impasse dans laquelle la notion de standard les positionne dès lors qu'ils ne parviennent pas à justifier du caractère incontournable des standards construits [« un standard unique c'est idiot », « on a du mal à démontrer que notre solution est unique », « au premier pourquoi, on est en difficulté », « il y a plein de standards discutables »]. Deuxièmement, il est question de la distinction entre la formalisation d'un savoir et la formalisation d'un savoir-faire qui est, par définition, circonstancié et au cœur d'une interaction [« les 5% imprévisibles, spécifiques au cas étudié, qui posent problème et qui font la différence », « c'est la petite chose qui fait beaucoup de choses par répercussion à la fin. C'est ça l'important pour la fiabilité à la fin »]. Or, comme le précise J. Goody, la mise à l'écrit d'un énoncé le désolidarise d'une personne, du système dans lequel il s'inscrit et lui confère un caractère abstrait. La traditionnelle distinction entre savoir formalisé et expérience retrouve une place centrale alors que certains auteurs

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

cherchaient dans les années 1990 à la dépasser pour analyser les modèles organisationnels émergents[727].

L'énonciation de contre-vérité [« Un standard, par définition, ça évolue »], de définitions minimalistes [« Un standard, c'est l'état de l'art à un moment donné », « le principe d'un contrat de standardisation, c'est de donner une solution de départ »] ou de remise en cause explicite par les acteurs clefs de cette évolution [« Un standard, c'est tout et rien »] témoigne de la difficulté des ingénieurs à concrétiser dans les pratiques quotidiennes cette nouvelle forme de rationalisation de leur travail. L'activité de standardisation ne fait pas l'objet d'une adhésion de la part des ingénieurs et cadres techniques. Dès lors, ces difficultés reconnues à la fois par les ingénieurs-métier et les ingénieurs-projet les conduisent à adopter différentes stratégies qui font émerger des usages dévoyés à l'égard des standards.

b) Des usages dévoyés autour de la standardisation

- La construction des standards

Trois formes de construction de standards témoignent de ces usages dévoyés.

➢ L'élaboration d'un faisceau de solutions

La première d'entre elle, la moins dangereuse, consiste à étendre la définition de ce que l'on entend par standard en élaborant un faisceau de solutions pour chaque cas de conception identifié, comme l'illustrent ces propos tenus par un cadre et un chef d'UET dans le secteur-métier :

> « *Chez Nissan, on a des standards et on les applique. Mais c'est vrai que Renault a beaucoup innové dans l'automobile. Donc ça ne marche pas ensemble. C'est dur d'innover ! Donc pour nous les solutions, c'est de faire différents standards avec différentes données d'entrée, différents coûts. Donc ça rentre dans un standard car il y a quand même des règles à respecter* ».

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, femme, 6 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 52.

[727] Cf. sur ce point P. Zarifian et ses écrits sur la compétence qu'il définit comme « l'intelligence individuelle et collective des situations événementielles » in *Le travail et la communication*, Paris, PUF, 1996, p. 20.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> « *On est censé faire des standards. Vu des autres, c'est pour gagner du temps, ne pas se poser de questions. Mais attention, sinon on fait toujours les mêmes voitures. Moi, je propose un jeu de solutions, celle là marche pour cette raison… […]. Aujourd'hui on a un catalogue de solutions techniques, des plans-type métiers* ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Les ingénieurs-métiers ont tendance à multiplier les standards, ce qui éloigne les pratiques réelles de l'objectif initial qui vise l'unicité. Néanmoins, cela leur permet de faire face à l'un des travers de l'écriture du savoir qu'est sa décontextualisation [« faire différents standards avec différentes données d'entrée, différents coûts », « moi je propose un jeu de solutions, celle-là marche pour cette raison »]. Ils essaient, ce faisant, de conserver le caractère pragmatique de leur savoir-faire alors que la formalisation a tendance à le rendre abstrait par l'extériorité et la neutralité qu'elle suppose. Toutefois, cela peut également produire des effets plus pervers.

- La construction de documents artificiels

Cela nous est apparu particulièrement frappant lors de l'observation[728] des journées d'activité de travail de l'ingénieur-métier. Dans l'extrait qui va suivre, les ingénieurs-métier tentent d'atteindre l'idéal recherché, c'est-à-dire celui de la rédaction d'un standard « englobant » qui « marche sur toute la gamme », mais se heurtent à la réalité de la situation à laquelle ils ont à faire face. La structuration de l'action les conduit à élaborer un standard artificiel, par conséquent, inutilisable. Il est alors aisé de noter que, ce qui les y pousse, c'est la reconnaissance que le travail formalisé procure. Cet extrait l'est d'une réunion entre trois ingénieurs-métier de deux directions différentes qui discutent d'une définition technique :

[728] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ingénieur-métier 1
Ah oui d'accord ! Bon il ne faut pas le dire ça…Un standard c'est englobant. Il faut que la solution marche sur toute la gamme… Si un standard est pondu…
Ingénieur-métier 2
Moi je pense qu'il ne faut pas trop rentrer dans le détail. Il faut rester flou. Après il faut voir au-dessus, s'il y a un contrat ça les rassure, ils s'en foutent de ce qu'il y a dans le contrat. Le principe d'un contrat de standardisation c'est de donner une solution de départ.
Ingénieur-métier 1
Oui mais il faut qu'elle soit valide et pas trop surdimensionnée… Encore si elle est surdimensionnée… Grosso modo sur cette solution il y a beaucoup d'incertitudes, donc il est difficile de faire un standard. Il nous faut des essais.
Ingénieur-métier 2
Moi j'aimerais bien les diffuser et donc les faire signer.
Ingénieur-métier 1
Aucune chance ! XX (son chef) ne les signera pas.
Ingénieur-métier 2
Donc j'enlève ta direction sur le document. Nous on nous demande de les archiver dans la base X. C'est de l'esbroufe pour les indicateurs. C'est pour que les chefs soient contents. Ça doit être fait à la fin de l'année. De toutes les façons c'est l'état de l'art actuel !
Ingénieur-métier 3
Il ne faut pas mettre que c'est une section alors.
Ingénieur-métier 1
Ok, mais c'est vous qui prenez le risque car c'est surtout une question de X. C'est quoi l'incidence de signer ? C'est l'appliquer ?
Ingénieur-métier 2
Bah si ça reste flou. Et puis de toute façon on ne peut pas tout appliquer.
Ingénieur-métier 3
Oui mais enfin dans ce cas là, ça ne sert à rien de se fouler. Là, c'est la politique des chefs ! Il faudrait faire une version signable. C'est de la suppression de phrase.
Ingénieur-métier 1
Bon bah flouise bien !
Ingénieur- métier 3
Pour moi c'est juste des indicateurs. De toute façon, là on n'aura pas toutes les validations, donc c'est de la conception pure. Le but c'est simplement que les gens soient contents en interne. 'Tiens, on a un standard'.

Au cours de cette réunion, les ingénieurs-métier se heurtent à la difficulté de formaliser un document dans le respect des canons de la standardisation et de la reconnaissance des chefs qui en dépend [« Il faut voir au-dessus », « c'est de l'esbroufe pour les indicateurs », « c'est pour que les chefs soient contents », « là, c'est la politique des chefs », « pour moi, c'est juste des indicateurs »]. Cette retranscription ferait réagir n'importe quel responsable hiérarchique du secteur. D'ailleurs, lorsqu'il a été présenté a plusieurs d'entre eux à l'occasion d'une formation, leurs commentaires mettaient en évidence le caractère irrationnel voire stupide de tels comportements à leurs yeux. A notre sens, ils se comprennent eu égard à la structuration actuelle de la situation. Le travail de formalisation est survalorisé par les responsables hiérarchiques aux dépens du contenu technique, alors qu'il n'a pas fait l'objet d'une adhésion au sein de la population des ingénieurs et cadres techniques.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dans ce cas précis, la réalisation d'un certain nombre de standards est un objectif de performance formalisé dans son entretien annuel pour l'ingénieur-métier 2 (celui qui cherche à obtenir la signature de ses collègues). Des objectifs et résultats, on glisse, avec cette nouvelle forme de rationalisation, vers les procédés et moyens.

- Le standard, comme mesure de protection

Les effets pervers de la standardisation peuvent provenir également de la modification du rapport à l'écrit qu'elle suppose. L'écrit a envahi les relations fonctionnelles et les modes de fonctionnement :

> « *Si on veut arriver à mettre des innovations, arriver à convaincre l'entreprise, l'ensembles des GSFA, les achats qu'il faut y aller maintenant et pas plus tard, c'est bien d'avoir un processus écrit* (rires) »

Cadre, ingénieur-métier, DICAP, homme, 39 ans d'ancienneté, 59 ans, promotion interne, GH 45.

> « *Tant que ce n'est pas formalisé, on n'avance pas, même en interne. Il faut que ce soit demandé par un comité* ».

Cadre, Chef d'UET, DIEC, homme, 17 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 25.

De même, ces propos s'observent, à l'instar de cet échange en fin de réunion entre deux ingénieurs :

Ingénieur 1 :
« Ok c'est bien comme ça. Tu vas faire une note, ça va être validé j'imagine ? »
Ingénieur 2 :
« Tu veux une note ? »
Ingénieur 1 :
« Ah oui, oui… Oulala… Sinon dans six mois je reviens et, sans note, on refait le boulot. Donc au moins on n'aura pas travaillé pour rien… ».

L'écrit devient une condition pour prendre part à l'action[729]. Sur ce point, le déroulement de l'expérimentation sociale[730] a été, dans un premier temps, ambigu. A propos de l'item « Chez Renault, il est nécessaire de tout formaliser pour être efficace », le débat aboutit à un

[729] Ce point diffère des observations effectuées par C. Giraud chez France Telecom qui a choisi, à l'inverse, l'oralité comme processus de changement. Cf. C. Giraud, « De la coordination et de l'ajustement : entre oralité et scripturalité » in C. Giraud, B. Maurines (sous la direction de), *Univers privés et publics, dynamiques de recomposition*, Paris, L'harmattan, 2000, pp.17-82.
[730] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

désaccord collectif. Seul un ingénieur-projet ne l'était pas lors de la première séquence et il change sa position lors de la troisième séquence. Cela tend, dans un premier temps, à infirmer cette hypothèse. Néanmoins, l'analyse du débat montre que le terme déterminant dans l'accord élaboré a été l'adjectif « efficace ». Ce qui a été remis en cause n'est donc pas la réalité de la formalisation dans les activités de travail quotidiennes, mais sa nécessité. Ce désaccord est davantage l'expression d'une absence d'adhésion aux évolutions actuelles. D'ailleurs, à la fin du débat, sont fournis des exemples qui mettent en évidence la valeur supérieure de l'écrit dans les échanges fonctionnels.

En érigeant les standards au statut de règle, l'écrit devient une valeur refuge et peut susciter des stratégies de sécurité à l'instar de ces comportements observés en réunion : un ingénieur, face à une difficulté technique, s'adresse aux deux autres en disant :

> « *Vous devriez mettre '.....'*[731]*, en haut et en rouge, histoire de se couvrir* ».

La prolifération de l'écrit se comprend à la fois comme la mise en place d'instruments de contrôle et vérification du travail pour les responsables hiérarchiques et comme une ressource de protection ou de pouvoir pour les collaborateurs. Ces derniers l'instrumentalisent à leur tour. Cet extrait d'entretien y fait directement référence :

> « *Parce que là, je ne me fais pas d'illusions, je parle des règles métiers mais dans les règles métiers, on va dire qu'il faut xxx parce que sinon ça fait du bruit. Et puis, on ne l'aura jamais. Bon, bah, on l'aura écrit. On pourra dire après au directeur de projet le jour où ça merdera : ' c'était écrit, vous l'avez pas voulu'. ça ne fait pas avancer le schmilblick, hein ?* [Rires].

Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

Cet extrait souligne l'idée selon laquelle les standards peuvent être utilisés rationnellement sans adhésion et croyance préalable en leur efficacité [« je ne me fais pas d'illusions »]. Ils remplissent alors une fonction minimale [se protéger] dans une confusion des genres entre les moyens et les objectifs, consciemment improductive [« ça ne fait pas avancer le schmilblick »]. De même, une discussion sur les standards, lors du déroulement de l'expérimentation sociale[732], fait référence à cette utilisation déviante du standard[733]. Toutefois, elle n'est pas sans conséquence sur la nature des relations entre les individus :

---

[731] Les propos ont été effacés pour conserver l'anonymat.
[732] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Pour l'équipe GFE, c'est au quotidien. Il y a une réunion hebdomadaire, il y a peu de formalisme. Il y a une confiance. On est une équipe. Par contre avec les directions, on est obligé de formaliser. C'est une forme de protection. Chacun a peur d'être mis en cause par rapport à des décisions. Il faut que l'on puisse dire : ' voilà j'ai fait ce qu'on m' demandé d'appliquer', que l'on soit exécutant ou client ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

> « *Je suis expert officiellement et je suis obligé auprès des équipes projet de me justifier continuellement par écrit et pour chaque projet sinon ça ne fonctionne pas. C'est très frustrant et il y a une déperdition d'énergie* ».

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

> « *J'ai été nommé expert, ça n'empêche absolument pas que l'on va me demander de me justifier nainain… Euh, je pense que l'on attend trop, beaucoup trop d'écrits et on ne sait pas se baser sur l'expertise métier là où elle est* »

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Ces extraits sont intéressants dans la mesure où il apparaît que, dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques, les idées de « confiance » [« On est une équipe »], d'oralité [« peu de formalisme »] et de compétences sont associées. Dans le même sens, dans les deux derniers extraits, s'opposent l'expertise et la formalisation du savoir. Tout se passe comme si les ingénieurs ne pouvaient concevoir que la véritable expertise, celle relative à un individu en particulier, fasse l'objet d'une dépersonnalisation par une mise à l'écrit. Ils vivent comme une contradiction l'idée selon laquelle ils sont nommés et reconnus officiellement comme les experts de leur domaine technique au plus haut niveau de l'entreprise et soumis aux mêmes évolutions déqualifiantes que l'ensemble du groupe professionnel car, par ailleurs, ils ne remettent pas en cause leur nécessité. En d'autres termes, l'oralité serait le mode privilégié de l'expression de la compétence, comme réservé à une forme d'élite. Dans ce cas, la mise à l'écrit s'interprète comme un manque de confiance, résultat d'une volonté de se protéger et donc révélatrice d'un déficit de reconnaissance des compétences.

Si la confiance était exigée par la structuration de l'action dans l'époque précédente et constitutive des rapports entre les individus[734], tout se passe comme si la structuration actuelle

---

[733] Comme l'illustre cet échange entre un technicien et un chef d'UET : Technicien : *Il y a des endroits où le métier est fort et effectivement, là, ça sera considéré comme une limitation des risques et des endroits où le métier est* (silence et rires) *faible et là…* Chef d'UET-métier: *C'est considéré comme des mesures de protection !* (rires) Technicien : *Voilà !*

[734] Cf. chapitre V.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

semblait pouvoir s'en passer et la confiance se voir remplacée par une standardisation des interactions techniques et donc relationnelles[735]. La méfiance devient une capacité professionnelle, car elle est institutionnalisée. En ce sens, comme le précise N. Luhmann, la méfiance n'est pas seulement un défaut de confiance ou son contraire, « elle est en même temps en tant que telle un équivalent fonctionnel »[736]. Les stratégies correspondantes sont de plusieurs natures. Elles s'étendent de « la définition du partenaire de rôles comme un ennemi à combattre jusqu'au renoncement à l'expression de tout besoin, en passant par l'accumulation sans limite de réserves pour les cas de nécessité »[737736]. L'auteur poursuit en mentionnant que ces stratégies « rendent vivables une existence méfiante et définissent leur situation de manière à ce qu'il soit possible, à l'intérieur du cadre défini, d'agir de manière rationnelle sur le plan de la finalité »[738].

Ainsi, la méfiance est-elle rationnelle. Elle en devient une routine quotidienne et les règles, conçues à l'origine comme un moyen, se transforment en fin. Cette situation est d'ailleurs à maintes reprises décrite dans les entretiens comme le résultat d'un clientélisme en interne que pourrait encouragée la relation « client à fournisseur »[739]. De la sorte, le standard chez les ingénieurs-métier peut prendre la forme d'un ensemble de solutions techniques disponibles, d'un document relativement artificiel dans la mesure où il n'est pas opératoire ou une simple mesure de protection en devenant le support d'une méfiance organisée. Par conséquent, le standard n'est plus un document unique applicable, comme l'a révélé la réunion observée[740]. Les standards, au sein d'une organisation matricielle, deviennent le support d'une négociation entre les ingénieurs-métier et les ingénieurs-projet.

---

[735] Or, N. Luhmann note sur ce point que « la maîtrise des événements et la confiance ne sont pas seulement des mécanismes de réduction de la complexité fonctionnellement équivalents et substituables l'un à l'autre ; lorsque s'accroît la complexité saisissable d'événements possibles, on doit encore davantage faire appel à ces deux mécanismes, cela de manière complémentaire et en parallèle. Il ne faut donc pas s'attendre à ce que le progrès de la civilisation technico-scientifique puisse permettre un contrôle des événements et remplacer la confiance en tant que mécanisme social par une maîtrise des choses qui la rendrait superflue. On devra plutôt prendre en compte le fait qu'il faudra de plus en plus faire appel à la confiance afin que l'on puisse supporter la complexité de l'avenir engendrée par la technique », in Luhmann, *op.cit*., p. 17.

[736] *Ibid.*, p. 82 : « Celui qui ne fait pas confiance doit donc, pour être en mesure de définir une situation pratique dotée de sens, recourir à des stratégies de réduction de la complexité fonctionnellement équivalentes. Il doit transformer ses attentes en la négative ; il doit devenir méfiant à certains égards ».

[737] *Ibid.*

[738] *Ibid.*

[739] Comme le souligne cet extrait : « Le client devient le projet, c'est le tableau Excel avec les bonnes croix et les bonnes couleurs ». Ingénieur-projet, GH 22.

[740] Et comme le résument ces propos tenus par un chef d'UET-métier : « *Le mérite des standards, c'est que tu connais la base de négociation* ». Chef d'UET, GH 33.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- L'utilisation des standards comme support d'une base de négociation

Le déroulement de l'expérimentation sociale a été, sur ce point, particulièrement éclairant. A propos de l'item « Le standard est ce qui permet de mettre tout le monde d'accord », les arguments principaux sont ceux de l'inadéquation des standards et de la contradiction des objectifs[741].

Jusqu'au chef de service, les ingénieurs font référence aux excès dont fait l'objet le mouvement de standardisation et qui condamnent aujourd'hui à la fois une bonne utilisation et une adhésion. Les plans de validation relatifs ont atteint des proportions considérables (2000 lignes, 5000 lignes). Nécessairement, ces lignes ne répondent pas toutes à des impératifs du même ordre : cela peut aller du simple conseil conditionné par de multiples variables à la loi de physique universelle et donc incontournable. Ce flou entraîne un échange systématique sur la pertinence du standard[742]. C'est à ce moment que se révèlent très explicitement les usages autour de la standardisation qui consistent, de part et d'autre, à les considérer comme une base de négociation :

Chef d'UET-métier :
Oui, mais c'est aussi parce que l'on a des standards un peu trop gourmands. Moi quand je suis arrivée dans mon équipe, les gens de la DIAM sont venus me voir « oh la la, les implantations d'extraction d'air, tu demandes des millimètres, c'est épouvantable ! ». Effectivement, j'ai regardé les millimètres que l'on demandait, il n'y a pas un architecte qui pouvait le faire. Donc nos standards sont peut-être un petit peu…
Technicien :
Trop idéaux
Chef d'UET:
Oui surdimensionnés.
Technicien :
On se dit 'on demande ça comme ça on aura ça'.

Chacun cherche à prendre la parole.

Chef d'UET:
Ce qui explique pourquoi les gens les discutent.

[741] A l'instar de ces propos tenus respectivement par un Chef d'UET et le Chef de service, les mêmes qui défendaient cette évolution précédemment : « *Ce qui est frappant, c'est le discours - et en plus, on sait qu'il est réel- c'est le discours qui consiste à dire : 'de toute façon, quand on additionne tous nos standards, on ne fait pas une auto !* » ; *C'est aussi pour ça qu'on les remet en cause plus souvent, parce qu'on a les prestations qui nous imposent de tirer les performances de la voiture vers le haut* [Acquiescement collectif] ».
[742] Comme l'exprime le chef de service : « *On a des plans de 2000 lignes ! Et puis, quand on fait la liste : 'Oh, ah non celui-là, on ne le fait pas ! Ah bah, celui là, non plus ! Et puis, celui-là on le fait à moitié et puis celui-là ce n'était pas bon mais on sait que ça va marcher !'* ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Acquiescement collectif

Ingénieur-projet :
Comme tout le monde sait que c'est une base de discussion, ceux qui les écrivent en rajoutent un petit peu, ceux qui les appliquent savent qu'il faut qu'ils aillent les discuter, car ce n'est pas le bon prix sur les trucs.

Ces échanges révèlent que sur la question des standards s'opère une alliance dans la déviance implicite entre les différentes catégories d'acteurs [cf. acquiescement collectif + « comme tout le monde sait »]. Dès lors, les usages relatifs à la construction des standards [« ceux qui les écrivent en rajoutent un petit peu »] laissent suffisamment de liberté dans les jeux qui s'opèrent et qui sont suscités par l'organisation matricielle, ce que les ingénieurs-projet utilisent et contribuent à renforcer par l'utilisation qu'ils en font [« ceux qui les appliquent savent qu'il faut qu'ils aillent les discuter car ce n'est pas le bon prix sur les trucs »]. Pour faire face à ce sentiment de déqualification, les ingénieurs-projet redoublent d'astuces pour contourner légitimement les standards. Ils utilisent pour ce faire les capacités d'action que leur offrent la structure matricielle et ses objectifs. Par exemple, ils essaient de développer des solutions innovantes moins coûteuses que les standards qui sont proposés par les ingénieurs-métier[743]. Il en résulte que, face à la standardisation qui tend à réduire la pertinence d'une de leurs ressources clef, le temps, ils développent des stratégies en se concentrant sur la seule ressource encore mobilisable face aux standards : le coût.

D'une manière générale, les ingénieurs-projet contribuent à renforcer les stratégies déjà utilisées par les ingénieurs-métier qui consistent à étendre la notion de standard à des situations très génériques et qui offrent une marge de liberté à l'instar de ces propos explicites :

> « *La chef d'UET-amont essaie de nous pousser vers les standards pour remplir les indicateurs. Mais nous, on résiste. On n'utilise que les standards avec des tendances génériques de conception pour ne pas être coincé, sinon on est dans le couloir et dès qu'il y a une innovation sur une autre pièce, on est coincé. Si ça ne va pas, on ne peut plus rien faire* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 4 ans d'ancienneté, 31 ans, Université, GH 24.

---

[743] Comme l'illustrent ces propos tenus par des ingénieurs-projet, confirmés par un chef d'UET-métier : « Il faut bien montrer, quand on est hors standard, que l'on satisfait le cahier des charges. Parfois, les standards coûtent plus cher ! ». Ingénieur-projet, GH 43. « Les deux moyens pour contourner un standard sont une meilleure solution économique et une meilleure adéquation avec le cahier des charges ». Ingénieur-projet, GH 15. « Un responsable de projet, il te dirait que lui, son adhésion c'est d'avoir les prix les plus bas et si en violant le standard, j'ai des prix plus bas : 'eh ben moi, j'ai prouvé mon adhésion à l'entreprise en violant le standard' ». Chef d'UET, GH 33.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cet extrait souligne le fait selon lequel les ingénieurs-projet se sentent directement impactés dans leurs activités quotidiennes par ces évolutions. De la sorte, comme les ingénieurs-métier lors de la construction des standards, les ingénieurs-projet étendent la définition des standards à travers les usages qu'ils en font [« on résiste »], ce qui leur permet de faire face aux deux incertitudes majeures que sont l'intérêt au travail et l'autonomie qu'ils négocient par ce biais [« pour ne pas être coincés », « sinon on est dans le couloir », etc.].

Avec ces évolutions, l'autonomie n'est plus constitutive du système ; elle se conquiert à la marge par des jeux et stratégies déployés par les ingénieurs et cadres techniques autour d'un travail prescrit. Il s'agit pour les uns et les autres de négocier une autonomie vécue comme extrêmement réduite à la différence des ingénieurs-méthodes qui se considèrent relativement plus autonomes. Ces derniers sont finalement les acteurs principaux de ce processus de rationalisation et les seuls à ne pas être contrôlés.

Ce point est particulièrement intéressant dans la mesure où il relativise les conclusions les plus récentes sur le travail des cadres. On se souvient des propositions élaborées par O. Cousin[744] qui opposaient la réduction d'une autonomie à partir du constat des sociologues s'intéressant aux situations objectives et une autonomie qui reste revendiquée par les cadres. Il est à noter une évolution sur cette question puisque, en opposition avec les années 1990 et les marges de liberté offertes par la mise en place de l'organisation matricielle, les ingénieurs-métier et les ingénieurs-projet en particulier exposent une réduction de leur autonomie, jusque dans la gestion de leurs propres équipes, comme en témoignent ces propos particulièrement explicites tenus par un ingénieur-projet :

> « *La DMC me demande de réunir tous les intervenants du projet et de faire des réunions spécifiques. Ils l'appellent une réunion GFE. Sauf que moi j'en fais déjà mais avec le fournisseur. Probablement qu'elle a été réfléchie, pensée. On a dû faire des audits sur les modes de fonctionnement de certains GFE. Aujourd'hui, je ne suis pas du tout convaincu ; j'ai envoyé un mail aux concernés en disant : 'Je suis sollicité par la DMC sur ce mode de fonctionnement-là, vous êtes censés participer à telle réunion que je dois mettre en place, je vous demande de me répondre de manière anonyme sur les apports et les sujets que vous voulez voir abordés'. Je l'ai écrit à une dizaine de personnes, il y en a une qui m'a dit que ça l'intéressait mais que d'autres formes d'échanges répondaient déjà à ses attentes. Bon, moi, je n'ai pas mis en place ces réunions là, j'attends de me faire taper sur*

[744] Cousin, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

les doigts et, quand ce sera le cas, je sortirai la réponse des gens. Voilà l'idée. C'est assez intrusif. Là clairement, c'est la formalisation de l'organisation de l'équipe GFE, c'est super fort. Ça peut être perçu à un moment donné comme du viol. On se crée une organisation au sein d'une équipe, c'est assez intime. Mais, si on n'a pas cette autonomie, ça perd aussi d'un certain intérêt. Le poste perd en intérêt et je veux dire le fait de suivre ces trucs va me faire perdre pas beaucoup, peut-être une heure. Mais ce n'est pas la question, c'est une question de principe. On a pensé pour toi et on est sûr que c'est bon pour toi ! Mais, est-ce que tu as pensé à mon cas de figure ? »

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Le vocabulaire utilisé par cet ingénieur montre à quel point il se sent personnellement remis en cause par ces évolutions [« intrusif, viol, intime »] qui altèrent son sentiment d'autonomie et, dès lors, son rapport au travail lorsque l'on sait que les ingénieurs-projet font de l'intérêt du poste un élément fondamental de leur investissement [« Si on n'a pas cette autonomie, ça perd aussi d'un certain intérêt »]. L'autonomie comme capacité professionnelle se transforme en autonomie négociée en jouant avec les règles [« moi, je n'ai pas mis en place ces réunions là, j'attends de me faire taper sur les doigts et, quand ce sera le cas, je sortirai la réponse des gens »].

En définitive, en structurant l'action sur les moyens, ces évolutions font des procédures et des standards un espace de jeu et érigent la communication formalisée au rang de ressource pertinente[745]. En effet, en légitimant les actions et les décisions, les standards induisent une conception de la compétence[746] et de la performance fondée sur le respect et l'application des standards. En ce sens, l'acte de production et les résultats atteints tendent à se confondre. Si l'enjeu porte de nouveau sur le savoir et l'apprentissage, comme lors de la première époque, la forme valorisée de ce savoir et la nature de l'enjeu diffèrent profondément. Le savoir se diversifie. Premièrement, il ne se situe pas entre domaines techniques mais se divise au sein d'un même domaine, entre l'ingénieur-métier et l'ingénieur-projet. Deuxièmement, il prend de nouvelles formes, écrites et codifiées en faisant des ingénieurs-méthodes les acteurs clefs du système. C'est la raison pour laquelle la standardisation se substitue à l'ancienneté traditionnelle qui procurait un apprentissage et une reconnaissance.

---

[745] Comme l'expriment explicitement ces deux extraits d'entretien menés par deux ingénieurs : « En fait, on est évalué pas mal sur notre capacité à communiquer sur ce que l'on fait, pas forcément sur ce que l'on fait, mais notre capacité à correctement communiquer ». Chef d'UET, GH 51. « Moi, je suis déstabilisé, je suis déstabilisé, c'est… Aujourd'hui, enfin ce n'est pas mon truc, c'est assez négatif ce que je vais dire mais, si vous voulez réussir, il faut impérativement maîtriser PowerPoint, il faut des indicateurs, les présentations, les couleurs. C'est le monde à l'envers ! ». Ingénieur-métier, GH 34.

[746] En tant que connaissance et expérience acquises

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

In fine, dans les projets précédents, les décisions prises résultaient d'un échange social producteur d'un consensus de composition. Elles étaient contextuelles et personnalisées et faisaient donc l'objet d'une adhésion. En effet, puisqu'il n'y a pas un critère de vérité, « la négociation, avec son donnant-donnant et ses discussions contradictoires, est le meilleur garant de la légitimité d'une solution. Ce qui définit une solution comme juste et bonne, c'est qu'elle a été adoptée après négociation »[747]. L'affrontement garantit la légitimité des résultats. Or, désormais, à travers la formalisation dont elles font l'objet, ces décisions prennent le statut de règle. Les standards créés deviennent des espaces de jeu. En ce sens, ils constituent des opportunités, des objets de négociation de l'autonomie, des mesures de protection, des données à contourner, etc. Ils donnent lieu à des constructions et usages dévoyés qui ne font que renforcer *a posteriori* l'absence d'adhésion. Ces constats érigent au premier plan l'enjeu de l'investissement dans l'action au sein de la population des ingénieurs confrontée à ces transformations.

Conclusion intermédiaire

Au sein de cette structure, une planification rigide, la formalisation des procédures et du savoir et le développement du contrôle externe[748] sont conçus comme des réponses pertinentes aux enjeux auxquels doit faire face ce secteur. Elles relèvent d'une démarche de standardisation qui cherche indéniablement à normaliser les comportements et qui a pour effet de centraliser les prises de décision. La formalisation du travail devient centrale dans les activités de travail, suscitant des pratiques déviantes chez les ingénieurs et cadres techniques qui négocient par ces biais leur autonomie.

Cette structuration de l'action correspond donc à une mise en ordre de l'activité animée par la recherche de l'élimination de l'incertitude. Or, ces caractéristiques sont aux antipodes de ce que K. Weick considère déterminant dans les « organisations hautement fiables ». Selon lui, ce sont, au contraire, les ajustements, les compensations, les comportements réactifs qui

---

[747] J.D. Reynaud, *Les règles du jeu,* Armand Colin, 1997, p 112.

[748] Trois formes de contrôle se superposent : un contrôle *a priori* centré sur les moyens et les processus à travers l'injonction du respect des modes opératoires et des standards, un contrôle *ipso facto* en raison de la centralisation des prises de décision, un dispositif formel de contrôle *a posteriori* des résultats mais également des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ces évolutions visent tout particulièrement la réduction des délais et l'augmentation de la fiabilité du travail de conception.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

favorisent une fiabilité organisationnelle. Au travers de son exemple sur l'accident de « Mann Gulch »[749], l'auteur cherche à mettre l'accent sur la capacité des individus à faire face à des situations inattendues, à anticiper les conséquences, ce qui ne peut s'apprendre et se développer au sein d'un système qui promeut des routines organisationnelles par l'intermédiaire d'une stratégie de standardisation.

Chez K. Weick, la fiabilité organisationnelle ne réside pas dans des modèles scientifiques élaborés, mais dans les pratiques comportementales des acteurs. C'est pourquoi à l'inverse de la prise et de la gestion de risques, la fiabilité est invisible, car elle consiste précisément à empêcher que l'événement ne se produise. Néanmoins, partant du même constat que C. Perrow[750] selon lequel les erreurs sont inévitables, K. Weick insiste sur l'idée selon laquelle l'important n'est pas tant de chercher à les éviter. L'important est de créer les conditions et capacités pour qu'elles soient bien gérées et ne s'amplifient pas notamment lorsque qu'elles apparaissent dans des contextes complexes et interdépendants. Les situations d'incertitudes sont, selon l'auteur, intéressantes. Elles permettent « d'une part de soutenir la vigilance des individus et de les laisser en état de veille permanente et, d'autre part, de construire un registre varié de comportements disponibles »[751]. Selon lui, les « organisations hautement fiables » sont des organisations flexibles. En l'espèce, ce n'est pas l'option qui est choisie.

Si ces évolutions sont d'inspiration taylorienne, elles n'autorisent pas, pour autant, à conclure à l'émergence d'un modèle néo-taylorien de la gestion de la complexité dans la mesure où elles ne se substituent pas à l'organisation matricielle : elles lui coexistent. Dans ce contexte, les objectifs ne sont pas uniquement productivistes. En outre, alors que, comme le rappelle P. Zarifian[752], le taylorisme ne demande en rien aux salariés d'adhérer aux finalités de l'entreprise, il n'en est évidemment pas de même dans ce secteur de conception. L'implication est toujours exigée. Là est d'ailleurs toute l'ambiguïté d'un système superposant des structures et modes de fonctionnements dont les rationalités sont antagonistes.

Malgré tout, ces nouvelles structurations et formes des activités de travail ne sont pas remises en cause par les ingénieurs et cadres techniques. Pourtant, comme le précise P. Zarifian, « une

[749] K. Weick, « L'effondrement du sens dans les organisations, L'accident de Mann Gulch », in B. Vidaillet, *op. cit.*, pp. 59-86.
[750] Perrow, *op. cit.*
[751] Weick, *op.cit.*
[752] Zarifian (1995), *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

chose est d'imposer des horaires de travail, même particulièrement longs, autre chose est de rentrer dans le contenu temporel de la dépense de la puissance de travail au moment-même de son application productive, de faire entrer le calcul du temps dans le contenu même du travail »[753]. Si l'absence de remise en cause ne nous autorise pas à conclure à une adhésion de la part des ingénieurs et cadres, elle est tout au moins la manifestation d'un consentement. La question est donc précisément celle de déterminer quels en sont les fondements.

III. L'émergence d'une nouvelle forme de relations sociales chez les ingénieurs et cadres techniques

Force est de constater que ces évolutions ne font pas l'objet d'une remise en cause explicite : ni défection manifeste – le taux de démissions reste constant – ni prise de parole. Même si le silence ne vaut pas adhésion, il est indéniable que les ingénieurs continuent d'agir au sein de l'organisation. Si la solidarité et le sentiment d'appartenance ne sont plus les vecteurs privilégiés des rapports sociaux et de l'investissement, peut-on encore compter sur l'intérêt comme déterminant de l'action lorsque la rationalisation des activités de travail rime avec standardisation ? Il importe de s'interroger sur les formes que prennent les relations sociales au sein de cette organisation et qui prémunissent le système d'une remise en cause. A quelles valeurs et croyances les individus acceptent-ils de souscrire ?

Au sein de cette structuration de l'action qui cherche à réduire les incertitudes en objectivant et en formalisant les activités de travail, deux notions apparaissent particulièrement essentielles dans les formes que prennent les relations sociales : le temps et le risque. Néanmoins, paradoxalement, elles produisent un effet contre-intuitif puisqu'elles contribuent à renforcer la subjectivité.

3.1. Le temps, élément structurant du rapport au travail des ingénieurs et cadres techniques : l'émergence d'une identification contingente

L'une des principales évolutions de cette dernière période est l'allocation et l'imposition du temps pour structurer les activités de travail. Pour autant, cette atteinte directe à l'autonomie

[753] Zarifian, (2001), *op.cit*., p. 42.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

des ingénieurs et cadres techniques dans l'organisation de leur travail ne fait pas l'objet d'une remise en cause mais, bien au contraire, d'une appropriation.

En planifiant ces réunions communes au développement de chaque véhicule, la relation au temps est socialisée. Le temps devient un élément structurant dans les relations que les ingénieurs et cadres techniques entretiennent entre eux, avec leur travail et avec l'organisation en s'imposant comme le fondement d'un consentement à agir au sein d'un tel ordonnancement.

La planification des activités de travail se présente comme une référence commune et partagée. A ce titre, une analyse des occurrences des termes relatifs à la dimension temporelle tels que « temps », « [jalon] », « vite », « date », « [plan]ning », « [urgen]ce », « re[tard] » et « délai » est instructive.

Alors que nous avons mis en évidence que la question du « temps » était une ressource majeure des ingénieurs dédiés au développement des projets lors de la mise en place de l'organisation matricielle, il est possible de dire que cette contrainte fait l'objet d'une appropriation par l'ensemble des secteurs dans ce nouvel ordonnancement. Sur l'ensemble des individus interviewés, 92,5% l'utilisent au moins deux fois au cours de l'entretien. L'analyse de la variable sectorielle démontre même que le secteur « projet » n'est pas en moyenne le secteur où les références sont les plus nombreuses, comme le démontre le tableau ci-dessous :

Secteurs	Projet	Métier	Essais	Méthodes
Nombre moyen d'occurrences	13	16	15	10

Les secteurs « métier » et « essais » sont, de façon contre-intuitive, les secteurs où la référence temporelle est la plus significative puisqu'elle est citée, en moyenne, respectivement 16 et 15 fois par entretien. C'est parce que la dimension temporelle leur permet de légitimer également les actions relatives aux standards. L'application de la part des ingénieurs-projet doit servir à leur faire « gagner du temps » et donc à réduire les délais de conception.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La variable la plus discriminante est la variable ancienneté :

Occurrences	Au moins 2 fois		Au moins 5 fois		Au moins 10 fois	
Ancienneté (ans)	- de 15	+ de 15	- de 15	+ de 15	- de 15	+ de 15
%	100%	87,5%	76%	56%	48%	28%

Quel que soit le nombre d'occurrences, on observe un écart systématique d'environ 20 % entre les individus dont l'ancienneté est inférieure à 15 ans et ceux dont l'ancienneté est supérieure à 15 ans. Nous émettons l'hypothèse selon laquelle cet écart n'est pas l'expression du manque d'appropriation de la part des anciens, qui ne remettent pas plus en cause la planification des activités de travail que les plus jeunes ; elle se comprend, à notre sens, dans la pluralité et la diversification des référents professionnels des anciens, ce qui mécaniquement offre une place relative moins importante à la dimension temporelle.

Dans un second temps, une analyse qualitative donne des indications sur la forme que prend cette appropriation et introduit une distinction statutaire. Le temps et ses expressions que sont la planification des activités de travail et les réunions institutionnelles apparaissent déterminants dans les formes de relations sociales des ingénieurs et cadres techniques.

3.1.1. Le temps comme élément d'identification des ingénieurs et cadres techniques

La forme spécifique induite par la planification s'impose en sphère d'identification. En effet, cette planification est l'occasion d'une nouvelle forme d'enchaînement et d'ordonnancement des opérations. La précédente, on s'en souvient, avait été remise en cause, lorsqu'au milieu des années 1990, avait été décidée la mise en place d'une organisation matricielle simultanée qui rapprochait notamment les métiers de la conception du produit et ceux de la conception du process qui opéraient traditionnellement de manière séquentielle.

La formalisation du « master-planning », comme il a été précisé ci-dessus, est structurée autour de trois phases clefs : amont, développement, série. Cette nouvelle segmentation du temps s'impose comme de nouveaux repères temporels qui offrent une occasion de se situer au sein du système et de faire valoir des compétences spécifiques.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'analyse des usages sur la façon de se nommer sont, à cet égard, très éloquents. Alors que les techniciens continuent de se désigner par leur statut « Je suis technicien X », les ingénieurs et cadres techniques n'utilisent pas leur titre. En revanche, ils se distinguent par la phase du projet au cours de laquelle ils interviennent.

La première évolution, en abolissant le caractère séquentiel du processus de développement traditionnel, avait introduit une perte de repères et rendu confus les rôles et compétences de chacun puisque désormais deux métiers traditionnellement distingués avaient été regroupés sous le même libellé : « P/P »[754]. C'est l'une des principales critiques formulées à l'encontre de la nomenclature avant sa refonte : celle de son manque de « visibilité » dans la mesure où, en agrégeant un nombre de postes de travail trop important, elle était dépourvue de sens. Elle ne permettait pas une différenciation, source de reconnaissance.

L'analyse des propositions d'évolution met en évidence une volonté nette jusqu'au premier niveau de management d'introduire dans le libellé de la fonction une information sur la phase d'intervention dans le processus de développement. Par exemple, il a été demandé la création des fonctions « pilote AVP[755] », « CUET amont/métier », « CUET développement/projet », « pilote GFS[756] ». C'est parce qu'ils traduisent une contribution et des compétences associées différentes.

La planification structure d'une façon spécifique les activités de travail. Dès lors, la référence temporelle se trouve incorporée dans les opérations de travail et dans les sphères d'identification. Elle fait sens dans la façon de se désigner. De même, le temps est constitutif de la performance individuelle et commune des ingénieurs et cadres techniques.

Cela s'observe à travers les sources de satisfaction et de reconnaissance mentionnées par les salariés quel que soit le secteur d'activité[757]. Le temps peut aller jusqu'à prendre un caractère sacré, l'ultime récompense. Par exemple, un ingénieur-projet nous racontait que, lors d'une

---

[754] Produit/Process.
[755] « Avant-Projet ».
[756] « Groupe Fonction Série ».
[757] Comme en témoignent ces extraits d'entretiens : *«* La réussite pour vous ? (question de l'interviewer) *: Arriver au bout du projet. Le respect au cahier des charges et sortir à l'heure. C'est le truc ! »*. Ingénieur-projet, GH 43. « *Je m'estime autonome dans la mesure où j'effectue mon travail en temps et en heure et euh de bonne qualité je pense* ». Ingénieur-méthodes, GH 6.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

réunion organisée pour fêter « le passage d'un jalon », le directeur de projet avait, dans son discours, exprimer sa satisfaction sur le fait que l'équipe y était parvenue avec un jour d'avance sur la date initialement prévue par la planification formelle[758]. C'est dire la charge symbolique que détient le temps au sein de cette organisation dans la relation étroite qu'il entretient avec la performance de l'entreprise à l'image du dicton « *Time is money* ».

Le temps devient un vecteur majeur de la rationalisation du travail qui s'opère dans la mesure où il la légitime. C'est ainsi que nous rejoignons P. Zarifian lorsqu'il évoque un dédoublement du temps en faisant référence, d'une part, à sa neutralité qui « sert bel et bien de repère et de soutien au calcul »[759] et, d'autre part, à l'appropriation individuelle qu'il suscite lorsqu'il est « survalorisé comme témoignage de ma maîtrise du monde, de ma capacité à atteindre un but déterminé. Le temps neutre, produit d'une convention sociale, devient mon temps personnel, celui où j'imprime ma marque »[760]. En l'espèce, l'identification est d'autant plus importante que le temps est devenu une mesure de la performance des ingénieurs et cadres techniques.

Néanmoins, dans ce contexte, l'identification est, par définition, temporaire et changeante. Elle apparaît relativement moins structurante dès lors qu'elle est remise en cause à chaque mobilité des ingénieurs et cadres techniques. Alors que l'identification technique et statutaire avait déjà été relativisée par l'introduction de l'organisation matricielle, l'ancrage proposé par cette dernière sur l'automobile et ses fonctions trouve ses limites avec les évolutions récentes[761].

Sur ce point, l'expérimentation sociale[762] est particulièrement instructive. Aucun consensus n'a pu être élaboré sur l'assertion : « Chez Renault, pour être performant, il faut aimer l'automobile ». Alors que la réponse affirmative paraît évidente pour trois responsables hiérarchiques, elle est négative pour les cinq autres participants. Personne n'a changé d'avis lors de la troisième séquence à l'exception d'un responsable hiérarchique (chef d'UET) qui

---

[758] L'ingénieur lui-même n'a pas hésité à souligner sa fierté : *« On a réussi. On l'a fait ! On a prouvé que c'était faisable ! ».* Ingénieur-projet, GH 39.
[759] Zarifian (2001), *op. cit.*, pp. 36-37.
[760] *Ibid.*
[761] En effet, les ingénieurs y font référence explicitement, à l'image de ces propos tenus par un ingénieur-projet : « *On a plus le sentiment d'être des pions qu'autre chose, c'est ce qui dépassionne du produit automobile* ». Ingénieur-projet, GH 24.
[762] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

s'est rallié à la réponse négative. Les ingénieurs-projet introduisent dans leur argumentation l'idée d'un changement récent qui modifie la possibilité offerte à des comportements passionnés de s'exercer :

> « *C'est de moins en moins la voiture qui nous plaît que la voiture que l'on nous demande* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

> « *C'est moins celle à laquelle on a envie d'adhérer* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

> « *Vis-à-vis de la performance, si tu es une fana de voiture et si tu n'es pas bien encadrée, tu ne seras pas performant* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 15.

Il est vrai que les techniciens se considèrent relativement plus épargnés par les évolutions récentes, car ils sont moins impactés par la participation aux réunions institutionnelles, ils conservent le contenu technique du travail et ils se heurtent simplement à un changement des formes de l'autorité. De ce fait, leur autonomie est relativement moins remise en cause.

Au contraire, les ingénieurs et cadres techniques se sentent impactés dans leur travail au quotidien et le rapport qu'ils entretiennent avec leur travail. Alors qu'intérêt et passion ne s'opposaient pas dans la période précédente, standardisation et passion n'apparaissent pas compatibles à l'heure actuelle. La diminution de la passion pour l'automobile est associée au récent processus de rationalisation.

D'ailleurs, afin de développer cette idée, ils prennent l'exemple d'un secteur particulièrement proche du produit automobile (celui des essayeurs sur route) : les arguments portent sur les problèmes que leur pose leur passion légendaire dans la mesure où elles les écartent de la sphère valorisée qu'est la standardisation.

La passion n'est plus le support de la compétence et de la performance, du moins celles valorisées par la ligne hiérarchique. Alors que ces ingénieurs étaient considérés dans la période précédente comme les experts de l'automobile du fait de leur proximité avec le produit, ils apparaissent aujourd'hui comme des « décalés », « incapables de s'adapter » et leur passion est jugée comme étant leur principal problème par les secteurs avec lesquels ils

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

entretiennent des relations fonctionnelles. Ces propos sont les témoins d'un conflit de rationalité entre les derniers représentants d'une identification au « bel objet technique » et les évolutions récentes qui valorisent une neutralité dans l'action.

En définitive, une identification forte apparaît relativement moins déterminante. Si elle existe, elle est même mise de côté, comme l'expriment ces propos tenus par un ingénieur-méthodes :

> « *On est très cantonné dans le cœur d'activité. Moi, j'ai un passé en gestion de maintenance. Je viens seulement de m'inscrire dans une filière qualité. Donc, de base je suis électromécanicien. Donc, dès que je suis arrivé ici j'ai eu tendance à aller me plonger dans la documentation technique et chercher à comprendre un maximum de choses sur comment était constituée une voiture, comment elle était fabriquée. Je rentrais dans la technique et on m'a arrêté très vite en disant : 'ce n'est pas ton métier, il faut que tu te centres sur l'accompagnement et le support aux métiers en matière d'outils de conformité'. Je me suis mis dans les rangs.* »

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, homme, 3 ans d'ancienneté, 48 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 7.

Dans ce cas, eu égard à la structuration de l'action, c'est-à-dire la spécialisation du travail et la valorisation de sa formalisation et de son contrôle, cet ingénieur décide rationnellement de prendre de la distance avec les deux sphères d'identification traditionnellement valorisées que sont la technique et le produit automobile [« Je me suis mis dans les rangs »].

La représentation de soi a tendance à se limiter à la description de relations de rôles définissant les obligations. Nous avons bien conscience que cette notion de « rôle » pose problème en occultant les marges de liberté de l'individu. Toutefois, nous ne pouvons lui substituer la notion d'enjeu qui ne reconnaît pas les positions formalisées et institutionnalisées, déterminantes lors de cette troisième période. Notre propos est de souligner ici, à la manière d'E. Goffman[763], que les individus *disent* jouer un rôle et reconnaissent par là-même une distance, car comme l'a souligné l'auteur, les jeux de rôle auxquels les individus acceptent de se conformer ne supposent pas leur adhésion. La réalisation des tâches qui leur incombent ne signifie pas qu'ils sont en accord avec ce qu'ils font. Certains vont jusqu'à parler d'eux-mêmes à la troisième personne en utilisant leur libellé de fonction alors qu'ils sont interrogés sur le travail au quotidien, soulignant une prise de recul par rapport à leur activité de travail.

---

[763] E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne, La présentation de soi*, Paris, Les éditions de Minuit, 1973.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans ce cas, les ingénieurs se définissent par un rôle qu'ils n'investissent plus de manière subjective sur le mode de l'appropriation, mais sur le mode de la mise en scène, le rôle n'invitant pas les relations à se dérouler sous les pronoms personnels « je » et « tu ». Leur travail a alors tendance à se limiter aux missions préalablement définies et prescrites.

Il n'est pas question de crise d'identification, car elle n'est pas nécessairement vécue comme telle. Le constat porte seulement sur le caractère désormais contingent et secondaire de l'identification dans les activités de travail au quotidien. En ce sens, les repères temporels sont adéquats.

En définitive, la planification des activités de travail bénéficie d'un consentement. C'est parce que le temps, étalon de mesure neutre qu'elle promeut, a fait l'objet d'une appropriation en infiltrant les sphères d'identification des ingénieurs et cadres techniques. Une dernière manifestation de ce consentement est la place primordiale que prennent les réunions institutionnelles dans la mesure où elles définissent les relations entre les cadres. L'identification est contingente mais la planification procure également des occasions ponctuelles de reconnaissance.

3.1.2. Les conditions d'une reconnaissance réciproque ponctuelle

La planification de ces réunions offre incontestablement les conditions d'une reconnaissance réciproque au sein de la population des ingénieurs et cadres techniques.

La participation à ces réunions composées exclusivement d'ingénieurs et cadres techniques (ou sur le point de le devenir) est une puissante occasion de vivre et d'affirmer son statut. A ce titre, elles sont une instance de socialisation majeure puisqu'elles sont précisément une occasion ponctuelle de réguler des relations quotidiennes plus distantes entre pairs et entre les différents niveaux de management.

Dans le premier cas, il s'agit de réunions que l'on a appelées « latérales »[764] lorsque cette planification organise des rencontres périodiques entre pairs dont l'objectif peut varier. A titre

[764] Cf. le paragraphe intitulé « Une planification détaillée de l'action ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'exemple, il peut concerner l'atteinte d'un résultat, la structuration d'une solidarité en formalisant l'échange et le partage d'expériences ou l'expression d'une collégialité lorsque les participants sont chargés de juger ensemble des promotions accordées à l'ensemble des salariés d'un secteur. Si l'on prend le double exemple des « pilotes GFE » et des « chefs de service »[765], ces deux groupes d'acteurs n'évoquent spontanément des relations avec leurs pairs que lors de ces réunions formelles et institutionnelles. Par exemple, sur 47 chefs de service questionnés, soit près du quart de la population, 66 % mentionnent des échanges occasionnels entre pairs et les exemples cités concernent, dans leur grande majorité, les réunions formelles et institutionnelles[766].

La structuration de cette forme particulière de solidarité se comprend dans la mesure où ces réunions formelles sont l'occasion d'une mise en scène qui fait de chaque participant le membre d'une « équipe de représentation », ce qui tend, comme le souligne E. Goffman[767], à stimuler une forme de solidarité, car les individus se trouvent, de ce fait, placés dans « une étroite relation d'interdépendance mutuelle »[768], quand bien même cette dernière est institutionnalisée et ponctuelle.

Dans le second cas, la fonction socialisatrice de ces réunions est particulièrement déterminante. Il s'agit des réunions « verticales » ou « transversales »[769], telles les « DMDR », pour reprendre notre exemple, qui regroupent des chefs de service, le chef de projet et des ingénieurs-projet. Ces réunions permettent aux ingénieurs et cadres techniques de côtoyer des cadres dont la réussite statutaire est avérée et qui s'imposent comme un modèle à poursuivre. Pour reprendre la proposition formulée par R.K. Merton[770], ces réunions organisent une mise en relation avec le groupe de référence. Elles suscitent la comparaison à travers un double processus d'identification et de distanciation.

---

[765] Deuxième niveau de management.
[766] A l'instar de ces propos tenus par l'un d'entre eux lors d'un entretien : *« Dans mes fonctions précédentes, il y avait un groupe, voire une bande de copains. Chef de service, on est seul quand même ! Les pairs, on ne les voit pas. C'est pour ça heureusement qu'il y a le comité DPC ou d'autres comités, c'est nécessaire ! On a beau être sur-sollicité, on est seul en réalité »*. Chef de service, B 56.
[767] Goffman, *op. cit*., p. 41.
[768] *Ibid.*,, p 83 : « Tout membre de l'équipe, lors du déroulement d'une représentation d'équipe, a le pouvoir de « vendre la mèche » et de casser le spectacle par une conduite inappropriée. Chaque équipier est obligé de compter sur la bonne conduite de ses partenaires qui, à leur tour, sont obligés de lui faire confiance. Il en résulte nécessairement un lien de dépendance réciproque qui unit les équipiers les uns aux autres ».
[769] *Ibid.*
[770] Merton, *op.cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les cadres dits « supérieurs » apparaissent comme un groupe de référence pour les niveaux inférieurs à la fois par la comparaison qu'autorise une proximité organisée par cette planification et par la distance manifeste séparant les deux populations. Celle-ci est profondément statuaire, c'est-à-dire qu'elle ne se caractérise pas par la seule attribution de responsabilités hiérarchiques. Deux raisons permettent de l'affirmer.

La première la plus évidente est la situation des chefs d'UET qui détiennent des responsabilités hiérarchique mais qui ne disposent pas du statut en question. Ces derniers n'apparaissent absolument pas comme un modèle de réussite dans les représentations. Ils sont même absents des références et sont à rapprocher sur de nombreuses dimensions des ingénieurs-projet et des ingénieurs-métier. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la suite du développement.

La seconde, plus diffuse, s'est particulièrement révélée lors d'un déjeuner avec une dizaine de chefs de service qui commentaient une décision récente. En effet, alors que, dans les représentations traditionnelles, la fonction de chef de service et le statut de « cadre supérieur » tendaient à se confondre, la décision prise par l'entreprise de rationaliser l'attribution des voitures de fonction, ou plutôt d'appliquer plus strictement la règle en vigueur qui consiste à ne les attribuer qu'aux « cadres supérieurs », est apparue comme un rappel de la dimension statutaire dans les formes de reconnaissance et, par conséquent, dans le sentiment de réussite. A la table, étaient présents plusieurs chefs de service qui ne détenaient pas le statut en question, mais disposaient d'une voiture de fonction depuis plusieurs années. Chacun d'entre eux exprimait une sensibilité forte à cette décision[771].

Cette distance s'exerce donc en raison des attributions symboliques qui caractérisent le statut « cadre supérieur », au-delà de l'autorité et des responsabilités formelles inhérentes à une fonction, telles que l'octroi d'une voiture de fonction, des places de parkings réservées, etc. En revanche, le statut semble perdre de la valeur s'il n'est pas associé à des responsabilités hiérarchiques. C'est toutefois l'interprétation que l'on peut proposer au phénomène qui consiste, dans l'organigramme public, à nommer « chef de service » des personnes bénéficiant du statut, même si la réalité n'y correspond pas et s'approche davantage d'une fonction transversale. Enfin, si la réussite est envisagée dans l'organisation, elle passe nécessairement

[771] A titre illustratif : *« Moi, ça faisait huit ans que j'avais une voiture. Maintenant, je suis le seul à ne pas en avoir dans le comité de direction. Après des décisions comme ça, il faut s'accrocher pour continuer ! »*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

par un poste de chef de service dans les représentations des collaborateurs. Ce sont les exemples irrémédiablement cités[772].

C'est dire la valeur symbolique que détient, tout d'abord, la fonction « chef de service » au sein de l'organisation, mais qui ne se conçoit pas indéfiniment sans la position statutaire qui convient. A cet égard, il y a lieu de noter que la césure n'est donc pas tant entre la population des managers et les collaborateurs qu'entre le premier niveau (chef d'UET) et le second niveau (chef de service et cadre supérieur). Dans ce contexte, la mise en évidence, dans les recherches récentes[773], d'une séparation entre ceux qui encadrent et ceux qui n'encadrent pas, en référence au modèle traditionnel du cadre qui échange loyauté contre responsabilité hiérarchique et promesse de carrière, apparaît grossière.

Enfin, parmi ces réunions, certaines impliquent la présence des directeurs qui ne font que renforcer le sentiment de reconnaissance qu'elles procurent. Les directeurs apparaissent davantage comme un groupe de référence normatif et cela s'observe à tous les niveaux de l'entreprise. La référence aux directeurs est utilisée sur le mode de la justification sans argumentaire. Tout se passe comme si la simple évocation de leur participation à une décision excluait tout débat valable. Le chef de service l'utilise auprès de ses collaborateurs et eux-mêmes utilisent cette référence pour s'expliquer entre eux sur des points particuliers ou exprimer des opinions. Aucun d'eux n'a osé utiliser la comparaison. Ils sont donc porteurs des normes et des valeurs, le groupe par lequel peut s'opérer l'assimilation.

En définitive, en mettant en relation des cadres aux niveaux hiérarchiques et statutaires différents, ces réunions permettent l'identification tout en marquant la distanciation sans laquelle la gratification diminuerait. Ces rencontres institutionnalisées offrent les conditions d'une reconnaissance réciproque par la mise en scène qui les caractérisent.

Pendant leur déroulement, les participants endossent leur rôle déterminé par leur fonction, à l'image d'un acteur qui entre en scène, dans le sens défini par E. Goffman : « l'acteur connaît d'avance ce qu'il va faire »[774] et se met en scène intentionnellement :

---

[772] Comme l'illustre cet extrait : *« La réussite chez Renault, c'est clairement l'accès à des fonctions managériales au niveau Chef de service minimum »*. Chef d'UET, GH 16.
[773] Bouffartigue, Gadéa (2000), *op. cit.*
[774] Goffman, *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Dans ces réunions, je n'investis pas mon rôle personnellement, mais je joue le jeu ! Il faut y croire, on se le répète !».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 15.

> *« Oh, c'est une question d'entraînement ! Un véritable exercice de représentation ».*

Cadre supérieur, Chef de service, DIEC, homme, 17 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 19.

> « *J'ai l'impression, alors après c'est peut-être aussi une vue personnelle, mais j'ai l'impression qu'on voit ça surtout chez les cadres, c'est que l'on vous confie un rôle qu'on essaie de jouer. Finalement, on nous donne des rôles. On donne des rôles aux acteurs un peu opposés pour qu'il y en ait un qui se prononce sur ça sans tenir compte d'une autre donnée, l'autre se prononce sur la donnée sans tenir compte de celles des autres. Puis après on met toutes les contradictions en lumière et puis finalement, il y a quelqu'un qui choisit en haut ! Donc chacun a un rôle à jouer en s'efforçant, quoi finalement c'est le rôle qu'on nous donne, en s'efforçant de ne pas tenir compte des contraintes des autres !* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

> « *C'est comme des pièces de théâtre, de grandes scènes, de grandes rencontres ! Tout ça est très orchestré !* ».

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Ces extraits sont particulièrement intéressants, car ils mettent en évidence la démarche rationnelle que les individus entreprennent puisqu'ils utilisent eux-mêmes le vocabulaire emprunté au monde du théâtre [« jouer le jeu », « on se le répète », « entraînement », « exercice de représentation », « rôle qu'on essaie de jouer », « pièces de théâtre », « de grandes scènes », « orchestré »].

E. Goffman[775] explique que « quand un acteur se trouve en présence d'un public, sa représentation tend à s'incorporer et à illustrer les valeurs sociales officiellement reconnues, bien plus en fait, que n'y tend d'ordinaire l'ensemble de son comportement ». Les actions sont théâtralisées au sein de ces réunions, il s'agit de « faire savoir » et de « se faire valoir », en cohérence avec la stratégie principale qu'est la communication codifiée. Les réunions institutionnelles sont alors un moyen particulièrement efficace pour valoriser ses activités et

[775] *Ibid*., p. 41.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

pour se vivre ponctuellement comme un acteur décisif en dehors de la routine qui caractérise le quotidien[776], comme l'illustrent ces propos :

- cette réponse formulée par un chef d'UET à la question « Sur quoi vous sentez-vous évalué ? » :

> *« On est évalué, je l'ai vu aussi sur mes collaborateurs, sur la façon dont on arrive à se mettre en valeur, au sens de se mettre dans les instances, faire un bon reporting au n+1, bon ça c'est normal, mais aussi au n+2, à les toucher de temps en temps ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

- l'importance qu'accordent les ingénieurs-métier à la reconnaissance symbolique procurée par une présentation des travaux dans ces comités :

> « *Ce qui est important, c'est la reconnaissance.* [« Laquelle ? »]. *Par exemple, dans le poste que je viens de quitter, ça a été un comité technique réalisé au niveau 2 réalisé avec MFD* (directeur de l'ingénierie) *et les directeurs. J'ai présenté* xxxxx *et j'ai été félicité.* »

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, femme, 6 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 52.

Lorsque ces réunions ne sont pas l'occasion de présenter un travail, il s'agit tout simplement d'être là, ce qui est confirmé par les actions de présentéisme, c'est-à-dire que les individus sont physiquement présents, mais ils traitent leur courrier, leurs mails, etc. Elles sont, à ce moment, réduites à un moyen de rappeler l'appartenance au groupe professionnel en participant à des rencontres, des décisions, des échanges inaccessibles aux techniciens. Il s'agit d'en être et de partager les « secrets d'initiés » pour reprendre les termes de l'auteur : ceux dont « la possession marque l'appartenance d'un individu à un groupe et contribue à ce que le groupe se sente distinct et différent de ceux qui ne sont pas 'dans le secret' »[777].

Le protocole, le sérieux, le caractère officiel de la réunion, obligent l'individu à suivre et à respecter son rôle, à ne pas le banaliser, sinon cela reviendrait à banaliser le rôle que les responsables hiérarchiques investissent au même moment. Comme le souligne N.

---

[776] *Ibid.*, p 82, lorsqu'il décrit l'acteur comme celui « qui se laisse prendre à son propre jeu et parvient à se convaincre, sur le moment, que l'impression de réalité qu'il donne est la seule et unique réalité. »
[777] *Ibid.*, p. 138.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Lhumman[778] en analysant le phénomène des procédures, le caractère cérémonial de la réunion « invite tous les participants à prendre leur comportement au sérieux et à le considérer comme engageant comme s'il s'agissait d'une série de promesses ».

C'est tout le sens que l'on peut donner à la réunion formelle de lancement du projet qui est consacrée à la contractualisation des objectifs entre le directeur de projet et l'ingénieur-projet. Pour chacune des fonctions du véhicule, sont déterminés son coût, son niveau de qualité, de prestation et les délais dans lesquels elle doit être réalisée. Ces items sont considérés comme des objectifs sur lesquels s'engage officiellement le responsable du développement de la fonction, c'est-à-dire le « pilote GFE », qui doit rendre compte régulièrement de ses résultats auprès des instances de coordination du projet. Tout écart par rapport à l'atteinte de ces résultats fait l'objet d'une décision de la part du directeur de projet. Les résultats sont définis à partir des résultats obtenus dans les projets précédents et en fonction d'objectifs de performance. La réunion prend un caractère scénique et rituel dans la mesure où, si l'on en croit les témoignages, les objectifs ne sont finalement que très peu négociés et où elle s'accompagne de signatures symbolisant l'engagement. Ils apparaissent donc comme une standardisation des résultats et la réunion prend davantage l'allure d'une intronisation solennelle qui devient une véritable source d'incitation comportementale. C'est la raison pour laquelle chaque ingénieur-projet semble donner du sens à ce moment-là, tout en soulignant son caractère artificiel.

Il est possible d'étendre cette interprétation à la majorité des réunions institutionnelles, car de nombreux ingénieurs interviewés se sont amusés à préciser que ces réunions n'étaient pas des réunions de travail. Est-ce que cela signifie que la prise de décision ou la communication des résultats ne sont pas considérées comme une activité professionnelle ? C'est davantage l'expression de la représentation qui s'y joue.

Ces hypothèses ont été partiellement confirmées par le déroulement de l'expérimentation sociale[779] à propos de deux items.

---

[778] Lhumann, *op. cit*.
[779] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La confirmation partielle provient de l'absence d'accord collectif à propos de l'assertion « Les réunions institutionnelles sont indispensables pour travailler en équipe ». Une seule personne sur les sept n'est pas d'accord lors de la première séquence. Ce chef d'UET maintient sa position lors de la troisième séquence et entraîne un technicien en l'autorisant, en exprimant sa position, à s'écarter de la norme collective. Ces faits à eux-seuls mettent en doute la capacité régulatrice des réunions évoquée précédemment.

Les raisons de son désaccord sont particulièrement intéressantes. Elles portent sur les termes « équipe » et « travailler ». Selon elle, les réunions institutionnelles qui rythment un projet ne sont pas synonymes de « travail en équipe », lequel se situe davantage au sein des unités de travail (UET), comme l'illustre cet extrait du débat :

« Moi, je ne suis pas d'accord. L'essentiel du travail en équipe, c'est le travail qui se situe davantage à la console avec les concepteurs. Et ce travail-là, il n'a pas besoin de réunions institutionnelles pour se dérouler. Moi, quand je suis dans une réunion institutionnelle, je ne me sens pas dans une équipe. Par contre, quand je suis avec le concepteur et l'essayeur, je me sens en équipe [...] Il y a écrit : 'pour travailler en équipe'. Moi, je dis : 'Ce n'est pas dans les réunions institutionnelles que je me sens appartenir à une équipe».

Avec ces propos, le chef d'UET ramène rapidement les techniciens à son point de vue puisque ces derniers sont en dehors des réunions institutionnelles.

Il existe donc une distinction entre des réunions qui seraient l'occasion de mettre en scène un collectif supposant un sentiment d'appartenance et de la solidarité et des réunions qui ont pour vocation de rappeler ponctuellement l'existence d'un objectif commun ne supposant pas l'existence de liens sociaux forts.

En outre, le débat révèle l'utilité de réunions institutionnelles qui réside davantage dans le fait de ne pas être en dehors des circuits d'information, de décisions et surtout de relations, confirmant le point développé précédemment[780].

Ce débat met également en évidence la seconde ambiguïté qui caractérise cette proposition et qui avait déjà, elle aussi, été relevée dans l'analyse des entretiens. Il s'agit de la fonction des

[780] Comme l'illustre cet extrait du débat : *« Comme l'institutionnel est de plus en plus important, il y a des gens que l'on ne rencontre plus si l'on ne va pas dans ces réunions institutionnelles ».*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

réunions institutionnelles qui consisterait à « travailler ». Même le chef de service accepte de confirmer cette réalité[781].

Son argumentation expose la dernière fonction de ces réunions qui offrent l'opportunité aux chefs de service et aux directeurs d'exercer leurs responsabilités hiérarchiques au sein d'un fonctionnement théoriquement fondé sur l'ajustement mutuel :

> *« Finalement, c'est quand même les seuls RDV où tu cadences le projet, où tu vérifies que tout le monde est à peu près dans les clous, qu'il y en a pas un qui fait un truc à côté… »*

Le vocabulaire [« cadences », « vérifie »] confirme qu'un contrôle s'opère à ces occasions. Ces réunions sont donc l'occasion de mettre en scène à la fois l'autorité des supérieurs et la responsabilité des ingénieurs. Ce faisant, elles sont un facteur de régulation puissant. La relation périodique qu'elles instituent entre les membres d'un même groupe et avec les groupes de référence favorise le conformisme en orientant les comportements et attitudes et valorise les individus en les rendant visibles, légitimant cet ordonnancement de l'action. Fruit d'un mouvement de rationalisation au sens où l'entendait M. Weber, elles structurent socialement la répartition et l'utilisation du temps. Autrement dit, elles divisent les individus entre ceux qui en sont et ceux qui n'en sont pas, réaffirmant incidemment l'importance de la distinction statutaire, ce qui confère un caractère quasiment religieux à ces réunions institutionnalisées.

En effet, si l'on en croit E. Durkheim, une des dimensions essentielles aux croyances religieuses est la division commune entre ce qu'il caractérise comme étant du registre du profane et ce qui est du registre du sacré[782]. Plus qu'un maintien de la frontière entre les ingénieurs et cadres techniques et les techniciens, ces réunions instituent l'existence de deux

---

[781] Comme l'illustrent ses propos : *« Ça pour le coup, c'est réellement antinomique ! On ne travaille pas dans une réunion institutionnelle ! »*

[782] E. Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1960, p. 50 : « Toutes les croyances religieuses connues qu'elles soient simples ou complexes, présentent un même caractère commun : elles supposent une classification des choses, réelles ou idéales, que se représentent les hommes, en deux classes, en deux genres opposés, désignés généralement par deux termes distincts que traduisent assez bien les mots de profane et de sacré. […] La division du monde en deux domaines comprenant, l'un tout ce qui est sacré, l'autre tout ce qui est profane, tel est le trait distinctif de la pensée religieuse ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

mondes profondément différenciés[783]. En outre, les rites, en tant que « règles de conduite qui prescrivent comment l'homme doit se comporter avec les choses sacrées »[784], à l'image de l'émergence d'un langage extrêmement codifié, en sont la manifestation concrète, car, comme le précise l'auteur, ce qui relève du sacré doit être traité d'une manière qui lui soit propre[785]. Tout se passe donc comme si l'émergence d'un univers ultra-rationalisé ne parvenait pas à faire disparaître, voire tendait à développer l'importance de la dimension symbolique. Toutefois, s'il y a reconnaissance, elle est avant tout formelle.

En effet, cela peut s'observer à travers l'étude des échanges entre les ingénieurs et cadres techniques. La planification des activités de travail institutionnalise un langage par le degré de codification qu'elle suscite. Les exemples pourraient être fort nombreux. Ils sont, à notre sens, particulièrement révélateurs sur deux dimensions relatives à la façon de nommer les réunions et leurs acteurs principaux et de s'exprimer en leur sein.

Les réunions se prononcent dans leur grande majorité par des sigles dont l'intitulé initial, qui peut être en langue anglaise, n'est parfois même pas connu. Elles s'imposent comme un langage à connaître pour s'orienter au quotidien dans son travail et échanger dans les relations fonctionnelles. On peut citer quelques exemples :

- DMDR : Digital Mocke up Design Review
- RPP : Réunion Projet Prestation
- RPIM : Réunion Projet Inter-Métiers
- DFO : Définition pour Fonderie des Outillages
- ROP : Réalisation Outillages Programme
- RTF: Réunion de Travail Fournisseurs
- ANPQP: Alliance New Product Quality Procedure

---

[783] *Ibid.*, p. 53 : « Il n'existe pas dans l'histoire de la pensée humaine un autre exemple de deux catégories de choses aussi profondément différenciées, aussi radicalement opposées l'une à l'autre. L'opposition traditionnelle entre le bien et le mal n'est rien à côté de celle-là : car le bien et le mal sont deux espèces contraires d'un même genre, à savoir le moral, comme la santé et la maladie ne sont que deux aspects différents d'un même ordre de faits, la vie, tandis que le sacré et le profane ont toujours et partout été conçus par l'esprit humain comme des genres séparés, comme deux mondes entre lesquels il n'y a rien de commun ».

[784] *Ibid.*

[785] Nous ne résistons pas à une nouvelle citation d'E. Durkheim, *op. cit.,* p. 454 : « Ce serait méconnaître sa nature [le monde profane] et le confondre avec ce qui n'est pas lui que d'employer, dans nos rapports avec les choses qui le composent, les gestes, le langage, les attitudes qui nous servent dans nos relations avec les choses profanes ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- ENVU: Entrée d'un Nouveau Véhicule en Usine

Comme il a été précisé précédemment, il en est de même des libellés de poste qui caractérisent les acteurs majeurs du processus de développement d'un véhicule tels que, par exemple, le « GFE »[786] et le « PPC »[787]. Ces dénominations, utilisées y compris par les intéressés, n'ont pas de sens à l'extérieur de l'organisation. La signification et la valeur symbolique de ces fonctions ne peuvent exister qu'à l'intérieur de l'organisation et les conditions de leur reconnaissance s'opèrent à l'occasion de ces réunions. Enfin, c'est sans compter sur les noms de projet qui comportent tous une lettre et des chiffres (ex : X85) et qui, étant donné leur très grand nombre et leur durée de vie limitée, nécessitent un apprentissage continu.

Au sein de ces réunions, les façons de se nommer peuvent alors prendre une tournure étonnante pour un non initié, comme en témoigne cet exemple :

« Moi je suis PPC sur les X08, X14, X70 au 64822 »[788]

En utilisant une telle façon de se nommer, cet ingénieur ne se sent nécessairement exister qu'à l'intérieur de l'organisation et ne peut obtenir une réelle reconnaissance qu'au cœur de ses relations hiérarchiques et fonctionnelles.

La codification ne s'arrête pas à la définition du contenant, elle investit également le contenu des réunions en atteignant la façon de communiquer, produit d'une action rationnelle, comme l'illustrent ces extraits d'entretiens menés avec des ingénieurs :

> « *J'ai appris le langage de bois, ça s'apprend : beaucoup d'abréviations, culture de la non-réponse, jamais de refus, d'affrontement, pas d'humeur bien sûr, pas d'émotion* ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, GH 4.

> « *J'ai préparé ma réponse mais de façon très codifiée. Pas d'affrontement. La codification, c'est le refus de l'affrontement. On encaisse. Pas de contradiction. On entend des trucs complètement aberrants* ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, hommes, 3 ans d'ancienneté, 48 ans, Ecole d'ingénieurs de groupe 3, GH 7.

---

[786] Pilote Groupes Fonctions Elémentaires.
[787] Pilote Prestations Clients.
[788] Les numéros ont été modifiés afin de conserver l'anonymat.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ces extraits sont intéressants dans la mesure où ils révèlent une modification dans la nature des relations entre les individus. Alors que le conflit était recherché et valorisé comme mode efficace de résolution des problèmes, il apparaît qu'avec ces évolutions, les rapports entre les individus se formalisent au quotidien [« jamais de refus, d'affrontement, pas d'humeur bien sûr, pas d'émotion », « réponse très codifiée », « refus de l'affrontement », « pas de contradiction »]. En outre, le caractère récent et structurel de ces rapports est souligné par l'idée selon laquelle ils sont le résultat d'un apprentissage [« appris » x 2]. Si cette dimension est consciemment soulignée par les ingénieurs-méthodes, il n'en reste pas moins que les ingénieurs et cadres techniques dans leur ensemble considèrent qu'à défaut d'apprendre sur les dimensions techniques, les dernières années étaient riches en enseignement sur les dimensions relationnelles[789].

De même, si les connaissances techniques sont indispensables à l'ingénieur pour travailler, force est de constater qu'elles ont tendance à disparaître derrière une codification qui s'impose comme un nouveau langage. Ceci est apparu de manière évidente lors de la présentation aux fournisseurs des résultats techniques obtenus par l'ingénieur-métier observé. Sur le document présenté, les résultats sont représentés à partir de symboles[790], de couleurs différenciées (vert, orange, rouge) devant permettre d'évaluer le résultat obtenu. Lorsque le fournisseur questionne l'ingénieur sur les résultats qu'il présente, il réalise qu'il ne sait pas répondre :

Fournisseur :
« *Pouvez-vous nous dire plus précisément pourquoi c'est un mauvais smiley ou un smiley moyen. A partir de combien ? Combien de prototypes ont été concernés ? A partir de combien de prototypes vous êtes sûrs ?*
Spécialiste métier
« Je ne sais pas répondre car ce n'est pas moi qui les ai faits. Mais je sais que c'est binaire. Si il y a un défaut, c'est mauvais ».

C'est parce que, au sein de l'organisation, les codes lui suffisent à donner sens à son action sans s'intéresser au contenu technique qu'ils recouvrent. Cette observation s'applique à de

[789] A titre illustratif : *« Moi j'ai clairement appris, pas sur le côté technique mais sur les aspects relationnels. Savoir dire… »*. Ingénieur-projet, GH 43.
[790] Il s'agit dans ce cas de « smileys » : ☺😐☹. D'autres fois, on a pu observer des codes comportant une lettre et un chiffre signifiant la gravité du résultat.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

nombreuses réunions observées[791], dès lors qu'elles sont de caractère institutionnel ou formel et a tendance à devenir un facteur de distinction statutaire, car rappelons que ces réunions ne concernent que les ingénieurs et cadres techniques. Cet extrait d'un entretien mené avec un ingénieur-projet l'illustre :

> *« Pour les dessinateurs, c'est du chinois. Ils font boîte aux lettres ! Il y a 150 lignes sur un fichier Excel, tu capitules vite. Il y a des indicateurs, on met une gravité sur les problèmes. Donc à la fin, tu as un camembert. 'Oh ! il y a trop de rouge !».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

L'utilisation de codes procure un sens aux échanges entre ingénieurs et cadres techniques et se substitue aux discussions techniques. Elle est un indice du degré de formalisation des rapports qui s'instaurent entre les ingénieurs et cadres. Si les liens affectifs caractérisent la première période, les rapports transactionnels, mais néanmoins forts parce que conflictuels, sont représentatifs de la deuxième période, puis des rapports formels et, en ce sens, plus distants, émergent actuellement, comme le résument les propos des ingénieurs faisant référence à un « évitement convivial » ou à la création d'une réunion hebdomadaire spécifique « *pour que les problèmes relationnels soient plus lissés* ». La reconnaissance réciproque existe, mais elle est formelle.

Par conséquent, ces évolutions, eu égard à la forme de rationalité qu'elles mobilisent et au fait qu'elles ne suscitent par une adhésion, contribuent à formaliser les relations entre les individus[792]. L'indifférence agit « comme vecteur d'évitement entre les individus et comme régulateur quasi mécanique des oppositions tendancielles ou des logiques d'action antagonistes »[793]. Elle devient une logique d'action opérationnelle qui préserve les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les individus, mais ne les supprime pas. Elle n'est donc pas la manifestation d'une dissolution du lien social. Elle est celle de la transformation des formes de relations sociales à travers l'émergence d'une certaine neutralité dans les formes de relations sociales[794], mais qui n'exclut pas définitivement les comportements solidaires.

---

[791] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.
[792] Un ingénieur l'a souligné très explicitement : *« A vouloir tout mettre dans les processus, je ne suis pas sûr que l'on soit plus commun. Au contraire, on n'adhère pas. On se fait une façade pour dire : 'Oui, Monsieur' ».*
[793] Giraud (2003), p. 106.
[794] Cet impact des changements sur les formes de relations entre les ingénieurs nous a été confirmé par l'étude des secteurs relativement épargnés car plus tardivement concernés (ex : les essais automobiles) ou récemment créés, comme l'illustrent ces propos très explicites tenus par un Chef d'UET : « *Normalement, si on était une UET bien structurée, on devrait avoir, ce qu'on n'a pas aujourd'hui, des cahiers des charges, des règles métiers,*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En définitive, si l'on convient, en suivant P. Zarifian[795], que la problématique de l'incertitude se confronte nécessairement à la dimension temporelle de l'activité, on comprend alors aisément que la planification de l'action puisse devenir une réponse rationnelle au sein d'une organisation matricielle qui exacerbe les incertitudes. En ce sens, elle fait l'objet d'une appropriation en investissant les sphères d'identification et d'investissement, elles-mêmes contingentes et rationalisées. Toutefois, cette appropriation ne résulte pas nécessairement d'une adhésion à cette forme de rationalisation de l'action, mais apparaît simplement comme le produit d'une acceptation des changements en cours, c'est-à-dire d'un consentement à agir dans cet ordonnancement. Elle est encouragée en ce sens par la notion de risque.

3.2. Le risque comme élément constitutif majeur de l' « agir ensemble » des ingénieurs et cadres techniques : l'émergence d'une solidarité institutionnelle.

La notion de risque devient un élément déterminant de l'« agir ensemble » parce qu'elle est instrumentalisée au quotidien par les ingénieurs et cadres techniques et parce qu'elle permet que se produise une solidarité institutionnelle entre eux.

3.2.1. L'instrumentalisation de la notion de risque

A la fin des années 1990, les évolutions de la structure et celles sur le processus de conception des véhicules « internalisaient » le client externe en cherchant à développer la notion de valeur offerte au client. Avec la forme que prend la rationalisation du travail au début des années 2000, la figure du client devient inséparable, dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques, de la notion de risque, comme en témoigne cet extrait mené avec un chef d'UET au sein du secteur des prestations :

> *« Ça veut dire que finalement, on se cible grosso modo sur une espèce de valeur moyenne, on ne cherche pas à être génialissime par rapport aux concurrents, on*

---

euh, des processus clairement établis, etc. Et si tout ça existait bien, le pilote prestation entre guillemets pour simplifier, il aurait qu'à prendre tous ces documents-là, puis, dans le cadre de son projet, regarder ce qui s'applique et ce qui s'applique pas, parce qu'il peut y avoir des cas particuliers où des choses ne s'appliquent pas. Bon, la pratique, c'est qu'on n'a pas encore tout ça, on a qu'un an d'existence et on est en train de construire tout ça. Donc, ça veut dire que, euh, euh, il y a une relation qui est très étroite entre les pilotes prestations et les responsables métiers et euh le calcul. Donc, y a une relation très étroite là-dessus. En définitive, ils bossent tout le temps ensemble ».

[795] Zarifian (2001), *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *se cible sur une valeur moyenne et on essaie de tenir cette valeur moyenne. Par rapport à ça, euh, le seul risque qu'on prend, c'est en fait des plaintes clientèles, parce qu'on a rarement des pannes immobilisantes sur les ouvrants par contre on a beaucoup de coûts-garantie ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 21 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 51.

La figure du client, utilisée initialement pour objectiver le travail et optimiser le rapport entre les moyens déployés et les bénéfices retirés, apparaît, à travers les notions de valeur et de risque qui l'accompagnent, particulièrement relative et subjective. En d'autres termes, la rationalité calculatrice est manifestement insuffisante. En outre, lorsque les évolutions récentes dévalorisent la prise de risque, le client incarne davantage la menace plutôt que l'opportunité. C'est ce que met en évidence l'analyse des usages en relevant une utilisation significative de l'expression « risque client ». Cette dernière recouvre des situations différentes variant en fonction de l'ampleur, de l'urgence ou même de la réalité de son existence.

Comme l'a démontré U. Beck, le risque n'est pas une notion objective et vérifiable. Elle suppose une reconnaissance, une adhésion, voire une croyance à l'existence d'un risque :

> « C'est pourquoi les risques, même lorsqu'ils apparaissent muets recouverts d'un habillage de chiffres ou de formules restent par définition liés à un point de vue. […]. Cet horizon normatif qui seul permet de rendre perceptible ce qu'il y a de risqué dans le risque, on ne peut l'évacuer par le recours aux mathématiques ou à l'expérimentation. […]. La prétention qu'ont les sciences par souci de rationalité, à informer objectivement de l'intensité d'un risque ne cesse d'être désavouée. […]. Constater l'existence de risques, c'est se fonder sur des possibilités mathématiques et sur des intérêts sociaux, même et peut-être tout particulièrement dans les cas où ils se présentent avec une certitude technique »[796].

En l'espèce, la notion de risque trouve d'autant plus un écho qu'elle se développe alors que, d'une part, l'organisation matricielle modifie les activités de travail traditionnelles en obligeant à réduire les marges de sécurité, en tendant à faire disparaître l'apprentissage par essai/erreur qui autorisait une prise de risque et que, d'autre part, les exigences réglementaires augmentent.

L'analyse de son utilisation met en évidence un usage galvaudé. Par exemple, dans notre étude, le risque caractérise des choses aussi différentes qu'un problème engageant la sécurité

---

[796] U. Beck, *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, Paris, 2001, p 53-54.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

des clients, un problème de qualité susceptible de provoquer une augmentation des coûts de garantie pour l'entreprise ou encore un dysfonctionnement potentiel entre les acteurs du développement du véhicule. Dans l'un, il est question de la santé ou de l'intégrité physique d'un client, alors que l'autre concerne un potentiel retard d'un essai sur l'organe en question, ou parfois simplement : « *beaucoup de stress mais c'est tout* ». Tout se passe comme s'il y avait un intérêt à entretenir flou et ambiguïté autour de la notion de risque. Le client et le risque sont internes, externes et s'incarnent dans les consommateurs, les législateurs, les juges, les journalistes, les normalisateurs, les collègues, etc.

Quel que soit son usage, force est de constater que le sentiment de risque est constitutif de l'action commune des acteurs. A ce titre, il médiatise les conflits d'intérêt. Cela s'observe de plusieurs façons.

Premièrement, cela se révèle à travers l'instrumentalisation dont fait l'objet cette notion de la part des ingénieurs au sein du secteur « méthodes » et ceux en-dessous des niveaux des responsables hiérarchiques au sein des secteurs « métier » pour légitimer leurs actions :

> *« Après pour les convaincre* (les ingénieurs-projet)*, c'est bien connaître son outil et montrer les écarts entre leurs pratiques et les normes et mettre en exergue les risques que ça comporte. Il faut les mettre face à leurs ambiguïtés et leurs faiblesses ».*

Cadre, Ingénieur-méthodes, DMC, homme, 12 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 5.

> « *Ça se traduit par beaucoup de communication avec les dessinateurs, on demande des évolutions, ils remontent des infaisabilités… mais aussi les assembleurs, les emboutisseurs, un chargé de validation, on travaille ensemble, on évalue les risques et on détermine les moyens pour lever les risques* ».

Cadre, Ingénieur-métier, DICAP, femme, 6 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 52.

Chacune des descriptions positionne le risque comme un déterminant essentiel de leurs activités [« mettre en exergue les risques que ça comporte », « les points qui risquent de poser des problèmes », « Nous on lève les risques », « on détermine les moyens pour lever les risques »] : la dévalorisation de la prise de risque légitime les ingénieurs-méthodes et les ingénieurs-métier dans leurs relations fonctionnelles. Le sentiment de risque devient constitutif de l'« agir ensemble » dans la mesure où il permet de prendre part à l'action en train de se dérouler.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'observation de réunions de travail[797] a été, sur ce point, particulièrement éclairante. Par exemple, une réunion a été organisée entre plusieurs domaines techniques (conception organe, peinture, emboutissage, corrosion, matériaux) pour travailler sur une innovation. L'ingénieur-métier nous explique, sur le chemin pour nous rendre à la salle de réunion, qu'il organise cette rencontre car il a des difficultés à faire travailler les différents métiers ensemble sur cette innovation avant son transfert sur le projet d'un véhicule donné. Il leur reste un certain nombre de points à traiter pour aboutir.

La réunion commence : l'ingénieur-métier annonce vingt-deux points à traiter qu'il diffuse sur le mur à partir d'un fichier « Powerpoint ». Chacun d'entre eux a été qualifié de « risque » : risque 1, risque 2, risque 3, (…), risque 22 ! Ils recouvrent des domaines aussi variés que la nécessité d'un jeu de 3mm à tel endroit, les explications concernant l'utilisation de telle colle plutôt qu'une autre, des entrées d'eau pour des problèmes d'anti-corrosion, etc.

Cette observation montre que c'est parce que la notion de risque est mobilisatrice au sein de l'organisation que l'ingénieur choisit d'utiliser ce terme pour qualifier ce qu'il aurait tout simplement pu appeler « questions » ou « problèmes », surtout lorsque l'on constate que, sur bon nombre de points, à peine quelques minutes de discussions ont été nécessaires.

La notion de risque permet de définir et d'interpréter les situations au quotidien. Il est un terme rhétorique qui justifie et permet une adhésion, sinon un consentement au choix qui s'opère.

L'observation[798] d'une seconde réunion de travail a été, en ce sens, instructive. Il s'agit d'une réunion entre trois ingénieurs-métier. L'un d'entre eux a organisé cette réunion parce qu'il s'est heurté à la contestation des ingénieurs-projet (« pilotes GFE ») lors de la communication de ses préconisations techniques. L'objectif de cette réunion est donc de trouver les moyens de convaincre les ingénieurs-projet de leur bien-fondé :

[797] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.
[798] *Idem*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ingénieur 1 :
« Il faudrait faire un report de ce que vous avez vu avec les fournisseurs car on a fait un jalex[799] *la semaine dernière et il y a des litiges. Ils ne sont pas d'accord. Il faut montrer et donner des arguments à partir des problèmes en validation et on le présentera en RPIM*[800] *95. Donc on voudrait ça avec JFL* [son hiérarchique] *».*
Ingénieur 2 :
« Le risque c'est surtout dans le temps (toujours selon les fournisseurs) ».
Ingénieur 1 :
« *Oui parce que X* [un pilote GFE] *pense qu'il n'y a pas de problème. Il dit : 'Pourquoi l'obturateur n'est pas censé être enlevé ? Est-ce que le client le fait ?' ».*
Ingénieur 2 :
« Sur la C3, il y a des problèmes de corrosion car il n'y a pas d'obturateur. Et c'est pareil sur la LXX».
Ingénieur 1 :
« Oui bon je vais mettre ça, ça suffira. Et puis ce que je voudrais mettre c'est les solutions existantes pour cette section type. Et en validation, il y a quoi ?»
Ingénieur 3 :
« Bah on a été obligé de renforcer les caisses et les barres de toit trois semaines avant l'accord de fabrication ! »
Ingénieur 1 :
« Oui, on va mettre ça ! C'est convaincant ! « Recongestion des barres ». C'est quoi l'essai ? »
Ingénieur 3 :
« C'est une fissure du pavillon à 20% d'essai » »
Ingénieur 1 :
« Ok, impeccable ! Il y a d'autres solutions sur nos véhicules ? Parce que X [le pilote GFE] *dit qu'avant ça marchait »*
Ingénieur validation :
« Il faudrait aller chercher les vieux ! Là, c'est arrêt sécurité ! Il y a des clients de xxxx actuelle qui ont perdu leurs barres de toit et il y a eu des blessés. Renault est en procès à l'heure actuelle.
Spécialiste métier :
« Ah ça, ça va les convaincre !»
[…]
Ingénieur 1
« *Moi, c'est surtout que j'avais besoin d'écrire tous les arguments. Pour moi, ce n'est pas bien de mettre un ordre de priorité en prestation maintenant. Il vaut mieux mettre tous les risques.*

Les ingénieurs étudient point après point et recherchent un argument imparable qu'ils cherchent systématiquement dans la notion de risque. Le sentiment de risque permet de définir ce qui est admissible ou non au-delà des conflits d'intérêts. Il devient constitutif de l'action commune. Ce constat s'impose tout le long du processus de décision.

En effet, tout d'abord, rappelons que la majorité des décisions, quel que soit le niveau auquel elles se prennent (opérationnels ou chefs de service, voire directeurs), sont prises collégialement. Au premier niveau, on se souvient que les acteurs sont réunis en groupe sur

[799] Réunion formelle au cours de laquelle les ingénieurs-métier auditent les ingénieurs-projet sur la validité des règles techniques choisies avant la présentation en réunion institutionnelle.
[800] Réunion Projet Inter-Métiers.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

les fonctions élémentaires de la voiture et doivent prendre ensemble chacune des décisions. Au sein d'une organisation matricielle, la collégialité des prises de décision devient une évidence. Pour s'en convaincre, il suffit de lire cet extrait d'un entretien mené avec un « Pilote GFE », c'est-à-dire celui qui a la responsabilité du développement d'un organe, lorsqu'il résume la prise de décision relative à la définition technique de l'organe au moment d'une des dates clefs retenues :

> *« Au RO* [Réalisation des Outillages]*, il faut une définition technique, telle version numérique, une date, s'il y a des risques, la check liste. Bref, est-ce que la définition est conforme et cosignée fournisseur/GFE ? L'ingénieur qualité fait une synthèse quant aux conditions de l'industrialisation de la pièce. L'architecte monte notre pièce dans un environnement et on regarde si on a un problème, le design regarde le plan de forme, le PPC si tout est conforme, l'achat 'l'outilleur est-il nommé ?', l'avancement de la LUP, l'ANPQP* [Ingénieur Méthodes]*, la masse, le numéro DEVO spécifie dans la base SIGNE. Tout ça est signé et c'est le lancement de la pièce, l'autorisation de l'usinage. C'est signé par le chef de projet ingénierie, le chef de projet achat, le chef de service DIAM, le chef de service métier ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Ce sont donc d'abord les effets de l'organisation matricielle, renforcés par la création de la direction des prestations clients, qui font apparaître un troisième acteur clef. Par conséquent, en instituant le niveau de prestation offert au cœur des décisions techniques, ce qu'ignorait le traditionnel triangle « QCD »[801], cette évolution complexifie la prise de décision et augmente inéluctablement le niveau d'incertitude.

En somme, toute décision impliquant une prise de risque et la décision étant collégiale eu égard à la structuration de l'action (comités permanents instaurés par l'organisation), la prise de risque est incontestablement commune. D'ailleurs, dans les interviews, l'évocation du risque s'opère toujours à la première personne du pluriel : « nous avons pris le risque », en opposition avec le « je », voire avec la troisième personne du singulier[802], ce qui signifie que c'est bien autour de cette question que l'individu se vit comme partie prenante d'une action commune. La prise de risque devient ce qui unit les individus dans l'action en leur donnant un « destin commun » à côté de leurs objectifs individuels, en particulier pour les individus occupant des fonctions-projet et les responsables hiérarchiques, véritables acteurs dans la prise de décision lorsque leur domaine technique est concerné :

---

[801] QCD : Qualité- Coûts- Délais.
[802] Cf. point ci-après sur la prise de distance.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Si on a un sujet à risque, on va essayer d'avoir un maximum de consensus sur la décision. C'est collectif ».*

Cadre supérieur, chef de service, DICAP, homme, 18 ans d'ancienneté, 41 ans, Doctorat, GH 41.

> *« D'un autre côté, c'est un fil rouge. On arrive au jalon, il faut avoir rempli telle boîte, telle boîte, telle boîte… On n'a pas rempli, soit on recule le jalon, soit on prend le risque collégialement et on le sait ».*

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 5 ans d'ancienneté, 33 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 39.

D'ailleurs, cette prise de risque commune est parfois mise en scène à travers la signature d'un document[803].

Cette mise en scène et le caractère performatif que prend la signature[804] dans ce cas offrent l'opportunité aux ingénieurs de se sentir appartenir à un collectif autour de prises de risque ponctuelles qui se présentent comme des piqûres de rappel de l'existence d'un objectif commun. Et cela est d'autant plus vrai qu'il existe une opposition considérable entre la valorisation de la prise de risque individuelle et celle de la prise de risque collective. C'est là la principale différence avec la période précédente. Celle-ci est alors la seule autorisée :

> « *Ce sont des risques projet. Par exemple, à un passage de jalon, on va dire : ' Je ne l'ai pas encore au jalon cette validation mais j'ai la sensation que je l'aurai'. Par exemple, on va geler une prestation alors que les validations ne sont pas faites, mais sinon on arrête l'usine. Mais elle est toujours collective. Bon, au pire, on vous engueule mais ce n'est pas un grand danger. Mon chef de service est toujours informé. Il faut que ce soit partagé sinon on n'en prend pas* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

> « *On ne prend plus de risque. Le pire de ce qu'il peut nous arriver, c'est de perdre du temps* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

> « *Je ne prends plus de risques, je les mesure en permanence, je suis en permanence sur mes gardes* ».

Cadre, ingénieur-métier, DICAP, femme, 12 ans d'ancienneté, 36 ans, université, GH 44.

> *« On rentre dans une logique où les risques sont sanctionnés mais pas forcément valorisés. Les sanctions sont plus ou moins diffuses. Tu grimpes moins vite et voilà. Nous, à la DIEC, on travaille beaucoup avec les fournisseurs et les limites*

---

[803] A titre illustratif : « Il y a une fiche qui est signée par tous les acteurs qui dit 'Nous décidons de prendre le risque de ne pas respecter le standard 'QCD'. En général, c'est un compromis par exemple de prestation. On est toujours dans un compromis à trouver ». Chef d'UET, GH 3.

[804] Cf. sur ce point, J.L. Austin, *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1980.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

de responsabilité ne sont pas toujours claires, ce qui rend la prise de risque moins individuelle ».

Cadre supérieur, Chef de service, DIEC, homme, 17 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 19.

De la sorte, alors que la prise de risque était un moyen d'exister en tant qu'individu en se valorisant au cours de la période précédente, elle est refusée ou minimisée par les ingénieurs et cadres techniques. Dès lors, l'absence de prise de risque n'autorise plus l'existence de sanctions objectives [« au pire, on vous engueule », « le pire de ce qu'il peut nous arriver, c'est de perdre du temps »]. La prise de risque ne se conçoit plus qu'à la suite d'une décision partagée donnant ponctuellement l'occasion de se sentir partie prenante d'une action commune [« Il faut que ce soit partagé sinon on n'en prend pas »].

En effet, l'aversion pour le risque constitue la valeur commune[805] des ingénieurs et cadres techniques au sein de cette structuration de l'action. Alors que la notion n'apparaît dans aucun des entretiens menés avec les ingénieurs retraités, elle est utilisée au moins une fois dans 80% des entretiens menés avec les salariés interviewés toutes positions et catégories confondues. Si l'on écarte les techniciens, on passe à 86 % chez les ingénieurs avec une variable ancienneté qui entre en jeu puisque l'on atteint les 93 % chez les ingénieurs avec moins de 15 ans d'ancienneté. Enfin, un secteur d'activité se distingue des autres. Si l'on observe la même régularité dans les activités « projet », « métier » et « méthodes », la notion de risque n'apparaît pas de façon significative dans les entretiens menés avec le secteur des « essais automobiles », ce qui peut se comprendre par un avancement plus récent et donc moins important de ce secteur dans la démarche de standardisation du travail et ce qui met, une fois de plus, l'accent sur l'importance des caractéristiques de la situation.

En outre, lors de l'expérimentation sociale[806], l'item 'Chez Renault, pour être performant, il faut savoir prendre des risques', donne lieu à un long débat qui a porté essentiellement sur la distinction entre risque individuel et risque collectif introduite par un technicien. Dans un premier temps, les cadres avaient spontanément compris la notion de risque au niveau collectif de l'entreprise. Le débat entraîne des essais de définition de la notion. C'est alors qu'une nouvelle distinction est introduite par un ingénieur-projet : celle de « risque

[805] Les valeurs communes ou de convenance sont apprises car elles sont institutionnalisées au sein de l'organisation et donc partagées par le plus grand nombre. Cf. C. Giraud (1993), *op. cit.*, pp. 85-124.
[806] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre 3.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

contraint », référant à des difficultés et compromis techniques versus « risque volontaire », associé à une innovation. Les discussions qui suivent montrent que c'est à propos de la première des deux propositions que les individus se sentent concernés, réservant la seconde à un niveau de responsabilité hiérarchique très élevé (directeurs).

Ainsi, la notion de risque devient-elle une contre-valeur déterminante dans les modes de fonctionnement entre secteurs (métier/projet, métier/méthodes, projet/méthodes), mais aussi entre les métiers. Elle est un construit organisationnel et jouit d'une capacité de régulation au sein des relations fonctionnelles qui permet de transcender les conflits d'intérêts. L'association « risque » et « client » se comprend donc dans la légitimité que la notion de risque procure au sein du secteur de la conception et à l'heure actuelle. Elle se présente comme l'élément de justification et le critère consensuel au sein de l'organisation.

En définitive, les notions de « prestation » et de « valeur client » se transforment dans les pratiques quotidiennes en « risques » à identifier et à éliminer, car ils offrent le sentiment d'un argument objectif et rationnel. Peu importe si le risque existe, si sa nature est exacte, s'il est urgent ou potentiellement grave, ce qui est déterminant c'est le sentiment partagé du risque qui autorise un consentement à agir en commun. La centralité du client, associée à des notions de « valeur » et de « risque », conduit à cette situation paradoxale d'un double mouvement d'objectivation et de subjectivation. A cet égard, le risque est une construction sociale. Il est constitutif d'une nouvelle forme de solidarité.

3.2.2 Des comportements solidaires institutionalisés

En plaçant le risque au cœur de l'action, la solidarité, déjà modifiée par la mise en place de l'organisation matricielle qui instaurait des rapports transactionnels, se présente sous une nouvelle forme dominante.

Elle est toujours contingente dans la mesure où l'individualisme reste caractéristique des relations et des comportements au travail, ce que confirment formellement 86% des chefs de service lors des séances de formation. Ce dernier peut même être considéré comme renforcé dans cette nouvelle structuration de l'action qui contribue à développer des stratégies individualistes de sécurité.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette dernière permet de limiter son travail à ce qui est prescrit. « *Si c'est dans la procédure je fais, si ça n'y est pas je ne fais pas* »[807] sont des propos très explicites. En effet, elle peut conduire les individus à opter au quotidien, par prudence, pour des solutions insatisfaisantes mais éprouvées au détriment de solutions innovantes mais moins assurées, comme l'illustrent ces propos tenus par un ingénieur-métier lors d'une réunion :

> « *Il n'est pas question que je prenne un risque. Prenons cette solution, tant pis si elle n'est pas parfaite, au moins elle est standard. Le GFE prendra le risque s'il veut* ».

Le comportement réciproque s'observe également à l'instar de ces propos tenus par un ingénieur-projet s'adressant à l'ingénieur-métier :

> *« Tu sais, moi j'attends que tu sortes une solution de ton chapeau. Moi, je ne me pose pas de question. J'attends après toi. Je prends une solution étagère et terminé ! Tu précises sur le document que c'est à documenter par le métier !* »

Dans les deux cas, la situation est en apparence délicate et aucun des deux n'est prêt à prendre le risque de développer une solution qui n'est pas standardisée. Chacun poursuivant ses objectifs individuels et la prise de risque n'étant pas valorisée, le réflexe n'est pas un fonctionnement collectif, mais un excès de zèle qui consiste à appliquer à la lettre les consignes de travail. Nous sommes alors proches de ce que R. Merton nomme « ritualisme » en évoquant les pratiques des ouvriers, employés et bureaucrates qui « renoncent aux buts mais se raccrochent avec d'autant plus de forces aux routines rassurantes et aux normes coutumières »[808]. L'indifférence[809] porte, dans ce cas, sur les conséquences de l'application de la règle.

Le risque est reporté : horizontalement dans les relations fonctionnelles et verticalement auprès des responsables hiérarchiques. C'est en effet également de cette façon que l'on peut interpréter le recours aux instances supérieures. Cette indifférence est encouragée par ce double phénomène de la collégialité et la centralisation des prises de décision qui déresponsabilisent l'individu.

---

[807] Entretien avec un analyste prestation.
[808] Merton, *op. cit.*, p. 181.
[809] L'indifférence est entendue dans le sens défini par C. Giraud, comme une capacité sociale, « un mode de préservation de soi ». Elle « est un refus qui repose sur un processus cognitif conduisant à choisir de ne pas investir une action ou, à l'extrême, le monde qui nous entoure, de valeurs amenant à s'en préoccuper ». Elle n'est pas un « repli sur soi » ou un « désengagement ». Elle est de l'ordre de « l'absence d'intérêt pour tel ou tel aspect de vie sociale. Elle est un comportement qui se comprend comme une logique d'action ». Cf. Giraud (2003), *op. cit.*, pp. 90-92.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les contradictions portent alors sur le décalage qui existe entre le discours responsabilisant des responsables hiérarchiques, valorisant l'individu et les capacités d'initiative et la réalité de leur rôle au quotidien dans l'organisation du travail, limité par les prescriptions à travers les solutions standardisées et une prise de risque individuelle dévalorisée.

Elles entraînent un sentiment d'absence de responsabilité individuelle[810], comme l'illustrent ces extraits d'entretiens menés avec des ingénieurs :

> « *Nous, on joue notre rôle, on donne nos arguments en montrant les inconvénients et avantages des solutions, mais ça s'arrête là. Je ne me sens pas responsable de la décision retenue au final. On n'est pas vraiment responsable de quelque chose. Par exemple, en ce moment depuis sa sortie, il y a des problèmes de X sur la Modus, mais qui est responsable ? Personne ne sait. Il n'y a que le Directeur de projet qui peut être montré du doigt* ».

Cadre, Chef d'UET, DPC, homme, 15 ans d'ancienneté, 42 ans, Université, GH 16.

En définitive, la dévalorisation de la prise de risque, en produisant des stratégies individualistes de sécurité, n'encourage pas les individus à travailler ensemble au quotidien. Pourtant, la coopération ne disparaît pas. Elle est institutionnalisée et ponctuelle.

En effet, bien que ponctuels, c'est aussi en situation de risque que les comportements solidaires apparaissent. Cependant, cela n'est possible qu'à la condition qu'elle soit identifiée collectivement. Dès lors, la prise de risque met en scène la solidarité. La solidarité n'est pas celle qui repose sur des liens affectifs proches de comportements communautaires. Elle trouve sa source ailleurs, autour du risque. Elle est contingente et temporaire en se manifestant ponctuellement autour d'événements à l'image de cette expression entendue à plusieurs reprises : « *S'il y a un problème identifié collectivement, un risque quoi, eh bien tout le monde est sur le pont !* ».

De même, ce point a été particulièrement illustré lorsque, sur le projet d'un véhicule précis, à un point avancé du développement, le PDG a menacé de mettre un terme au projet considéré

---

[810] Sur ce point, les propos d'un chef de service sont également particulièrement éloquents : « *Parce que si on définit trop les responsabilités, c'est risque 0 pour l'individu, mais maximal pour l'entreprise. […]. Quand on définit trop les choses, ça pousse soit à l'immobilisme qui est une mort lente, soit à la prise de risque au niveau global car A, B, C, D peuvent avoir tous bien fait leur boulot, mais ça ne marche pas au bout. Et là, au niveau des responsabilités, il n'y a personne. Personne ne se sent concerné* ». Chef de Service, GH 19.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

comme comportant des risques trop importants quant à sa future rentabilité. L'ensemble des témoignages provenant des individus interviewés travaillant sur le projet décrivent des comportements solidaires permettant de dépasser les conflits d'intérêts et les rapports transactionnels quotidiens :

> « *Sur le coup, on était abattu ! On a claqué des centaines de millions et puis il y a le côté affectif avec le produit… Bon après, on a vu l'étendue des dégâts. Après, il y a eu une dynamique extraordinaire de proposition d'économie. On s'est polarisé pendant deux mois et on a trouvé des solutions géniales. Le mode pompier, on sait faire ! Sur les derniers mois, donc c'était positif. Personne n'a lâché, une mouvance… Tout le monde a gardé le sourire…* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, homme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 54.

Ces propos font référence à changement radical de comportements au travail [« personne n'a lâché », « tout le monde a gardé le sourire »] et de méthodes de travail [« dynamique extraordinaire de propositions d'économie », « solutions géniales »], après l'identification d'une situation de risque [« le mode pompier »].

Le débat autour du second item lors de l'expérimentation sociale[811] a permis de préciser un point déterminant. Aucun consensus n'a été trouvé sur l'item : 'Chez Renault, on est solidaire en situation de risque'. Cet item a opposé deux camps : ceux qui évoquaient le quotidien des relations de travail et argumentaient sur l'individualisme grandissant et une tendance nouvelle à la déresponsabilisation et ceux qui utilisaient des contre-exemples pour attester de la véracité de cette affirmation. Toutes les situations décrites ont alors pour point commun d'être identifiées à un niveau hiérarchique important. S'ensuit une définition restrictive de la notion de risque restreinte à ces cas de figure, seule situation qui « *motive les gens autour d'un même sujet* ». D'autres argumentaires mettent en évidence qu'une situation de risque portée par la hiérarchie suscite un partage de l'envie[812] de faire ensemble :

Chef de service :
Alors nous évidemment, on a des contre-exemples, pour reprendre l'exemple du X, on a X [directeur] *qui s'est mouillé en frontal, après il se retournait vers nous et il disait « bon les mecs vous ne déconnez pas ! »*
Ingénieur :

[811] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.
[812] Nous rejoignons sur ce point C. Giraud et sa conceptualisation de l'envie qu'il définit notamment comme : « une préférence et une mise en relation de différences et de similitudes qui se réfèrent à une situation ou à un ensemble de situations articulées les unes aux autres ». Cf. Giraud, (2003), *op.cit.*, p 115.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Oui, mais l'équipe XX pour le coup a joué le jeu et la DIXX en particulier à qui ça posait des problèmes…
Chef de service :
Oui, je ne sais pas si ça tient à l'engagement de la hiérarchie mais…
Ingénieur :
J'ai l'impression que ça tient à ça…
Chef de service :
Quand la hiérarchie s'engage et dit 'bon les mecs vous me lâchez pas, on est au milieu du guet… et je ne vous lâche pas non plus… ça joue pas mal !
Ingénieur :
Je pense que sur cet exemple, ça a joué aussi à l'extérieur de la DIXX. Le fait que ce soit X personnellement qui s'engage sur le sujet, ça a donné de la force à la DPC, ça a donné de la force à la DIYY à qui on demandait de dessiner des trucs compatibles avec les deux solutions, c'était assez audacieux quand même! C'est le fait que ce soit vraiment supporté par la hiérarchie, c'est vraiment important ! Ça aide beaucoup !

Cet extrait permet donc de souligner un point important : une identification collective et publique signifie une identification par la hiérarchie en cohérence avec la verticalité que réintroduit la standardisation. En d'autres termes, l'envie est suscitée parce qu'elle permet une mise en relation avec les niveaux supérieurs. D'ailleurs, à l'inverse, des exemples d'absence de solidarité, ou tout simplement de refus d'action commune, ont été cités alors que le risque était objectivement important puisque le non traitement du problème aurait interdit la commercialisation du véhicule pour des questions de réglementation, comme l'illustre explicitement cet extrait de réunion qui propose comme solution le recours à la hiérarchie :

Ingénieur méthodes :
Quand il y a un gros problème, un risque particulier sur un point, une innovation par exemple, ça fédère les gens autour de ce point, ce qui fait d'ailleurs qu'on laisse tomber un peu le reste [Rires collectifs]. *La motivation, la solidarité se fait surtout sur des sujets comme ça un peu de pointe que des sujets plus traditionnels…*

Technicien « métier » :
Rien de tel qu'un problème sur un projet !

Chef de service:
Oui, mais enfin si c'est traditionnel on ne prend pas de gros risque !

[…]
Chef UET « prestation » :
Bah si ! Sur les pièces traditionnelles, nous on est en train de redévelopper une serrure de porte de coffre, car la réglementation va évoluer, ça nous oblige à refaire une serrure. Bah honnêtement, t'arrives en disant 'Bon, il y a une nouvelle serrure, elle ne va pas avoir le même volume que l'ancienne, le projet il va y passer à telle date, ça serait bien que l'on dessine une interface tôlerie qui soit capable de la prendre en compte', ça ne motive personne ! Et pourtant ce n'est même plus du risque, c'est de l'avéré ! Mais tout le monde se refile le bébé !

[…]
Chef UET « prestation » :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Si la serrure elle ne fonctionne pas à l'arrivée et que tu n'as plus le droit de commercialiser tes autos à l'arrivée, il y a quand même un risque pas négligeable !

Chef de service :
Il faut que M. (chef de service) *sorte du bois, il faut qu'il aille voir P.P.* (directeur) *et qu'il lui dise de signer le truc !*

C'est ainsi que l'on comprend que la solidarité n'est plus le fait d'un comportement quotidien. Ce n'est pas tant la nature du risque qui est déterminante (dans ce cas, le risque est important puisqu'il peut s'agir de remettre en cause la commercialisation), mais sa valorisation et sa visibilité par le plus grand nombre, notamment par les responsables hiérarchiques. Dans ces conditions-là, le risque est en mesure de mettre en scène le groupe et des comportements de solidarité. C'est pourquoi nous rejoignons U. Beck lorsqu'il affirme que « l'efficacité sociale des définitions de risque ne dépend donc pas de sa validité scientifique »[813]. La solidarité est contingente. Elle est, comme le décrit C. Giraud à travers sa lecture de l'histoire d'Orphée et Ulysse[814], « une solidarité fondée sur la dynamique de la situation et sur le sentiment d'être tous (deux) confrontés aux risques avec la nécessité de trouver la solution. […]. Elle suppose l'envie commune de contribuer et de participer. C'est la situation qui est le creuset de cette envie commune ». Si l'envie d'un des membres baisse, en l'occurrence celle des responsables hiérarchiques, c'est l'ensemble du groupe qui se désinvestit. En d'autres termes, elle est contingente et institutionnalisée.

Dans ce contexte, la planification génère des urgences que la notion de risque vient encourager. Ne pas respecter les modes de coordination ordonnés a des conséquences sur l'ensemble du système social. C'est intervenir explicitement en perturbateur. Si je ne suis pas « prêt » au jalon, ce sont les instances de décisions prédéfinies, composées des différents hiérarchiques et responsables de projet, qui ne peuvent se produire. C'est risquer de pénaliser un pair qui n'a pas les informations nécessaires pour lui-même être en mesure de présenter ses résultats à la prochaine échéance, comme l'illustrent ces propos tenus par un technicien sur le point d'être promu cadre et un ingénieur :

> « *On travaille trois fois plus. Les plannings ne bougent pas. Il n'y a pas que nous. Tout le monde est à pied d'œuvre. Quand on retarde une décision, on impacte tout le monde. C'est tout le monde qui cotise* ».

Technicien-métier, DICAP, homme, 16 ans d'ancienneté, 38 ans, BTS, GH 47.

---

[813] Beck, *op. cit*., p. 58.
[814] Giraud (2003), p. 258.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

« *L'urgence c'est le planning, c'est une information qu'il faut tout de suite car elle ne permet pas à quelqu'un d'autre d'avancer dans ces activités* ».
Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

En ce sens, l'expression « *le passage de jalon* », utilisée par l'ensemble des salariés interviewés et observés, quel que soit le niveau, est significative. Elle exprime à la fois l'atteinte d'un objectif, tel un examen de passage, la condition indispensable à la poursuite d'un processus, tel un passage obligé et l'intermédiaire entre plusieurs individus, à l'image d'un passage de relais. L'urgence que créent ces réunions datées devient fondamentale dans la coordination verticale et horizontale de l'entreprise. Le « jalon » est l'occasion du déroulement d'une action commune ponctuelle alors que l'individualisation caractérise les relations quotidiennes et que la relation au temps était traditionnellement individuelle[815].

Cette hypothèse a été confirmée par le déroulement de l'expérimentation sociale[816] à propos de l'item «Chez Renault, on est solidaire dès lors que l'on respecte le temps et les processus de développement d'un projet ». La régulation normative à propos du temps est efficace. En effet, alors que trois personnes seulement lors de la première séquence répondaient par l'affirmative, l'ensemble des participants, lors de la troisième séquence, adhère à la norme définie collectivement. Cela signifie que cinq personnes changent d'opinion sur le sujet. En outre, ceux qui avaient déjà répondu positivement renforcent leur opinion à la suite du débat. Trois responsables hiérarchiques sur les quatre présents répondent spontanément par l'affirmative à l'assertion. Leurs interventions montrent qu'ils font référence à une solidarité contrainte, comme l'illustrent ces propos du chef de service :

« Il y a un temps pour discuter et puis il y a un moment quand tu arrives près du jalon, bah tu ne discutes plus ! Il faut passer le jalon et là bah on est bien obligé, contraint et forcé de passer à la moulinette ! ».

Leurs propos ne suscitent pas de débat. Même si les opinions individuelles diffèrent, même si elles ne font pas l'objet d'une approbation, les normes temporaires sont capables de susciter un consentement notamment lorsqu'elles sont associées à l'idée d'une solidarité. Les remettre en cause revient à être en dehors de ce qui fait le commun de l'entreprise et n'autorise alors

[815] Comme l'illustrent ces propos : « Avant on avait le temps, chacun s'organisait comme il voulait ». Ingénieur-métier, GH 44.
[816] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

que la défection. Le temps devient un cadre de référence par les points de repères collectifs qu'il permet et par la solidarité même institutionnelle et contingente qu'il suscite, comme l'illustre d'ailleurs le second nom donné à ces dates clefs : « rendez-vous forts d'entreprise », par opposition aux liens faibles quotidiens.

Au sein de ce système, l'individu n'est pas solidaire avec autrui en raison de liens affectifs ou au sein de ses relations fonctionnelles parce qu'il y a un intérêt. Il lui est solidaire ponctuellement et formellement. Autrui n'est pas nécessairement connu ou même identifié et la solidarité ne s'opère pas obligatoirement au cœur de relations interpersonnelles quelles qu'elles soient. Elle est institutionnalisée par les contraintes de la situation.

In fine, le temps et le risque sont les deux vecteurs indissociables de cette forme de rationalisation dans la mesure où ils sont le support d'une croyance en la raison en offrant le sentiment d'objectiver des décisions qui sont, somme toute, relatives et ne peuvent relever que d'un choix, par exemple celui de privilégier telle prestation offerte aux clients plutôt que telle autre. La standardisation de la conception fonctionne parce que les conditions d'un consentement aux changements entrepris sont réunies et parce que des pratiques déviantes limitent les effets de ces changements.

3.3. Le consentement, entre adhésion et résignation : l'émergence d'un rapport à l'organisation sur le registre du compromis

Le consentement correspond à un engagement contingent et ponctuel dans l'action et, de ce fait, à une relation quotidienne distante avec l'action, soutenue par l'effort de routinisation des actions au travail. En outre, le consentement est un mode d'investissement précaire dans la mesure où il oscille entre l'adhésion et la résignation. En tout état de cause, il est un rapport spécifique à l'organisation qui émerge

3.3.1. Consentir, sur la voie de l'adhésion

La notion de risque, devenue déterminante dans la possibilité qu'elle offre aux actions communes entre ingénieurs et cadres techniques de se dérouler, est un socle du consentement à agir au sein de cette organisation.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Elle est ce qui permet de légitimer et par là-même d'accepter, tout au moins, les décisions. Pour vérifier cette interprétation, l'expérimentation sociale[817] a été particulièrement intéressante, car elle a permis de faire varier les situations d'expression des préférences des ingénieurs et cadres techniques et de confirmer que la standardisation du travail ne fait l'objet d'un consentement que lorsqu'elle est associée à la notion de risque.

En effet, sur l'item « Faire des standards est considéré comme un facteur de limitation des risques », un accord collectif est établi alors que, par exemple, les réponses individuelles lors de la première séquence divergeaient (trois ingénieurs sur six dont deux chefs d'UET n'étaient *a priori* pas d'accord). Dans le débat, s'opposent deux conceptions :

- le chef de service et un chef d'UET-métier qui tiennent un discours normatif, sans parvenir à s'appuyer sur des exemples concrets :

> *« C'est comme ça qu'ils devraient êtres considérés »* (chef de service)
>
> « *Moi, je l'avais pris comme 'considéré par l'entreprise'. Et, si tu le prends par l'entreprise en général, enfin les discours de X* (un directeur) *quand il a lancé e=mc2, qui est un peu le truc fondateur qui nous a amenés à ça, c'était bien ça : arrêter de réinventer à tous les coups, limiter les risques, être plus efficace…* ». (chef d'UET)
>
> *« Règle de base, vous appliquez le standard et derrière si vous n'y arrivez pas, on en reparle ».* (chef de service)

- les quatre ingénieurs (car le quatrième s'est rallié à la position des trois autres pendant le débat) et les deux techniciens qui opposent une réalité quotidienne [« corvée » x 2 traduisant son inutilité aux yeux des collaborateurs] et mettent en évidence les contradictions [changement d'opinion des directeurs, « recherche du coût mini à tout prix »]:

> « *C'est fait pour ça, mais dans l'inconscient collectif le fait des standards, c'est plutôt perçu comme une corvée* » (chef d'UET – méthodes)
>
> « *C'est pris comme une corvée car l'important ce n'est pas le standard, c'est qu'il y ait quelque chose dans la base à standard. C'est pour ça que s'est pris comme une corvée. On impose, on dit : 'Il faut absolument à telle date des standards'. Et en plus, on ne leur laisse même pas le temps'* ». (technicien-projet)
>
> « *Ce qu'il ne faut pas se cacher aussi, c'est que effectivement X était celui qui prônait ça et une fois passé directeur de projet [« il est le premier à te demander de virer tes standards »* (intervention

[817] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

simultanée d'un chef d'UET*)], il veut des solutions qui lui plaisent bien dans un véhicule donné. Il veut sa réponse pour son véhicule et tant pis si ce n'est pas dans le standard. Je dis ça de X, mais tous les autres, c'est pareil ! [« Oui, oui mais ça c'est très partagé, ils sont tous comme ça »*]. (Deux chefs d'UET)

« *Les standards sont remis en cause par certains qui veulent faire de la création, mais ils sont remis en cause par la recherche du coût mini à tout prix ! [« Absolument ! Absolument !]*» (technicien-métier et un chef d'UET)

Enfin, les uns et les autres s'accordent uniquement sur le fait que cette évolution ne s'opère que sous la contrainte, comme l'illustre cet extrait de la réunion :

Chef d'UET-métier :
Et là on va commencer à pouvoir réduire les plannings parce quand tu ne redessines pas cinq fois les mêmes zones, tu peux réduire les plannings
Chef d'UET- projet :
Je pense qu'on va partir dans l'autre sens, on va réduire les plannings donc on va être obligé de s'appuyer sur les standards…
Ingénieur-projet :
Oui, on va y aller par la contrainte.
Chef d'UET-méthodes et technicien- projet (en chœur) :
Oui on va y aller par la contrainte !
[…]
Chef d'UET-méthodes :
Voilà, je ne suis pas encore sûre pour la majorité des concepteurs de l'IV que ce soit considéré comme ça, c'est pour ça que je ne suis pas d'accord à l'origine.
Technicien-projet :
Tout à fait !
Chef de service :
Mais au fur et à mesure que l'on va réduire les plannings, on va être obligé d'y passer !
Chef d'UET-métier:
Il n'y a pas de miracle !
Chef de service :
C'est le meilleur moyen de forcer les gens à standardiser un peu.

En l'espèce, les deux niveaux de management décident explicitement d'avoir recours à la contrainte pour imposer des évolutions à défaut de pouvoir compter sur l'adhésion des individus. Il reste néanmoins que, bien que les contradicteurs maintiennent leur position, le Chef de service énonce une conclusion normative en modifiant l'assertion (« En tout cas, c'est comme ça que ça devrait être pris ») et qu'elle fait l'objet d'un consentement lors de la troisième séquence.

En revanche, sur les deux autres items faisant directement référence à la réalité de leurs pratiques, le débat sur la standardisation aboutit soit à un désaccord collectif unanime lors de

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la deuxième et de la troisième séquence, soit à l'absence de consensus. Il n'y a que lorsqu'elle est associée à la notion de risque que la norme est admise.

C'est ainsi que l'on comprend que le consentement a la particularité de ne pas nécessiter l'approbation ni même la reconnaissance de l'inéluctabilité des changements. Il laisse place à la critique sans le rejet qui impliquerait une défection ou tout au moins un retrait, comme l'illustrent ces propos tenus par un ingénieur-projet :

> *« Là, je suis sur le développement de la 44, la remplaçante de la Twingo. Donc bien sûr, on intègre les plannings. Dans la phase AVP, c'est là où l'on peut négocier, on met en place des principes. On s'intègre dans le planning. On se définit des dates limites car on a besoin pour le choc d'autres organes chez les PPC. Donc il faut harmoniser. Mais, les gros jalons c'est les DMDR mais le problème c'est qu'en DMDR n, on parle de la DMDR n-1 car il nous faut minimum cinq à six semaines pour les résultats calculs donc c'est impossible ! Elles permettent de mettre en évidence les incohérences, donc on travaille en DMDR n-1. Tel que les plannings sont construits, c'est impossible sinon. Mais, bon, ça fait partie du métier. ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, homme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 54.

En effet, c'est l'interprétation que l'on propose de cet extrait d'entretien dans lequel on observe à la fois une acceptation de la planification [« on intègre les plannings » x 2, « on se définit des dates limites »] mais dans le même temps la mise en évidence de ses incohérences [« tels que les plannings sont construits, c'est impossible »], voire de son manque de pertinence.

Le consentement est ce qui permet de trouver un intérêt même dévoyé à agir pour ne pas remettre en cause la structuration de l'action dans son intégralité. Il est complètement rationnel dans la mesure où il est le résultat d'une décision raisonnée et il est fonctionnel puisqu'il prémunit d'un refus d'agir et par là-même d'une défection. Il permet de faire coexister, dans une démarche réflexive, action et sentiment de frustration[818].

Dès lors, le consentement est un régulateur au sein de l'organisation en créant une forme d'autonomie au sein du groupe professionnel face aux évolutions organisationnelles de leur milieu d'exercice. Néanmoins, lorsque c'est le cas, les individus ne peuvent plus être

[818] A titre illustratif : *« C'est un peu frustrant, on ne maîtrise plus notre affaire, on est happé par les plannings ». Ingénieur-projet*, GH 15.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

considérés comme des acteurs. C'est pourquoi il comporte des effets pervers, en étant susceptible de prendre la forme d'un conformisme improductif.

3.3.2. Consentir, sur la voie de la résignation

Alors que la loyauté, forme comportementale que l'on peut considérer comme caractéristique d'une adhésion, favorise la prise de parole[819], le consentement la décourage ou plutôt la rationalise, comme l'illustre cet extrait, particulièrement significatif et explicite, d'un entretien mené avec un ingénieur-projet :

> « *Pour répondre à des jalons plannings de développement du véhicule, on dit : 'voilà à tel moment, il faut faire la photo'. Donc on essaie de faire la photo, on met beaucoup d'énergie à la faire à cette date, alors que l'on sait qu'on va livrer des numérisations qui sont déjà caduques car le projet continue à vivre. On fige, on travaille sur une hypothèse qui n'est déjà plus bonne et on va essayer de rattraper le temps et dépenser beaucoup d'énergie pour se remettre en selle à la recherche de solutions. Mais voilà, il faut le faire même si on sait que ce n'est plus bon. Donc, c'est assez antinomique. Je comprends que l'on ait besoin d'arrêter les choses, voilà où on en est, mais c'est en opposition avec le progrès continu. On est pris par le temps, on n'a plus temps de faire le travail d'optimisation, donc on livrera un produit qui ne sera pas le meilleur de ce qu'on a pu faire. C'est difficile. On a peu l'impression d'être le vilain petit canard quand on dit 'je ne suis pas super convaincu que ce que vous m'avez dit de faire c'est la bonne solution'. On rentre dans un conformisme par facilité et si ce n'est pas le cas, on nous fait comprendre qu'on ne devrait pas le dire. Quand on crie au feu tout le temps, on finit par ne plus vous croire alors du coup, vous rationalisez vos coups de gueule. Tu te dis 'là, vraiment, il faudrait que je dise que ça ne va pas' et puis, tout bien faisant, ce qui se passe c'est que vous dépensez une énergie folle, à la place de faire huit heures par jour vous en faites onze et puis au bout le résultat sera là. Par contre, les gens auront oublié que vous avez dépensé une énergie énorme pour arriver au résultat. Donc, on ne peut plus vraiment parler de performance. Mais, vous êtes arrivé à un résultat…* [silence] *que vous auriez pu atteindre sans passer tout ce temps.* »

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

Dans cet extrait, l'ingénieur décrit une situation de travail à laquelle il est confronté quotidiennement et caractérisée par des incohérences qui rendent son action improductive [« on ne peut plus vraiment parler de performance », « vous êtes arrivés à un résultat que vous auriez pu atteindre sans passer tout ce temps »]. Pour autant, il décide rationnellement de ne pas prendre la parole [« rentrer dans un conformisme par facilité », « rationaliser ses coups de

[819] Cf. A. O. Hirshman, *op.cit*. et les chapitres précédents.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

gueule »] car le coût, dans ce cas être stigmatisé [« le vilain petit canard »], serait supérieur aux avantages retirés. C'est pourquoi ces évolutions sont d'autant plus frustrantes pour un ingénieur-projet, acteur clef de la deuxième période, puisque l'on sait que la performance et l'efficacité sont les tenants de leur investissement dans le travail, acteur clef de la deuxième période.

Ainsi, le consentement à une action ne suppose-t-il pas son approbation. Il permet la continuation de l'action dans la mesure où il autorise une acceptation des règles du jeu qui sont proposées. Cependant, il est dangereux car il peut se transformer en résignation s'il n'est pas accompagné du sentiment de pouvoir améliorer la situation, condition à la prise de parole.

L'indifférence se manifeste alors par un conformisme improductif au quotidien. Il peut se rapprocher de ce que R.K. Merton nomme « évasion ». Selon lui, « cette forme d'adaptation apparaît lorsque les buts et les pratiques ont, les uns et les autres, été pleinement assimilés par les individus qui y ont attaché une très grande valeur, mais en vain, car les moyens accessibles se sont révélés improductifs »[820]. Toutefois, nous n'irons pas jusqu'à conclure que les ingénieurs et cadres techniques abandonnent à la fois les buts et les moyens.

Dans ce cas, l'ingénieur-projet sait que le respect d'un processus l'obligera à consacrer davantage de temps pour l'atteinte d'un même résultat, mais il l'ignore délibérément. Il met l'accent sur les moyens en respectant les procédures. Ce n'est donc pas, dans ce cas, l'expression d'une rationalité instrumentale car l'adéquation des moyens aux fins n'est pas optimale, mais la manifestation d'un comportement normé promu par l'organisation.

Ici, l'indifférence peut également se comprendre comme une stratégie de survie au quotidien, une forme de protection quotidienne qui permet de ne pas révéler les véritables positionnements individuels et d'éviter, par conséquent, les conflits[821]. Néanmoins, elle peut davantage être subie en se transformant en sentiment d'une impuissance à agir :

> « *Je sais que je n'ai pas ce qu'il faut pour passer le jalon, je n'ai pas eu le temps de faire toutes les validations. On est à trois semaines du jalon, tout le monde est en vacances. Et puis, la solution est loin d'être optimale compte tenu du budget*

[820] Merton, *op. cit*., p. 182.
[821] A titre illustratif : *« Je ne peux pas parler de performance. Mais qu'est-ce que je dois faire ? Sur plein d'autres sujets j'ai cédé car je n'ai pas envie d'être en éternel conflit »*. Ingénieur-projet, GH 21.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

octroyé. Mais bon, je ne peux pas reculer le jalon, c'est comme ça et c'est tout, je ne peux pas augmenter les coûts, je n'ai aucune marge de manœuvre ».
Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

« *Je sais que ma solution n'est pas optimale mais qu'est-ce que je peux faire ? Je ne peux pas reculer les jalons, je ne peux pas augmenter le budget, donc je vais la vendre quand même* ».
Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

Dans les trois extraits précédents, les ingénieurs ont une démarche réflexive. Ils analysent la situation [ex : « la solution est loin d'être optimale compte tenu du budget »], mais n'ont pas les moyens de la modifier ou l'améliorer. Ils s'arrêtent au constat [« Mais, qu'est-ce que je dois faire ? », « je n'ai aucune marge de manœuvre », « mais qu'est-ce que je peux faire ? »].

Un consentement strictement fonctionnel est celui qui permettrait, dans un premier temps, d'accepter le changement, c'est-à-dire cette nouvelle forme de rationalisation des activités de travail et, dans un second temps, sans remettre en cause la nature de la structuration, de changer ce qui peut l'être, condition d'une véritable approbation. Il est donc à mi-chemin entre résignation et adhésion ; l'existence d'une possibilité de prendre la parole étant le curseur qui oriente le comportement sur cette échelle[822].

Dans ce cas, prendre part à l'action, par exemple en s'exprimant, semble trop coûteux pour ces individus. Cela met l'accent sur les limites d'une capacité à agir, ce que met en avant N. Alter lorsqu'il fait référence à l' « effort cognitif, relationnel et émotionnel qui peut parfois et, dans les situations les plus mouvementées, souvent, se traduire par la lassitude qui consiste à préférer la tranquillité et le rôle à l'incertitude ou aux turpitudes de l'action »[823].

Cette hypothèse d'un refus de la prise de parole a été confirmée par le déroulement de l'expérimentation sociale[824] à propos de l'item « Le temps fait partie de la performance commune ». Deux phénomènes sont particulièrement éclairants.

D'abord, au terme du débat entre les huit participants, un consensus positif semble être atteint, comme l'illustrent ces deux affirmations qui le clôturent :

---

[822] Comme l'illustrent très explicitement ces propos : *« Il y a beaucoup de gens qui sont prêts à faire sans comprendre à un moment donné, par lassitude, ils ont dit : 'ok, j'applique', épuisés qu'on ne les écoute pas ».* Ingénieur-projet, GH 54.
[823] N. Alter, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La découverte, 2002, p. 35.
[824] Cf. le développement des points méthodologiques dans le chapitre III.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

« On est bien d'accord, ça en fait partie ! »
« Bon, on est d'accord, performance et temps c'est quand même très lié ! »

Pourtant, c'est la seule assertion qui, malgré la définition d'une norme collective, ne change pas les positions des individus entre la séquence 1 et la séquence 2. La norme définie par les responsables hiérarchiques ne suffit pas à susciter un consentement. Autrement dit, sur les autres items, soit un refus manifeste empêche l'établissement d'un consensus, soit la définition d'un accord modifie les réponses des individus lors de la séquence 3 dans le sens d'une adhésion à l'avis collectif, qu'est la norme (cf. les associations entre les notions de « risque » et de « performance » et celles de « solidarité » et de « temps »). Dans ce cas, les deux ingénieurs, un chef d'UET et un ingénieur-projet, en désaccord initialement, n'ont pas changé d'avis lors de troisième séquence et n'ont pas pris la parole lors du débat alors qu'ils l'ont fait pour les autres items.

Ensuite, le débat n'a porté que sur un point : l'ambiguïté qui réside entre un temps comme mesure de la performance collective au travers de la planification des activités et un temps individuel dépensé et considéré comme improductif, comme l'illustre cet extrait :

Chef d'UET 1 :
Bon alors, le temps fait partie de la performance commune ?
Chef de service :
Oh bah oui !
Chef d'UET 1 :
Ben, elle est compliquée celle-là (d'un ton hésitant).
Ingénieur-projet 1 :
La phrase est compliquée, le temps fait partie de la performance commune ? Ça veut dire quoi : faire des plannings courts ? Ça veut dire passer beaucoup de temps dans l'entreprise ?
Chef de service :
Non, ça veut dire que le temps, c'est ça qui va rythmer nos activités de travail.
Technicien :
Est-ce que la performance tient compte du fait que les horaires sont rarement… ? Est-ce que il y a de l'investissement au-delà même de l'organisation de l'entreprise ?
Chef d'UET 2 :
Il y a d'autres questions là-dessus après !
Ingénieur-projet 2 :
Est-ce que le temps est une mesure de la performance ? C'est ça ?
Technicien :
Parce qu'on peut se dire aussi : si certains font douze heures, c'est que l'entreprise n'est pas performante par elle-même.

Plusieurs d'entre eux se retournent vers nous avec un air interrogatif.

Ingénieur-projet 2 :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Moi, j'ai mis 'oui' parce que performance au sens général, il y a toujours la question du temps passé et de temps limité passé.
Chef d'UET 2 :
Oui, moi je l'ai pris au sens 'délais'
Chef de service:
La performance, c'est de sortir une Clio III dans les temps.
Chef d'UET :
Moi je l'ai pris au sens délais. Maintenant, pour sortir une voiture ou même une nouvelle serrure, n'importe quoi, tu as un temps limité !
Ingénieur 2 :
Maintenant le biais de ça, c'est de ne compter que ton temps, comme un coureur, de faire le plus vite possible et du coup de faire n'importe quoi et de ne plus être performant !
Ingénieur-projet 1:
Au niveau collectif ?
Ingénieur-projet 2 :
Oui collectif, mais au niveau individuel aussi.
Chef de service :
Moi, je l'ai pris comme une performance collective.
Chef d'UET 2 :
Non mais, c'était écrit 'fait partie', ça ne veut pas dire que c'est le seul facteur.
Ingénieur-projet 2:
Oui, ça fait partie.
Chef d'UET 2 : *On est bien d'accord 'ça fait partie' et ce n'est pas le seul facteur.*
Ingénieur-projet : *Bon, bah on est d'accord, performance et temps c'est quand même très lié !*

Dès les premiers mots, un ingénieur pose les termes du débat : « faire des plannings courts » ou « passer beaucoup de temps dans l'entreprise » ? La difficulté que ces individus ont à répondre à cette assertion tient au fait que, toutes choses égales par ailleurs, le temps est un élément qui permet de mesurer la performance à l'échelle de l'entreprise [« sortir la Clio III dans les temps »]. Dans ce cas, le temps est synonyme de délais et la norme est admise. En revanche, la somme des temps individuels passés n'autorise pas à parler de performance [« si certains font douze heures par jour… »]. Cette réflexion est alors précisément le résultat d'un calcul qui met en exergue une inadéquation des moyens déployés aux résultats atteints et tend à remettre en cause les évolutions récentes. D'ailleurs, ce sont les ingénieurs-projet et chef d'UET-projet qui maintiennent leur position lors de la séquence 3.

En définitive, le temps peut être source de consentement ponctuellement dans la mesure où lorsque les individus sont en interaction, une norme commune est définie et n'est pas contestée [« Bon, bah on est d'accord, performance et temps, c'est quand même très lié »]. Pour autant, ce consentement ne prend pas la voie de l'adhésion à l'instar de la notion de risque, car il ne s'accompagne pas d'une prise de parole. S'il nous est impossible de connaître les véritables raisons de leur silence, nous pouvons émettre les hypothèses selon lesquelles ils

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ne se sont pas considérés capables de peser dans le débat face à la norme définie par le chef de service ou qu'ils ont évalué que leur intervention serait trop coûteuse.

Dès lors, la loyauté et la protestation, comportements qui ont ponctué l'histoire de l'entreprise, ne sont plus caractéristiques du lien social qui émerge envers l'organisation. Le conformisme se manifeste davantage à travers une défection passive et une prise de parole ponctuelle, comme l'illustrent ces propos tenus par des ingénieurs jusqu'au niveau des cadres supérieurs :

> « *Je finis par rationaliser mes coups de gueule* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

> « *Les évolutions apparaissent comme doctrinales, elles sont mises en doute par les cadres. Les plus chahutés sont a minima les chefs d'UET et les chefs de service jusqu'aux directeurs. A titre personnel, j'ai du mal à adhérer. […] Donc, on ne va pas dire 'démotivation', ça n'a pas de sens, mais tout au moins 'interrogation'. Donc, je suis dans l'attentisme. […]. Les directeurs ne nous disent pas tout et se débrouillent sans nous. Cet aspect-là rejaillit sur les ingénieurs. Tout ça fait que l'on a du mal à adhérer.* ».

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 20 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 56.

> « *Dans nos structures matricielles, la hiérarchie est diluée. Ça, ça convient à tout le monde. Donc, cette liberté contribuait à l'attachement à l'entreprise. On était moins bridé. C'est en train de changer. Le cadre Renault dévoué à son ingénierie, oui et surtout à l'attachement au produit ; mais on pouvait s'exprimer. C'est ça qui était important. On avait la possibilité de dire sa voix* ». (Chef de service)

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 20 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 68.

Les deux premiers extraits mettent en évidence que les évolutions actuelles n'offrent pas les conditions d'une prise de parole [elles sont qualifiées de « doctrinales »], ce qui a des effets sur l'investissement des ingénieurs et cadres techniques [« avoir du mal à adhérer », « interrogation », « mises en doute »] qui, sans démissionner, s'installent dans une forme d'attentisme, particulièrement passif [« rationaliser les coups de gueule », « attentisme »]. Le dernier extrait a été mentionné pour mettre en résonnance les propos précédents puisque le chef de service, cadre supérieur, s'exprime sur la période précédente. Les caractéristiques des deux périodes semblent particulièrement s'opposer [« doctrinales », « bridé » versus « liberté », « avoir du mal à adhérer » versus « attachement » x 2, « dévoué »]. Cet extrait est doublement intéressant car où il confirme, par ailleurs, que la possibilité de prendre la parole

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

est l'élément décisif : « mais, on pouvait s'exprimer. C'est ça qui était important. On avait la possibilité de dire sa voix ».

Dans ce contexte, la déviance est implicite. Une structure sociale est productrice de déviance si elle place les individus devant une non-articulation entre les valeurs proposées et les normes suivant lesquelles elle sanctionne leur conduite. La principale contradiction réside ici dans le conflit de rationalités que supposent, d'une part, un discours managérial sur l'engagement, l'entreprenariat et la créativité, fondé sur l'individualisation des rapports salariaux et mis en scène lors des réunions institutionnelles par la signature de contrat et, d'autre part, le caractère extrêmement normé du travail et de son contenu. Des comportements déviants sont alors observables, comme le refus silencieux de prendre en compte certaines informations, l'acceptation tacite d'une méthode de travail sous-optimale, etc. Il est question de déviance dans la mesure où ils comportent une forme de contestation. Cette déviance prend un caractère quotidien dans les modes de fonctionnement et les relations sociales, comme l'illustrent ces propos tenus par des ingénieurs-projet :

« *Cette déviance est devenue normale, ça fait jurisprudence* »,
Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

« *La dégradation des modes de fonctionnement devient normale* ».
Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

Cela signifie que la déviance quotidienne n'est pas stigmatisée. Si elle ne remet pas en cause les deux vecteurs de la rationalisation actuelle que sont le temps (ex : retard à un « jalon ») et le risque (ex : prise de risque individuelle), elle est tacitement admise.

La déviance implicite, confinée dans des actions quotidiennes, permet de réguler les relations et le déroulement de l'action. Elle permet au conformisme d'exister dans les situations institutionnalisées.

En outre, ce dernier devient une condition minimale pour faire face à l'incertitude majeure dans le parcours professionnel des ingénieurs qu'est la reconnaissance dans une organisation qui dépersonnalise le savoir et dévalorise la prise de risque. En effet, dans les périodes précédentes, les ingénieurs et cadres techniques pouvaient se faire valoir à travers leur expertise technique et leur position statutaire (période 1) ou leurs responsabilités et la prise de risque (période 2). Dans cette situation qui les caractérise, ces éléments distinctifs ne sont pas

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

opératoires. La principale ressource devient le soutien du responsable hiérarchique qui saura reconnaître la valeur d'un individu. De la sorte, alors que la prise de risque était pertinente lors de la période précédente, le conformisme, en l'absence d'adhésion, devient une stratégie pertinente au regard de l'incertitude majeure qu'est la reconnaissance pour les ingénieurs et cadres techniques.

Il permet non pas d'obtenir une reconnaissance positive, mais de ne pas faire l'objet d'une reconnaissance négative stigmatisante :

> *« Il y a plein de raisons d'être démotivé, mais c'est surtout la reconnaissance. Par exemple, il y a des choses qui deviennent catastrophiques, des contradictions. A chaque jalon, tout va bien alors que nous on sait qu'on n'est pas sur une trajectoire valable. Après, c'est dur à redescendre. On n'est pas crédible. On n'a pas les moyens de nos ambitions. C'est dur d'être crédible sur le terrain quand on regarde la réalité du terrain. Après on se dit, bon c'est comme ça… mais cette vision n'est pas donnée à nos dirigeants. On leur masque une partie de la réalité. En ce moment, ce qui inquiète, c'est plus le fait que* [silence]*, c'est bien d'avoir des ambitions… alors chacun se refile la responsabilité et tout le monde subit ».*

Cadre, Chef d'UET, DPC, femme, 16 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, GH 33.

> *« Ils n'arrivent pas à traduire leur énergie en reconnaissance. Ils ne sont pas suffisamment valorisés. Ça ne peut pas les satisfaire. Certains s'en accommodent bien, mais ce n'est pas suffisant pour compenser. La démotivation n'est pas constante ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

La résignation ne signifie donc pas le retrait dans le sens défini par R. Sainsaulieu[825]. Ce comportement, selon l'auteur, consiste à se désimpliquer. Les relations avec les collègues de travail sont peu recherchées et les relations de pouvoir ne sont plus investies. L'investissement est porté en dehors du travail, dans les sphères familiales par exemple, alors que, en l'espèce, c'est l'équilibre entre la vie professionnelle et extraprofessionnelle qui est visé.

En effet, face aux apories du système [cf. les références à la crédibilité, l'opposition entre les présentations formelles dans les réunions institutionnelles (« jalon ») et la « réalité du terrain »], c'est un comportement plus diffus qui alterne entre une prise de distance et des

[825] R. Sainsaulieu, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sentiments ponctuels d'engagement et de démotivation [« la démotivation n'est pas constante »]. L'individu peut choisir de ne pas investir une action [« on leur masque une partie de la réalité »] et préférer rester sur le mode constatif, comme stratégie d'adaptation [« Après on se dit, bon c'est comme ça », « certains s'en accommodent »]. Dans ce cadre, l'indifférence devient une action volontaire offrant aux ingénieurs et cadres techniques une protection quotidienne face à la puissance normative et aux contradictions du système organisationnel. Ces comportements d'indifférence prennent alors le plus souvent la forme d'un rapport distancié à l'action en cours[826]. Dans son ouvrage, C. Giraud[827] met en évidence le spectre des formes de l'indifférence : « absence d'intérêt », « désir d'ignorance », « affirmation de l'impuissance », « négation de toute responsabilité du fait de la place occupée dans la société » (…).

L'engagement quotidien n'est plus la forme d'action quotidienne. La décision de s'investir et de prendre part à l'action est rationalisée, ce qui est à mettre en lien avec l'émergence d'une identification contingente. Le travail n'est pas délaissé en tant que sphère d'investissement. Il reste une source de réalisation individuelle. Cependant, il n'est qu'une composante de la recherche d'un équilibre au sein des différentes sphères sociales.

Par conséquent, le consentement est opérationnel dans le sens où il permet aux individus de ne pas être en conflit quotidien face aux apories du système organisationnel. Néanmoins, il n'est pas sans effet sur les rapports des individus au travail, notamment sur la forme que prend l'investissement qui a tendance à se réduire à une acceptation à agir et sur les rapports des individus entre eux, en rendant la solidarité toujours plus contingente. De la sorte, ces évolutions élargissent encore les formes possibles de l'agir, c'est-à-dire de penser et de se comporter, au sein de ce groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques.

[826] Ces résultats ont été présentés aux chefs de service lors d'une formation : 86 % des personnes interrogées (près d'1/4 de la population totale) valident ce diagnostic.
[827] Giraud (2003), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre VI

La troisième période (2000-) se caractérise par des évolutions d'inspiration néo-taylorienne pour réduire la complexité : une spécialisation du travail accrue, une planification précise et imposée des processus et standards de travail ainsi qu'un développement du contrôle externe horizontal et vertical. La standardisation du travail devient un mode de coordination à part entière. Ce faisant, l'autonomie et la négociation, caractéristiques majeures des activités de travail lors de la période précédente, sont remises en cause alors que l'organisation matricielle n'a pas disparu. C'est la raison majeure pour laquelle nous souhaitons mettre en évidence l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel à laquelle s'ajoute la nouveauté de faire de la standardisation un axe stratégique majeur dans un secteur de conception. Ce dernier est structuré sur des principes antinomiques en raison de la superposition d'une structure et d'un fonctionnement standardisé, ce qui est source d'injonctions contradictoires. La centralisation des prises de décision en est l'effet pervers organisationnel le plus explicite.

Cette évolution renforce la division du travail au sein du groupe professionnel : entre les ingénieurs et cadres techniques chargés de la rédaction des standards de travail au sein de la structure verticale, ceux chargés de les appliquer dans les équipes projet et les ingénieurs et cadres techniques dits « méthodes » dont la principale activité porte sur la rédaction des procédures de travail et le contrôle de leur application. Dès lors, le savoir est divisé et externalisé, laissant place à des difficultés quotidiennes et des usages dévoyés de la part des ingénieurs et cadres techniques qui y trouvent les opportunités de négocier leur autonomie professionnelle.

Ces remises en causes et le développement d'injonctions contradictoires rendent difficiles l'adhésion des individus aux évolutions en cours. Pour autant, ils continuent à agir au sein de l'organisation. Deux notions deviennent déterminantes dans ce qui constitue désormais le commun du groupe professionnel : le temps et le risque. Elles sont un puissant facteur de légitimation du processus de formalisation des procédures et de standardisation du travail. Une quatrième forme d'identification apparaît, articulée sur les repères temporels, contingente et fruit d'une appropriation faible. Quant à la notion de « risque », elle favorise l'émergence d'une solidarité institutionnelle ponctuelle et conditionnée.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Paradoxalement, elles sont subjectives et nécessitent, par conséquent, une forme de croyance. En l'espèce, la croyance n'est pas le produit d'une adhésion, mais celui d'une acceptation à souscrire à ces valeurs. De la sorte, alors que ces évolutions s'opèrent à la suite d'une volonté de renforcer une rationalité en finalité, elles contribuent à renouveler les formes d'une rationalité en valeur. Elles promeuvent des comportements conformes à des « impératifs » ou à des « exigences » dont les individus croient qu'ils leur sont imposés[828] et dont les effets pervers conduisent à une déconnexion entre les actions et leurs conséquences. Chez les plus impactés, le rapport à l'organisation s'opère désormais sous la forme d'un consentement, entre adhésion et résignation. Il comporte une prise de distance avec l'action en cours, faîte d'indifférence, de conformisme et de déviance implicite.

Ces effets pervers se diffusent dans la mesure où cette évolution ne se substitue pas à l'ancienne situation, mais coexiste avec la structure matricielle[829]. Dès lors, il apparaît que les individus doivent composer avec de multiples contradictions. Elles rendent pertinents divers comportements qui ont pour point commun d'être fondées sur l'indifférence[830]. C'est pourquoi la lecture stratégique n'est plus suffisante. Le consentement peut se développer parce que ces ingénieurs et cadres techniques ont développé une nouvelle conception de la réussite en lien avec un multi-positionnement social qui rend secondaires le travail et la carrière dans leurs représentations. Ces derniers ne sont plus nécessairement un enjeu, ce qui écarte les individus d'un positionnement d'acteur et ne rend plus indispensable l'adhésion. Il faut donc élargir les motifs d'agir au sein de l'organisation en débordant ses frontières.

---

[828] Cf. sur ce point : Weber, « Déterminants de l'activité sociale », *op. cit*., pp. 55-57.

[829] Actuellement, nous assistons à un renforcement de cette tendance puisque, en janvier 2006, un nouveau projet central dans la stratégie du secteur de la conception est lancé pour accompagner la démarche d'internationalisation : le « projet E3 » (E cube), ce qui signifie : « Efficiency for Extended Engineering ». L'un de ces trois axes majeurs consiste à renforcer les évolutions présentées à savoir la mise en place d'une « ingénierie administrée » qui « découpe son activité en tâches isolables, contrôlables en boucle courte, chiffrables en ETP (équivalent temps plein), générant des produits de sortie standards. Ces différentes tâches sont connectées automatiquement entre elles dans un planning figé ». Ces extraits d'une lettre mensuelle adressée aux responsables hiérarchiques sont particulièrement éloquents sur la mécanisation qui impacte directement les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques. Elle continue de nourrir notre interrogation sur l'émergence d'un « nouveau » modèle organisationnel et le lien social qu'il donne à voir.

[830] C. Giraud développe dans son ouvrage ce concept d'indifférence qu'il considère entre autre comme « un des effets pervers les plus caractéristiques de la mise en place d'une organisation sociale tournée vers un usage massif de la rationalité instrumentale ». Nous ajouterons, pour notre part, que ces comportements émergent lorsqu'elle coexiste avec une spécialisation accrue des fonctions et la formalisation des procédés et du contenu du travail. Cf. Giraud (2003), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Au-delà de la poursuite de la diversification des formes de relations sociales au rythme des transformations structurelles, l'analyse de cette dernière période nous révèle qu'en raison de l'augmentation des incertitudes, les situations dont les ingénieurs et cadres font l'expérience sont de plus en plus complexes et n'imposent pas un critère relevant de la rationalité instrumentale. Dès lors, la notion d'enjeu social perd de sa centralité, ce qui incite à intégrer dans l'analyse une réflexion sur les modèles de réussite sociale en présence au sein du groupe professionnel, mettant en exergue l'influence du groupe professionnel sur la construction sociale de l'organisation.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Chapitre 6 – Rappels synthétiques

Objectif	Poursuivre l'investigation sur les effets d'un changement structurel sur les formes de relations sociales des ingénieurs et cadres techniques
Hypothèse 1 (suite)	L'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail bouleverse les conditions structurelles de l'action des ingénieurs et cadres techniques et autorise de nouveaux jeux, diversifiant les actions et représentations au sein du groupe professionnel.
Méthodologie	Analyse et interprétation des données fournies par : - une recherche documentaire interne - une vague de 74 entretiens par grappes hiérarchiques centrés sur le travail au quotidien - 5 journées d'observation *in situ* des activités de travail - une expérimentation sociale
RESULTATS OBTENUS	
Forme organisationnelle	Structure matricielle
Modes de coordination	Standardisation du travail
Activités de travail	Renforcement de la division du travail au sein du groupe professionnel : activité de rédaction des standards (ingénieurs-métier) et de procédures (ingénieurs-méthodes) et d'application (ingénieurs-projet) Diversification et division du savoir
Sphères d'identification	Emergence d'une quatrième forme d'identification : contingente articulée sur des repères temporels
Rapport à l'organisation	Consentir à agir au sein de l'organisation
Rapport entre individus	Solidarité institutionnelle
Rapport au travail	Le travail est secondaire, ce qui compte est l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie extraprofessionnelle
Modalités de segmentation du groupe	Les formes de relations sociales

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion de la deuxième partie

Il semble donc bien exister un lien de construction réciproque entre un modèle organisationnel et l'état du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques.

En effet, cette analyse diachronique a permis de mettre en évidence trois grands types historiques de modèles organisationnels et les formes de relations sociales associées au sein du groupe professionnel[831]. Il est apparu clairement que des modifications dans les conditions structurelles bouleversent les règles du jeu, font émerger de nouvelles ressources pertinentes et de nouveaux acteurs. Dès lors, les ingénieurs et cadres techniques s'approprient différemment les contraintes et opportunités en fonction de leur position dans la structure, engendrant une diversification de leurs actions et représentations au rythme des changements organisationnels. Les façons d'être, de se comporter, de penser et de vivre ensemble au sein du groupe professionnel trouvent leur inscription structurelle[832].

Cela témoigne d'un intérêt réel à interroger les formes concrètes prises par le processus de rationalisation. Celles-ci sont non seulement distinctes mais paraissent parfois s'opposer, ou, tout au moins, se concurrencer, en témoignent les deux premières formes : la rationalité économique qui caractérise la seconde période cherche à contrecarrer les effets jugés néfastes de la rationalité en valeur qui prévalait au sein de cette entreprise publique. Plus encore, elles sont contradictoires durant la troisième période qui tente d'articuler les principes d'une organisation matricielle avec un fonctionnement extrêmement standardisé. Cette analyse diachronique est donc l'occasion d'observer l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel qui a pour caractéristique d'être hybride en faisant de la standardisation un axe stratégique majeur dans une structure censée promouvoir l'ajustement mutuel et au sein d'un secteur de conception, historiquement épargné par cette forme concrète de rationalisation[833].

---

[831] Cf. tableau synthétique ci-après.

[832] Par exemple, la loyauté à l'organisation n'est pas une caractéristique intrinsèque du groupe statutaire, elle est rendue rationnelle dans une structure pyramidale dont la principale règle du jeu relative à la carrière est celle de l'avancement vertical et au sein de laquelle les acteurs clefs sont les responsables hiérarchiques. Une modification dans ces conditions est susceptible de remettre en cause la permanence de ce comportement.

[833] Un développement de ces éléments de conclusion est proposé juste après dans l'appendice 1 : « Remarques supplétives sur les formes d'organisation du travail et du lien social en émergence ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En définitive, ces observations soulignent l'importance de prendre en considération le contexte organisationnel pour analyser un groupe professionnel, notamment dans un environnement instable où les structures sont de plus en plus changeantes et rendues complexes par la superposition des dispositifs. Cela laisse place à de multiples motifs d'agir. En d'autres termes, les bonnes raisons que les individus ont de se comporter comme ils le font peuvent résider dans les caractéristiques de leur situation dans l'organisation mais également parce qu'ils ont choisi un mode d'investissement dans le travail en lien avec leurs valeurs de référence, acquises pendant leur parcours social, professionnel ou extraprofessionnel. A ce titre, la Régie est encore très souvent citée dans les entretiens et à tous les niveaux hiérarchiques. Elle est une référence même si cette dernière se produit sur des registres aussi variés que celui de la nostalgie ou du rejet[834]. Dès lors, le mode d'investissement dans le travail peut constituer une régulation sociale au sein l'organisation. En l'espèce, le consentement participe du processus d'autonomisation du groupe professionnel dans un contexte où les évolutions organisationnelles le remettent en cause.

In fine, le groupe professionnel se structure en développant en son sein des formes de relations sociales diversifiées au rythme des changements structurels qui en créent les conditions. Néanmoins, la troisième période typique nous alerte sur l'idée selon laquelle les logiques d'action au sein de l'organisation ne peuvent pas toujours se comprendre uniquement en prenant en considération des variables endogènes. En d'autres termes, la notion d'enjeu social trouve ses limites. En revanche, elle fait intervenir la notion de modèles de réussite sociale qui se construisent aussi en fonction du parcours social des individus. Dès lors, la structure interne du groupe professionnel intervient sur la construction sociale de l'organisation.

[834] Un extrait d'un entretien mené conjointement avec deux individus est particulièrement illustratif des conflits de rationalité qui parcourent aujourd'hui le groupe professionnel. « J » est un ingénieur avec sept années d'ancienneté, « M » est un cadre promu avec trente-deux années d'ancienneté au sein du secteur de la conception (cf. annexe 41)

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau synthétique de l'articulation entre l'évolution des caractéristiques structurelles de l'organisation et l'évolution des formes de relations sociales au sein du groupe professionnel

Il est à noter que la lecture stratégique est pertinente pour les deux premières périodes mais trouve ses limites dans la troisième dans le sens où elle fait intervenir des caractéristiques exogènes à l'organisation, notamment lorsque la recherche de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée devient un élément déterminant dans le développement d'un conformisme improductif au sein de l'organisation. Ici, les formes de relations émergentes au sein du groupe chez certains des ingénieurs et cadres techniques –le consentement, l'identification contingente, la solidarité institutionnelle- les écartent de l'engagement nécessairement pour prendre part à l'action.

L'analyse stratégique est donc un premier niveau de lecture mais qui ne suffit plus pour faire face aux évolutions des formes organisationnelles.

		Règle du jeu	Incertitudes	Ressources	Espaces de jeu	Acteurs clefs (émergents)	Stratégie	Orga	Travail	Individus
1945-1984	Activités de travail	Améliorer la performance technique	L'apprentissage Le degré de connaissances techniques	Le savoir technique	Le savoir intra-domaine technique	Les experts Les responsables hiérarchiques	L'accumulation des connaissances	Loyauté à l'organisation /Sentiment d'appartenance	Implication subjective/Identification professionnelle et technique	Solidarité quotidiennes/ Relations affectives
	Carrière	L'avancement vertical	La sélection	Les diplômes L'ancienneté	La pyramide hiérarchique	Les responsables hiérarchiques	La loyauté			
1985- 1999	Activités de travail	Améliorer la rentabilité	La décision	La connaissance du produit automobile L'autonomie	Le savoir inter-domaines techniques	Les ingénieurs-projet	La négociation Le conflit	Loyauté à la mission/intérêt	Identification fonctionnelle	Solidarité transactionnelle/Relations conflictuelles
	Carrière	La prise de responsabilité	La fonction	Le réseau	La matrice	Les ingénieurs mobiles	La prise de risque			
2000-	Activités de travail	Appliquer les procédures et les standards	Le maintien de l'autonomie L'intérêt du travail	La communication formalisée	La procédure, le standard	Les ingénieurs-qualité Les responsables hiérarchiques	Le contrôle Les usages dévoyés	Constement/indifférence	Identification contingente	Solidarité institutionnelle/Relations formelles
	Carrière	La rationalisation de l'investissement	La reconnaissance du travail	Le soutien hiérarchique	L'équilibre vie privée/vie professionnelle	Les responsables hiérarchiques	Le conformisme improductif			

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Appendice 1

Remarques supplétives sur les formes d'organisation du travail et du lien social en émergence

Cette analyse diachronique a été l'occasion d'une réflexion conjointe sur les formes d'organisation du travail et du lien social qui s'esquissent, voire qui tendent à s'imposer.

Elle suppose un postulat : celui selon lequel l'entreprise est un lieu d'expression du lien social. Nous nous inscrivons de cette façon dans la lignée d'E. Durkheim[835] qui proposait d'associer à la division du travail une forme de solidarité spécifique dite « organique ». Dès lors, nous pensons que les formes concrètes distinctes prises par le processus de rationalisation engendrent des formes d'interdépendance spécifiques entre les individus et interrogent la nature de leurs relations sociales.

Nos travaux sur le secteur de la conception de l'entreprise Renault ont mis en évidence que la forme prise par la division du travail -une structure matricielle- et ses modes de fonctionnement -une standardisation poussée- se caractérisait par les termes de prévisibilité, de calculabilité et de formalisme[836]. Elle semble s'inscrire dans la continuité du processus de rationalisation décrit par M. Weber[837] et apparaît comme un point d'aboutissement. Néanmoins, parce qu'elle procède d'un certain technicisme[838], elle peut également apparaître comme un retour en arrière, dans la mesure où elle remet en cause les évolutions des années 1990 au sujet desquelles certains auteurs soutenaient la thèse de l'émergence de nouveaux modèles d'organisation[839] en rupture avec le taylorisme. En effet, en prenant régulièrement l'industrie automobile et les organisations matricielles pour illustrer leurs propos, ces auteurs ont souligné des changements structurels qui modifiaient la conception du travail en passant

---

[835] E. Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 6ème édition, 2004.
[836] Cf. Chapitre VI.
[837] M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2002.
[838] J. Habermas, *La technique et la science comme idéologie*, Gallimard, 1968 : le technicisme fait référence à une volonté de « faire fonctionner le savoir scientifique et plus encore la technique qui en est l'application en tant qu'idéologie et en attendre des solutions pour la totalité des problèmes qui se posent ».
[839] P. Veltz et P. Zarifian, « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1/93.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

du modèle de l'« opération »[840] à celui de l'« événement »[841]. Ils mettaient alors l'accent sur l'autonomie, devenue une capacité professionnelle et les capacités d'adaptation des individus tandis que les évolutions des années 2000, bien qu'elles aient lieu dans un secteur de conception composé de techniciens et d'ingénieurs et cadres techniques, visent une normalisation et une routinisation des pratiques et comportements au travail. Dans le modèle précédent, c'est donc l'individu-acteur qui est valorisé et c'est le « commettant »[842] qui tend à se développer dans le modèle observé. Toutefois, la thèse du « retour en arrière » est quelque peu abusive car la structure matricielle, dont le principe de coordination formel est l'ajustement mutuel, ne disparaît pas et la standardisation du travail (de ses processus et de son contenu) est, certes, un phénomène nouveau au sein du secteur de la conception. Elle s'y superpose.

Tout se passe comme si un modèle organisationnel hybride permettrait de mieux faire face à la complexité grandissante et à l'augmentation des incertitudes. Cette hypothèse est *a priori* séduisante. Pour autant, force est de constater qu'elle est à l'origine d'un modèle fondé sur des principes qui ne sont pas complémentaires, mais contradictoires et dont les effets émergents peuvent être contre-productifs[843]. En tout état de cause, ces observations obligent à nuancer, voire à dépasser, les dernières thèses s'appuyant, par exemple, sur les organisations par projet et érigeant l'autonomie et l'innovation au cœur des activités de travail, modèle organisationnel. En outre, si elles sont circonscrites au secteur de la conception de Renault,

---

[840] Veltz, Zarifian, *op. cit*., p. 10 : « La définition analytique des opérations repose non seulement sur un découpage fin en sous-opérations, structurées en gammes opératoires par le bureau des méthodes, mais aussi plus fondamentalement, sur une procédure sociale et cognitive d'objectivation de l'activité. Le travail lui-même est traité comme un objet, séparable des personnes qui le réalisent – ces personnes étant des agents « instructibles » de réalisation efficiente de ces opérations, tel l'ouvrier moyen de Taylor – et donc formalisable sous une forme abstraite qui permet de le pré-organiser de manière logique avant la mise en action en atelier ».

[841] Veltz, Zarifian, *op. cit*., p. 19 : « L'événement n'est pas une donnée brute, mais une circonstance ou une situation à laquelle les acteurs sont capables de donner un sens, non pas défini une fois pour toutes, mais relatif aux finalités poursuivies et aux arbitrages entre ces finalités. De plus, cette situation n'est pas extérieure aux individus ».

[842] Giraud (1999), *op. cit*., p. 15 : « Ce qui va selon moi caractériser le commettant comme mode de relation est un engagement ponctuel dans l'action contrairement à ce que suppose le concept de l'acteur. […]. Alors que l'acteur gagne son statut au cœur des relations de pouvoir en s'inscrivant dans des incertitudes qu'il cherche à contrôler, le commettant exprime son positionnement par de l'indifférence et de l'envie en usant des routines aussi bien que des modes de défection ou de protestation ». Au sein d'une organisation, le « commettant » est celui qui, sans nécessairement s'impliquer, gère le quotidien sous formes de routines assurant une coordination minimale. Qu'il soit passionné ou non, le « commettant » est celui qui se satisfait d' « être là », de contribuer.

[843] Cf. Chapitre VI : comme par exemple, la centralisation excessive des prises de décision ou le développement de comportements conformistes chez les ingénieurs et cadres techniques.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

elles paraissent toutefois mériter une attention particulière tant il est vrai qu'historiens[844] et sociologues[845] s'accordent pour faire de cette entreprise le révélateur des modèles organisationnels.

Enfin, nous souhaiterions conclure en précisant que cette forme d'organisation émergente peut également être appréhendée comme une rupture puisqu'elle est à l'origine de l'émergence d'une nouvelle forme de lien social au sein de l'entreprise.

Il ne s'agit pas seulement d'un changement dans ses fondements comme le donnait à voir le glissement d'une structure pyramidale[846], suscitant des rapports collectifs[847] entre les individus, vers une structure matricielle[848], dominée par des rapports transactionnels[849]. Il s'agit également d'un changement dans le degré d'intensité des relations entre les individus. En effet, cette troisième forme structurelle que l'on pourrait qualifier d'« hyper-rationalisée »[850] a favorisé le développement de relations moins engagées, plus distantes et contingentes. Ces dernières reposent sur des façons normées d'être et d'agir ensemble et des routines institutionnalisées.

En d'autres termes, nous pensons que la spécificité de ce modèle organisationnel et les apories qui le caractérisent ont favorisé l'émergence de rapports « communs »[851] selon la proposition de C. Giraud[852]. Dans notre cas, cela correspond précisément à des relations de rôles que les individus investissent sur le mode de la mise en scène en se conformant aux normes en

---

[844] Nous pensons particulièrement à P. Fridenson et JL. Loubet qui considèrent Renault comme un modèle de la grande entreprise et du capitalisme français.
[845] Nous faisons référence notamment à N. Alter pour qui le secteur de l'automobile française et, en particulier, Renault, sont « le fer de lance de l'industrie française sur le plan de l'organisation du travail », *op. cit*., p.168. JP Durand dans ses analyses évoque les mouvements d'intégration fonctionnelle et donne l'exemple de l'ingénierie simultanée en précisant que si elle a désormais investi toutes les branches d'activité, elle fut inventée par l'industrie automobile et s'attarde particulièrement sur l'exemple de Renault.
[846] Cf. Chapitre IV.
[847] Cet adjectif fait référence à un degré d'investissement important soutenu par des sentiments d'appartenance et de solidarité. Selon C. Giraud, c'est le registre de l'engagement qui caractérise ce type de lien social chargé d'émotions in Giraud (1999), *op. cit*.
[848] Cf. Chapitre V.
[849] Cet adjectif fait référence à un degré d'investissement important fondé sur la poursuite des intérêts individuels et des relations instrumentales entre les individus.
[850] Nous reprenons un terme utilisé par B. Ganne (sous la dir.), *Les « creux » du social*, *De l'indéterminé dans un monde se globalisant*, Paris, L'harmattan, 2005.
[851] Selon l'auteur, le qualificatif « commun » caractérise un rapport plus distancié moins engageant, moins concerté entre des individus, néanmoins reliés par une situation commune. De même, il désigne un investissement limité dans l'action. De la sorte, il convient de parler moins d'engagement que de participation.
[852] Giraud (1999), *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

vigueur. Dès lors, les relations aux autres se caractérisent, d'une part, par une indifférence quotidienne où se mêlent évitement et déférence et qui se manifeste par un langage extrêmement codifié et formalisé et, d'autre part, par des comportements solidaires ponctuels et conditionnés par une situation de risque, identifiée publiquement et notamment par les responsables hiérarchiques. Comme il a été précisé précédemment, la forme de solidarité dominante n'est plus celle qui repose sur des liens affectifs proches de comportements communautaires, ni même une solidarité transactionnelle impulsée par les liens fonctionnels d'interdépendance. Elle est contingente et temporaire. La solidarité ne s'opère pas nécessairement au cœur de relations interpersonnelles quelles qu'elles soient. Elle est institutionnalisée par les caractéristiques de la situation. Le temps structure alors les relations aux autres notamment par l'intermédiaire des rencontres périodiques et planifiées qui déterminent les emplois du temps et qui permettent « des relations de reconnaissance sans contrepartie réelle d'appartenance »[853].

Ainsi, ce modèle organisationnel est-il à l'origine d'une transformation substantielle du lien social.

Pour autant, il ne s'agit pas d'évoquer son délitement. D'ailleurs, C. Giraud souligne que « le commun peut néanmoins s'avérer (paradoxalement) être plus cohésif que le collectif en ce qu'il ne vise pas un dépassement des différences individuelles ou de groupes mais en ce qu'il permet de gérer la coexistence de différences identitaires fondées sur des expériences hétéronomes »[854]. De même, B. Ganne poursuit en affirmant qu'il est « ce domaine de faible implication sociale qui assure la continuité de la coordination quotidienne. […] Non polarisé sur la nécessité d'agir, il sait s'accommoder du ponctuel, de l'irrésolution, de l'inaction, de l'impuissance d'agir… »[855]. En l'espèce, c'est bien parce que l'action ne représente plus nécessairement un enjeu important qu'elle s'avère possible, que les individus acceptent de jouer le jeu et de se reconnaître membres d'une action en commun, malgré les contradictions quotidiennes auxquelles ils sont confrontés et les évolutions et remises en cause dont ils font l'objet. L'enjeu n'est plus nécessairement important parce que ne s'y jouent plus obligatoirement une carrière, la reconnaissance sociale et le sentiment de réalisation personnelle qui l'accompagnaient traditionnellement.

---

[853] Giraud (1999), *op. cit*., p. 41.
[854] *Ibid.*
[855] Ganne, *op. cit*., pp. 31-32.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Il en résulte que les individus peuvent se satisfaire d'être là, se contenter de contribuer, de consentir à agir en fonction des attentes inhérentes à leur rôle sans pour autant s'investir dans la relation aux autres. Tout se passe comme si cette organisation était un lieu où le rapport aux autres était complètement modifié et différencié en fonction du rapport que les individus entretiennent avec leur travail et, plus précisément, en fonction de l'idée même qu'ils ont de leur avenir professionnel. Soit l'individu considère l'entreprise comme un levier indispensable à sa propre carrière, quelle que soit sa forme, elle-même consubstantielle de son sentiment de réussite et cherche alors à être reconnu au sein du système social. Or, le désir de reconnaissance suppose un échange qui, encore une fois, peut prendre plusieurs formes. Il reste néanmoins qu'il implique la reconnaissance de l'autre et la création d'un lien solidaire, même s'il est de nature transactionnelle. Soit la carrière n'est plus un enjeu, l'individu ne considère pas l'entreprise comme déterminante dans son sentiment de réussite et, en conséquence, se conçoit aisément comme un parmi les autres. La reconnaissance réciproque n'est alors pas inéluctable et la solidarité devient contingente.

Si l'on prolonge la réflexion, il apparaît que l'entreprise n'est plus un lieu de solidarité parce qu'on n'y fait plus nécessairement carrière, y compris dans les groupes professionnels situés en haut de la hiérarchie sociale. Elle n'exclut pas, pour autant, une coopération qui a pour particularité d'être institutionnalisée. En somme, la nature des rapports entre les individus au sein de l'organisation semble être intimement liée aux représentations qui régissent leur rapport au travail. Parce que les rapports au travail se construisent aussi pendant le parcours social, il est possible de dire le groupe professionnel intervient dans l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel.

In fine, toute organisation privilégie une forme de construction du social et donc une mise en relation des individus typique. En l'espèce, le modèle organisationnel émergent, caractérisé par une juxtaposition de formes dissonantes et l'appropriation qui en est faite par les individus tendent à développer un « vivre ensemble » fait de liens faibles, ponctuels, raisonnablement investis au sein de l'entreprise. Nous supposons que c'est tout autant en raison de l'adoption de modes d'investissement dans le travail différenciés de la part des ingénieurs et cadres techniques.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

PARTIE III :

PRESENTATION SYNCHRONIQUE DU GROUPE PROFESSIONNEL AU SEIN DU SECTEUR DE LA CONCEPTION

- Hétérogénéité des formes d'investissement dans le travail et émergence de multiples modèles de réussite sociale chez les ingénieurs et cadres techniques -

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Introduction de la troisième partie

Jusqu'à présent, l'évolution du groupe professionnel a été parcourue à travers une analyse diachronique des formes de relations sociales qui ont émergé au rythme des changements organisationnels introduits dans le milieu d'exercice de ces ingénieurs et cadres techniques. Il s'agissait de montrer l'impact du mouvement de rationalisation sur les actions et représentations des individus à travers les façons dont ils s'approprient les contraintes et opportunités qui apparaissent. Cette analyse a mis en évidence un point majeur : une diversification des formes de relations sociales au sein du groupe qui invite à prendre en compte les modèles de réussite sociale pour comprendre son évolution.

Dès lors, il est intéressant, par l'intermédiaire d'une coupe synchronique, de prolonger cette réflexion et de tirer des conclusions sur l'état du groupe professionnel à l'heure actuelle. Que peut-on déduire sur les ingénieurs et cadres techniques, représentants historiques et emblématiques du groupe statutaire des cadres ? Quelles sont les sphères d'investissement auxquelles ces individus donnent du sens ? Cette coupe synchronique permettra de vérifier notre deuxième hypothèse, suscitée par l'analyse diachronique : celle selon laquelle la diversité des actions et représentations des ingénieurs et cadres techniques fait évoluer les sphères d'identification et les formes d'investissement au travail et dans l'organisation, ce d'autant plus qu'ils sont multi-positionnés et qu'ils s'inscrivent dans un parcours social. C'est pourquoi nous supposons l'idée selon laquelle cette évolution des formes d'investissement au travail et dans l'organisation est la traduction de l'émergence de multiples modèles de réussite sociale.

Ce constat ne serait pas anodin puisqu'il viendrait remettre en cause l'existence d'un modèle traditionnel auquel s'identifient les individus, ce qui est traditionnellement présenté comme une caractéristique distinctive du groupe. S'il en est ainsi, quels sont les éléments qui en font sa cohésion ? Ou, au contraire, quelles sont les modalités de segmentation interne au groupe professionnel ? Cette partie sera donc aussi l'occasion d'apporter des éléments de réponse à notre troisième hypothèse selon laquelle les éléments qui faisaient traditionnellement la cohésion du groupe professionnel, encore très récemment dans les travaux sociologiques, à savoir les rapports au temps, au travail et à la carrière, deviennent des facteurs de segmentation interne.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Comme pour la partie précédente, parce que les réponses apportées mobilisent différentes techniques d'enquête (cf. chapitre 3), nous nous attacherons à les rappeler de façon synthétique au fur et à mesure de leur démonstration.

Trois chapitres composent cette partie :

- une typologie des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques au sein du secteur de la conception chez Renault (chapitre 7) ;

- une présentation synthétique des variables discriminantes dans le choix d'un mode d'investissement par les ingénieurs et cadres techniques (Chapitre 8) ;

- une conclusion sur les modalités de segmentation interne au groupe professionnel et les éléments qui font sa cohésion (Chapitre 9).

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE SEPTIEME : L'HETEROGENEITE DES LOGIQUES D'ACTION DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES AU SEIN DU SECTEUR DE LA CONCEPTION QUI REVELE L'EMERGENCE DE NOUVEAUX MODELES DE REUSSITE SOCIALE

Dans ce chapitre, il s'agit de rendre compte, par l'intermédiaire d'une coupe synchronique, de la diversité actuelle des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques au sein du secteur de la conception chez Renault. Aujourd'hui, quelles sont les façons de dire et de faire en présence au sein de l'organisation ? Vers quels types de comportements et d'attitudes tendent les ingénieurs et cadres techniques ? Quelles sont les bonnes raisons qu'ils ont d'agir de cette façon ? Qui sont ces individus ? Quelles sont les caractéristiques pertinentes qui permettent de les repérer ?

Puis, parce qu'il a été démontré que caractériser les logiques d'action au sein de l'organisation obligeait à avoir recours au choix d'un mode d'investissement dans le travail, nous interrogerons directement la conception de la réussite qui les sous-tend. Si les situations de travail et les carrières des ingénieurs et cadres sont bouleversées et diversifiées, qu'en est-il de leur sentiment de réussite ? Assiste-t-on à la permanence, voire au renforcement du modèle de réussite traditionnel ? ou, au contraire, à une diversification des modèles socialement valorisés ?

En d'autres termes, il est question de vérifier l'hypothèse selon laquelle les organisations sont productrices de modèles de réussite sociale, tout en soulignant que de telles incitations ne suffisent pas à rendre compte des phénomènes observés. Les parcours sociaux et le multi-positionnement sont alors instructifs pour comprendre les représentations qui s'en dégagent.

Pour ce faire, l'interprétation s'appuie, d'une part, sur le travail d'analyse précédent visant à caractériser les situations objectives des ingénieurs et cadres techniques et les formes de relations sociales qui les caractérisent et, d'autre part, sur vingt-six entretiens biographiques qui ont permis de comprendre comment s'insère leur situation actuelle dans un parcours social et professionnel. Dix d'entre eux ont été l'objet d'un second entretien, après un premier entretien mené sur les activités de travail. En procédant de cette façon, nous cherchons à déterminer les variables déterminantes.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La construction d'une typologie des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques est nécessairement simplificatrice eu égard à la complexité de la réalité. Notre propos vise à rendre cette dernière compréhensible à travers une grille de lecture. Nombre de situations individuelles ne seront pas aussi pures que le laissent entendre une telle catégorisation et ses caractéristiques intrinsèques. Néanmoins, elle est un moyen de comprendre et d'exposer cette diversité des logiques d'action. Il n'est donc pas question d'enfermer les individus dans des « boîtes », mais de repérer et reconstituer des raisonnements typiques et cohérents. En outre, nous tenterons également de mettre en évidence comment, au sein de certains groupes, des logiques d'action antagonistes peuvent tirailler un même individu.

Nous utilisons le terme d'investissement car nous le considérons plus neutre que les termes d'implication, d'engagement ou de mobilisation qui renvoient à travers leurs usages à des formes particulières de l'action. Dans sa définition économique, la décision d'investir est indissociable de l'idée de « retour sur investissement ». Il s'agit par exemple de placer des capitaux dans l'espoir de gains financiers. Des attentes à l'égard des résultats obtenus sont donc constitutives de la notion d'investissement. Dans notre cas, nous considérons l'investissement comme le résultat de la décision de mettre son énergie au service d'une activité sociale dans l'espoir qu'elle procure un sentiment de réalisation personnelle, c'est-à-dire selon la définition de l' « autoréalisation » que donne M. Mead et reprise par A. Honneth : un sentiment qui « exige de pouvoir se comprendre comme une personnalité unique et irremplaçable »[856].

Quatre types d'investissement dans le travail permettent de rendre compte de la diversité des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques : l'implication, la contribution, le consentement et le retrait. Ce sont autant de conceptions de la réussite qui les sous-tendent. Nous constatons, d'ores et déjà, que deux[857] des quatre formes proposées sont bien connues. Néanmoins, il est tout autant intéressant de les parcourir afin de comprendre les raisons de leur émergence et les formes sensiblement modifiées qu'elles peuvent revêtir, aujourd'hui, au sein de ce groupe professionnel. D'une manière générale, nous souhaitons donner une définition à des termes très souvent utilisés sans précision dans les travaux sociologiques, ce

[856] G.H. Mead, *Mind, Self and Society from the Stanpoint of a Social Behaviorist*, Chicago-Londres, 1962, cité par A. Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les éditions du Cerf, 2000, p. 105.
[857] Nous pensons à l' « implication » et au « retrait ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

qui les amènent à rendre compte de situations particulièrement hétérogènes lorsque, les fondements, la forme et l'intensité de l'investissement diffèrent.

I. L'implication

L'implication est « le concept qui désigne le plus fort engagement des salariés dans l'organisation »[858]. Dans les usages, presque synonyme de l'adhésion, elle est la forme couramment utilisée pour caractériser l'investissement des cadres au travail. Elle est même, en ce sens, un critère de distinction de la catégorie. Par exemple, rappelons-le, elle est un élément essentiel de la relation de confiance qui les unit à l'entreprise dans l'interprétation que proposent P. Bouffartigue et C. Gadéa au début des années 2000. Souvent, elle est alors accompagnée d'adjectifs tels que « subjective »[859] ou « morale »[860], les auteurs cherchant à mettre en évidence un investissement élevé, au-delà de ce qui peut être contractuellement défini, en échange d'une promesse implicite de carrière[861] au sein de l'organisation. D'ailleurs, à l'inverse, lorsqu'il s'agit de caractériser la notion d'implication, la relation avec le statut « cadre » est utilisée[862], soulignant dans le même temps le cas spécifique français afin de se comparer aux recherches anglo-saxonnes sur ce thème.

Dans notre cas, comme il a été développé précédemment, les formes que prend le processus de rationalisation modifient considérablement les situations objectives des ingénieurs et cadres en terme d'activités de travail et de carrière. Néanmoins, il n'est pas question de soutenir la thèse d'une disparition de ce mode d'investissement. Il est toujours observable. Pour autant, deux points majeurs sont à relever : il est conditionné et circonscrit à certains types d'ingénieurs et cadres et les fondements de son émergence sont sensiblement modifiés.

---

[858] JP. Durand (sous la dir.), *La question du consentement au travail, de la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'harmattan, 2006, p. 296.
[859] D'ailleurs, c'est là le principal problème des cadres selon ces mêmes auteurs. Cf. Bouffartigue, Gadéa (2000), *op. cit*., p. 36 : « Les appels à l'implication subjective dans les organisations concernent désormais de vastes pans du salariat intermédiaire, voire subalterne ».
[860] Bouffartigue, Gadéa, (2000), p. 36 : « Ce qui distingue le contrat de travail ordinaire du contrat de travail de confiance, c'est que ce dernier repose sur une implication morale dans l'organisation, implication qui conditionne les performances des individus ».
[861] La carrière est alors conçue dans sa dimension verticale, offrant des responsabilités hiérarchiques grandissantes.
[862] Cf. sur ce point JP. Neveu, M. Thévenet, *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002, p. 11 : « Il existe même une tendance assez curieuse à négliger l'implication des non-cadres et à surestimer celle des cadres ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.1. Une première forme d'investissement élevé dans le travail

L'implication est un concept distinct d'autres termes avec lesquels il est très souvent confondu à savoir la satisfaction, l'engagement ou même la motivation[863]. En théorie, « l'implication peut varier en terme de force ou d'intensité ». Dans les faits, elle est toujours utilisée pour qualifier un investissement élevé. C'est pourquoi nous proposons, face à la diversification des formes d'investissement, d'utiliser le concept d'implication de la façon dont il s'est imposé à travers les usages des auteurs[864], c'est-à-dire afin de caractériser un investissement élevé[865] dans le travail au quotidien, valorisé en tant que tel. Il se manifeste par une appropriation de leur travail, un investissement temporel et un sentiment d'appartenance à l'organisation.

En effet, ces ingénieurs et cadres techniques s'identifient à un domaine d'expertise qu'ils considèrent maîtriser : « Je suis acousticien ». En d'autres termes, leur expérience de travail contribue à les définir. Ces ingénieurs et cadres techniques se considèrent personnellement responsables du travail accompli et, en ce sens, il est nécessaire d'aller toujours au-delà de ce qui est exigé par la fonction. En effet, il ne s'agit pas de « bien faire » son travail, mais de « faire plus » que ce qui est attendu. Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'un sentiment de satisfaction est atteint parce qu'il est susceptible de procurer une reconnaissance distinctive parmi l'ensemble de la catégorie des cadres, comme l'illustrent ces extraits :

> « *J'essaie d'atteindre mes objectifs, en général j'essaie même d'en faire un petit peu plus parce qu'effectivement cette reconnaissance pour moi, c'est super important. Donc, j'essaie de tout faire pour l'avoir* ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 67.

> « *Moi j'ai toujours fait beaucoup d'heures. Donc, c'est peut-être une question personnelle aussi d'en faire plus, de toujours vouloir en faire plus* ».

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 64.

---

[863] Cf. sur ce point Neveu, Thévenet, *op.cit.*, p XVIII : « Des travailleurs hautement impliqués n'ont pas besoin d'être satisfaits de leur travail et des personnes dénotant un faible niveau d'implication peuvent toujours se sentir fortement engagés ». Un peu plus loin, B. Charles Pauvers et N. Commeiras distinguent la satisfaction, tirée de l'expérience, de la motivation, en amont de l'expérience.

[864] Le thème de l'implication est un thème privilégié des psychosociologues et des gestionnaires.

[865] Nous souhaitons préciser qu'il ne s'agit pas ici d'un jugement de valeur. Le qualificatif « élevé » signifie que ces individus placent leurs espoirs de réalisation de soi dans le travail. Il ne préjuge pas de la forme prise par cet investissement.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ce qui est valorisé par les individus adoptant ce type d'investissement est, sans aucun doute, la disponibilité temporelle. L'investissement temporel n'est pas déploré, en faisant, par exemple, référence à une charge de travail trop élevée. Plus qu'une norme, il est, dans ce cas, une valeur. C'est la raison pour laquelle il est possible d'observer une mise en scène du temps passé dans l'entreprise. Il n'est pas problématique, y compris chez les femmes ingénieurs qui adoptent ce mode d'investissement, comme l'illustrent ces propos tenus par deux d'entre elles :

> *« Etre hyper disponible. C'est beaucoup, beaucoup d'horaires. Mais moi, ça ne me gêne pas. Mon mari travaille beaucoup, il rentre tard tous les soirs donc on rentre tard tous les deux toute la semaine.»*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 66.

> *« A titre d'exemple, cette semaine, je suis arrivée tous les jours à sept heures et repartie à vingt heures. Bon, ce n'est pas tout le temps comme ça mais c'est au moins huit heures, dix-neuf heures trente ! Bon, ça va, je suis dans une période où le travail me comble et puis les relations, l'ambiance sont très sympas, donc ça va. Je ne suis pas malheureuse donc la question ne se pose pas. […]. Est-ce qu'il existe un boulot génial qui n'implique pas de faire des heures pas possibles ? Maintenant, je sais aussi que sur mon ancien poste, il y en a qui font sans complexe sept heures-seize heures. Moi, j'ai toujours fait beaucoup d'heures. […] Peut-être que si un jour je m'imposais de faire huit heures par jour, j'y arriverais et cela ne se verrait peut-être pas beaucoup sur le résultat final. Il faut essayer et je n'ai pas essayé ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 64.

Ces extraits soulignent qu'un travail intéressant, source de réalisation personnelle, ne se conçoit pas sans un investissement temporel [« Est-ce qu'il existe un boulot génial qui n'implique pas de faire des heures pas possibles ? »]. Dès lors, ne pas consacrer du temps à l'entreprise n'est même pas envisagé [« Peut-être que si un jour je m'imposais de faire huit heures par jour (…) je n'ai pas essayé »]. C'est parce que ce temps dédié est la preuve concrète de leur engagement à long terme. Cet investissement repose sur un sentiment d'appartenance élevé à l'organisation qui se manifeste par des attitudes loyales à son égard. Souvent, les interviewés consacrent spontanément un moment de l'entretien à déplorer les comportements considérés à leurs yeux comme non-loyaux comme l'illustrent ces propos :

> « *Il faut la respecter* [l'entreprise]*, ne pas la critiquer à l'extérieur, ne pas critiquer le produit. Il faut être fier. Il faut acheter des Renault. Moi, je considère que si l'on travaille pour Renault, on achète des Renault. Ce que je trouve assez…* [silence], *c'est les gens qui profitent de la boîte ! C'est une grosse boîte donc il y a de l'argent et tout n'est pas visible. Donc, ça devient normal que la boîte me fasse mes photocopies personnelles*, *c'est normal qu'elle me paie mes*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

conversations téléphoniques privées, que je me serve dans les fournitures pour mes enfants ! On entend : 'la boîte me doit bien ça !'. Je ne vois pas pourquoi ! On est payé à ce que je sache ! Il y en a un la dernière fois qui faisait ses photocopies couleurs des jackets des DVD fournis par le CE ! Et puis, il y a des gens qui critiquent le produit. Bref, il y a des abus. Dans ces domaines-là, il y a beaucoup d'imagination ! [ton virulent]

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 66.

« Les gens font moins 'cocorico'. Il y a plus de commentaires d'adhésion aux échecs, aux mauvaises passes qu'autre chose. L'exemple de la Vel Satis, il y a plus de gens qui en rigolaient que de gens qui étaient en colère. Il y a moins de passion pour Renault. J'ai vu partir plus d'un retraité avec les larmes aux yeux, aujourd'hui les gens sont pressés de partir ».

Cadre, Ingénieur-métier, homme, 37 ans d'ancienneté, 55 ans, promotion interne, B 70.

« *C'est comme on dit 'avoir un losange à la place du cœur'. Il n'y a rien qui me choque plus qu'un technicien qui dit à son entourage : 'n'achetez pas de Renault'. Cela me choque terriblement. Etre loyal, ce n'est pas de la propagande, ce n'est pas de dire à quelqu'un qui te dit qu'il a eu un problème avec sa Renault qu'il n'a vraiment pas eu de chance, c'est être honnête. Moi, j'aime ce que je fais pour Renault. Etre loyal, c'est pouvoir dire : 'Je suis fière de travailler pour Renault', pour ce qu'elle fait de bien et pour ce qu'elle fait de moins bien. C'est assumer le bien et aussi les problèmes de Renault. Je travaille pour l'entreprise, je vis avec l'entreprise, je soutiens l'entreprise. Même s'il y a des discussions en interne, en externe, il n'y a qu'une position.* »

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 64.

Ces extraits d'entretiens révèlent que, en plus de l'adoption de comportements fidèles, la loyauté correspond à un sentiment de fierté [« cocorico », « Il faut être fier », « avoir un losange à la place du cœur »]. Le sentiment d'appartenance de ces salariés est alors proche d'un rapport affectif, en témoignent les réactions émotives qui peuvent apparaître disproportionnées lorsqu'ils évoquent le comportement de certains de leurs collègues [ton virulent en parlant d' « abus », « Il n'y a rien qui me choque plus que », « cela me choque terriblement »].

Il est, à cet égard, intéressant de noter qu'ils ne s'autorisent à évoquer ce type de comportements qu'en dehors de leur groupe d'appartenance (les techniciens), comme s'il était inenvisageable chez l'un de leurs pairs. Dans leurs représentations, la loyauté est une caractéristique spécifique à leur groupe. Enfin, le rapport affectif se remarque également à travers des métaphores proches de celle du mariage [pour le meilleur et pour le pire : « pour ce qu'elle fait de bien et pour ce qu'elle fait de moins bien », « c'est assumer le bien et aussi les problèmes de Renault »]. En définitive, c'est un soutien en toutes circonstances, une

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

attitude solidaire envers l'entreprise en particulier à l'extérieur de celle-ci [« Même s'il y a des discussions en interne, en externe, il n'y a qu'une position »]. S'opèrent des liens qui leur apparaissent comme extrêmement logiques, qui s'imposent comme une évidence : « Je travaille pour l'entreprise, je vis avec l'entreprise, je soutiens l'entreprise ».

Tout se passe comme si leurs intérêts individuels étaient confondus avec ceux de l'entreprise. L'investissement est d'autant plus élevé qu'il s'articule sur une implication transactionnelle et une implication relationnelle telle que la définit J.P. Neveu : « Les objectifs sont moins précis, s'inscrivent dans une temporalité plus souple et indéfinie, et sont animés par la subjectivité affective, l'identification et la sympathie envers un collectif ». L'auteur évoque un « contrat relationnel » qui reposerait sur « des liens affectifs au sein d'une entreprise comprise et vécue comme une grande famille »[866]. C'est clairement ce que nous avons pu constater chez ces ingénieurs et cadres techniques, notamment chez les plus anciens.

D'ailleurs, aucun d'entre eux n'envisage de démissionner. Quelle que soit leur ancienneté, ils se représentent leur carrière avant tout au sein de cette même organisation[867]. La conception qu'ils en ont est tout autant précise que traditionnelle. Elle ne s'envisage que dans l'accroissement de responsabilités hiérarchiques et la reconnaissance réside dans les promotions verticales et les augmentations de salaire. Cela donne lieu à des arrangements locaux lorsque la situation de travail formelle ne le permet pas. Par exemple, un ingénieur-projet raconte qu'il a négocié des responsabilités hiérarchiques officieuses sur l'équipe qu'il anime, même si cette position n'apparaît pas officiellement dans la structure, comme l'illustre cet extrait de l'entretien :

> *« Renault a décidé d'écraser les lignes hiérarchiques et comme les GFR[868] ont été créés… Moi, j'ai été embauché et je considère que l'on ne peut pas gérer une équipe sans la relation de confiance qui va avec, c'est-à-dire sans s'occuper de la gestion des congés et donc de leur planning, sans gérer la formation, la carrière… Donc cela a fait partie de la négociation au moment de la prise de poste. Les choses sont claires, c'est moi qui gère. Mais, ça n'apparaît pas dans*

[866] J.P. Neveu, « L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi », in Neveu, Thévenet, *op. cit*., pp. 28-29.
[867] Ainsi, trouve-t-on tous les ingrédients d'une définition de l'implication dans l'organisation qui semble s'être scientifiquement imposée si l'on en croit B. Charles Pauvers et N. Commeiras in Neveu, Thévenet, *op. cit*., p. 56 : « une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'entreprise, un fort désir de rester membre de l'organisation ».
[868] Groupe Fonction Regroupé : échelon qui regroupe plusieurs « groupes fonctions élémentaires », unité de base initiale de la structure matricielle.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'organigramme. J'ai de la chance car l'équipe joue ce jeu. Ils se comportent avec moi comme avec un chef ».

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 64.

En d'autres termes, le jeu de la responsabilité fonctionnelle qui caractérise certaines fonctions au sein d'une organisation matricielle est difficilement accepté chez ces ingénieurs et cadres techniques. Si des postes en dehors d'une progression verticale sont convoités, c'est pour mieux atteindre l'objectif ultérieur. Par exemple, les individus disent savoir qu' « il faut un passage en projet » pour pouvoir prétendre obtenir un poste de chef de service.

Du reste, les cadres supérieurs, voire les cadres dirigeants, sont sans conteste le groupe de référence au sein de la structure verticale. La loyauté à leur égard se comprend dans la position que ces derniers détiennent dans l'attribution des formes de reconnaissance valorisées que sont la carrière et la rémunération. Les responsables hiérarchiques sont à la fois le modèle qu'il s'agit de poursuivre et les garants du bon déroulement de la carrière espérée.

C'est là le point commun majeur entre les individus qui adoptent ce mode d'investissement. Soit, ils sont anciens et ils font de leurs responsables hiérarchiques les éléments essentiels de leur évolution, soit, ils sont jeunes et ils se représentent leur relation avec leur responsable comme décisive, surtout, selon eux, dans les premières années de leur vie professionnelle, comme l'illustrent ces propos tenus par une jeune femme ingénieur :

« Je pense qu'il ne faut pas se louper au début. Si on prend un mauvais départ, c'est terminé. Après, je peux aussi décider de continuer à élever la courbe. Mais, le début de carrière est primordial pour avoir le choix ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 66.

Chez les uns et les autres, il y a le sentiment d'être élu, d'avoir été choisi par l'entreprise. C'est la promesse de carrière objective théorisée par F. Dany[869] qui assure la permanence de ce mode d'investissement dans le travail. Loyauté et carrière sont donc indissociables. C'est ainsi que trois catégories de cadres sont particulièrement représentées parmi les individus qui adoptent ce mode d'investissement : les cadres promus anciens, les cadres supérieurs et les diplômés des grandes écoles.

[869] F. Dany, « Les carrières à l'épreuve des dispositifs de gestion », in P. Bouffartigue, *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 1999, pp. 207-219.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.2. Qui sont les « impliqués » ?

Dans un premier temps, on pourrait considérer qu'il s'agit, avant tout, d'individus exerçant des fonctions dans la structure verticale. D'une part, cette structure offre les conditions d'une identification à un domaine d'expertise, en permettant à ces ingénieurs et cadres techniques de se sentir détenteurs de connaissances et compétences distinctives, plus particulièrement encore, ceux qui bénéficient d'une ancienneté suffisante pour avoir fait l'expérience des formes de relations sociales traditionnelles. D'autre part, c'est au sein de cette structure que peut s'envisager une carrière au sens traditionnel du terme.

Cependant, deux nuances majeures nous obligent à approfondir cette interprétation. Premièrement, quelques-uns des plus représentatifs sont des ingénieurs-projet, qui plus est, de jeunes ingénieurs-projet, ce qui ne nous permet pas, non plus, de mobiliser la variable de l'ancienneté et du parcours professionnel antérieur. Deuxièmement, tous les ingénieurs de la structure verticale n'adoptent pas ce mode d'investissement. La position dans la structure et la fonction exercée sont donc une première variable explicative. Pour autant, elles ne sont pas suffisantes. Il est alors nécessaire de faire intervenir le parcours professionnel et social des individus. En effet, des éléments essentiels qui permettent d'isoler ce groupe résident dans le statut, la conception qu'ils s'en font et, surtout, la façon dont ils y ont eu accès.

1.2.1. Certains « cadres promus »

La notion d'élection est particulièrement importante chez les « cadres promus » par l'entreprise dans la mesure où ils ne représentent que 5% à 7% des effectifs de techniciens, selon les directions, à pouvoir prétendre être candidats chaque année pour une promotion. Au total, ils représentent environ 23% de la population des ingénieurs et cadres techniques tous âges confondus. Néanmoins, ce sentiment est variable selon la filière ayant permis l'accès au statut.

Quatre filières d'accès au statut de cadre sont possibles chez Renault. Elles ont des objectifs formels différents et des critères requis, relatifs en particulier à l'âge, pour les intégrer.

Les deux premières visent l'obtention d'une qualification supérieure au sein d'organismes externes :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- La « PST »[870] concerne de jeunes techniciens qui vont suivre le même parcours qu'un ingénieur ayant obtenu son diplôme en formation initiale et dans une « grande école ». Les critères principaux sont un âge maximal (29 ans), un diplôme d'études supérieures (au minimum bac + 2) et l'atteinte d'un coefficient dans l'échelle de qualification des postes. Le technicien doit suivre 2400 heures de cours sur deux ou trois ans à temps plein et avec des étudiants en formation initiale. Cette première filière prône la rupture dès lors que l'objectif formel est l'ouverture à d'autres métiers. Dans le même ordre d'idées, il est exigé que, à son retour dans l'entreprise, le cadre soit promu dans une autre direction que sa direction d'origine et sur un domaine différent.

- La « diplômante » vise, comme son nom l'indique, l'obtention d'un diplôme, mais en formation continue, sur un volume d'heures s'échelonnant entre 800 et 1200, en alternance et avec des salariés d'autres entreprises, dans une école d'ingénieur ou à l'université. Cette filière concerne les individus âgés de 30 à 39 ans, avec cinq ans d'expérience dans un métier dont trois ans au minimum chez Renault. Une formation initiale minimale est également requise (bac + 2). Dans ce cas, la promotion au statut de cadre s'inscrit davantage dans une continuité puisque l'objectif formel est pour le salarié de « consolider par une formation supérieure des expériences professionnelles déjà acquises pour se développer dans son domaine » et pour l'entreprise de « fournir des spécialistes connaissant bien l'entreprise et possédant de solides bases théoriques ». Dans cette logique, le cadre est promu au sein de sa direction d'origine sur un poste d'ingénieur dans son domaine.

Les deux dernières s'opèrent dans le cadre d'une formation continue au sein de l'entreprise :

- La « qualifiante » est une formation interne, durant 480 heures, donnant lieu à la soutenance d'un mémoire. Elle s'adresse aux techniciens de moins de 49 ans disposant de huit ans d'expérience dans un métier dont 5 ans chez Renault. Elle doit permettre d' « accéder à des responsabilités élargies d'encadrement ou d'animation technique à partir d'une formation de management et d'ouverture sur l'entreprise ».

---

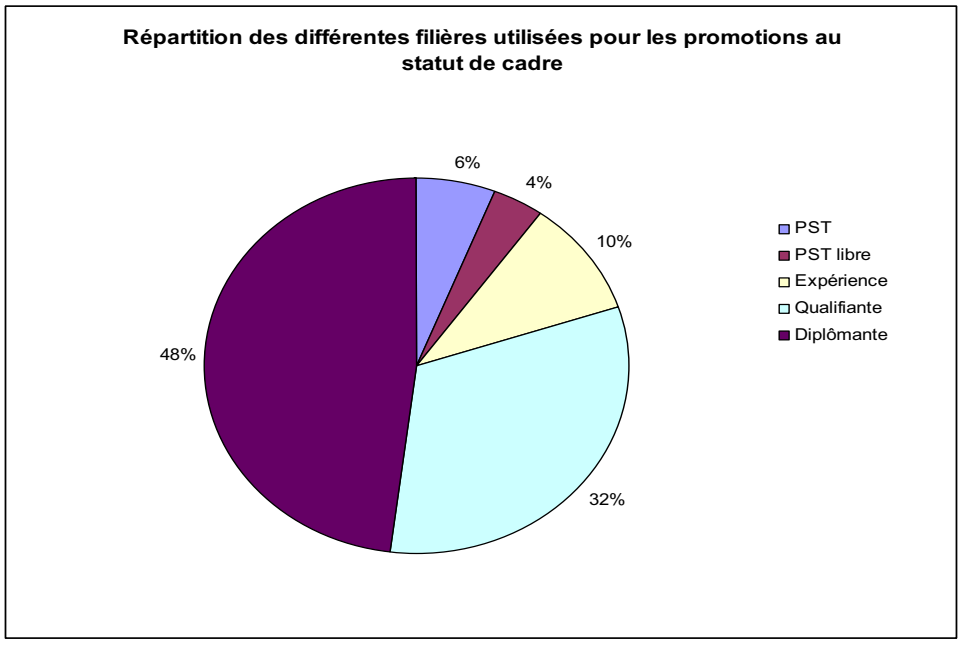
[870] Il existe une distinction entre la « PST » et la « PST libre » selon si elle est organisée par l'entreprise ou à l'initiative du salarié.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Enfin, l' « expérience » se présente davantage sous la forme d'une reconnaissance du travail fourni que celle d'une progression vers des postes plus élevés. Très exactement, il s'agit « d'asseoir une expérience réussie dans des postes d'animation hiérarchique ou transversale et de confirmer la maîtrise des savoir-faire nécessaires à l'entreprise ». Pour l'entreprise, elle a pour but de leur apprendre à « mieux capitaliser » et à « transmettre » le savoir-faire acquis. Elle concerne les individus ayant au moins 50 ans et exige un volume d'heures de formation interne (140 heures).

Ces filières se distribuent de la façon suivante :



Les filières les plus utilisées sont la « diplômante » qui en représente presque la moitié (48%) et la « qualifiante » puisqu'elle concerne 32% des cadres promus.

Les filières offrant une promotion au statut de cadre sont conçues de façon relativement mécaniste. Ce qui sépare les deux premières des deux dernières réside dans l'implication personnelle exigée de la part du candidat et, son corollaire, le rôle de l'entreprise. Dans la « qualifiante » et l' « expérience », la promotion est vécue davantage comme une reconnaissance de la part de l'entreprise. La valeur réelle de cette promotion s'apprécie, avant tout, au sein de l'organisation. En revanche, les deux premières requièrent un investissement important de la part de l'individu qui se sent plus responsable de son évolution.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A notre sens, cette distinction est importante car elle permet de comprendre pourquoi nous observons une distinction au sein des cadres promus sur les modes d'investissement. L'implication, reposant sur un sentiment d'appartenance élevé et une loyauté envers l'organisation s'observe, de façon typique, chez les « cadres promus » par la « qualifiante » et l' « expérience ». Ils expriment un sentiment de reconnaissance envers l'entreprise et les responsables hiérarchiques qui la représentent, comme l'illustrent ces propos :

> *« J'ai intégré Renault en 82. Je fais partie des gens qui ont une grande gratitude envers l'entreprise. On m'a donné ma chance. Je suis arrivé technicien et on m'a passé cadre donc j'ai une certaine reconnaissance. Pour moi, ce qui a été vraiment déterminant, ce sont mes responsables. Parce que j'ai eu à une époque des responsables… J'avais commencé à me dire : 'Bien, il me reste pas mal d'années à travailler, il serait peut-être intéressant d'évoluer quand même'. Et un de mes responsables m'avait dit à l'époque : 'Ecoutez, des places de cadres, oui, mais s'il y a des places de cadres, il y a des ingénieurs pour ça !'. Donc, c'était une façon élégante de me dire que* [silence] *j'aurais dû étudier à l'école pour être ingénieur auquel cas, je n'aurais pas eu de problème mais que là c'était trop tard. C'était un peu une ancienne école. Et à un moment donné, cette génération de personnes a été tout doucement remplacée par des jeunes.* […]. *Donc voilà, pour moi, ça a été primordial. Ces gens-là m'ont remis le pied à l'étrier, non pas que je ne l'avais pas, c'est peut-être pas le bon terme, disons qu'ils m'ont redonné l'envie. C'est grâce à eux. J'ai même des chefs de service qui ont appuyé mon dossier, des gens que je connaissais comme ça mais sans plus. Visiblement, eux me connaissaient mieux que je ne le pensais. ».*

Cadre, Ingénieur-métier, homme, 33 ans d'ancienneté, 54 ans, promotion interne à l'« expérience », B 61.

Ces entretiens soulignent l'idée selon laquelle leurs auteurs ne se considèrent pas comme les acteurs décisifs de leur promotion, notamment à travers l'utilisation de pronom impersonnel « on » et de la voix passive « on m'a » à plusieurs reprises [« on m'a donné ma chance, « on m'a passé cadre », « ces gens-là m'ont remis le pied à l'étrier », « ils m'ont redonné l'envie »]. Les responsables hiérarchiques s'imposent alors comme un groupe de référence susceptible de créer l'envie d'en être[871] en autorisant les individus à y croire.

Toutefois, une seconde caractéristique ne peut que renforcer cette segmentation parmi les cadres promus. Ceux qui le sont par une « qualifiante » ou par « l'expérience » sont, par

[871] Cf. sur ce point Giraud, *op. cit*, p. 115 : l'envie procède « des représentations que nous avons des niveaux sociaux et des possibilités que nous décelons d'accéder au niveau supérieur. (…). Le groupe de référence, celui des individus auxquels on aimerait socialement ressembler, est l'étalon de mesure de la comparaison. (…) Mais la comparaison n'est pertinente que si les chemins menant du groupe d'appartenance au groupe de référence sont accessibles ou si l'impression d'une accessibilité, fût-elle étroite, existe ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

définition, anciens. Ils ont donc connu, durant leur parcours professionnel, les formes traditionnelles de relations sociales au sein d'une structure verticale. La progression du savoir technique et l'expérience étaient alors particulièrement valorisées. Ils ont évolué au sein d'un même domaine technique (huit ans d'expérience dans le métier sont exigés afin de bénéficier de la filière « qualifiante ») dans lequel ils ont été spécifiquement reconnus. La conception d'une carrière verticale, est en ce sens, particulièrement compréhensible :

> *« Je suis rentré au bureau d'études Renault en septembre 73 et depuis je suis dans la même direction, dans quasiment le même service mais toujours dans la même activité, bureau d'études, tout ce qui est électrique, électronique.* […] *J'ai gravi tous les échelons, jusqu'au coefficient 400. Et puis, ensuite, j'ai ma hiérarchie qui m'a proposé un passage cadre à l'expérience.* […]. *Pour moi, si vous voulez, la réussite c'est mon déroulement de carrière, je suis content d'avoir fait le parcours complet, c'est un vrai bonheur ».*

Cadre, Ingénieur-métier, homme, 37 ans d'ancienneté, 55 ans, promotion interne à l'« expérience », B 70.

Ce cadre promu décrit sa carrière comme celle d'une ascension verticale progressive [« gravi tous les échelons »] au sein d'un même domaine [« même direction », « même service », « même activité », « parcours complet »]. Il est alors intéressant de noter que les termes « carrière », « réussite », « bonheur » sont en résonnance. Clairement, la sphère professionnelle apparaît déterminante dans la construction de l'estime personnelle.

Ainsi, nombre d'entre eux ont-ils évolué dans un domaine technique spécifique auquel ils s'identifient. Ils sont, aujourd'hui encore, dans la structure verticale sur des fonctions d'expertise. On comprend de ce fait aisément leur façon de se présenter : « Je suis électromécanicien », « Mon métier c'est l'acoustique ».

Enfin, dans leurs représentations, la forme manifeste que prend l'implication, en d'autres termes l'investissement temporel, est la conséquence directe de la promotion au statut de cadre, comme l'illustrent ces propos :

> *«* [Qu'est-ce que ça a changé pour vous ?] *Disons que l'implication est beaucoup plus importante. Le travail au quotidien n'est plus suffisant. On y pense même un peu en dehors. Il faut s'organiser différemment, donc ça veut dire prendre un petit peu sur sa vie privée aussi parce que forcément, les horaires ne sont plus les mêmes. La charge de travail n'est plus la même, donc cela m'est arrivé pour un confort personnel de travailler à la maison un petit peu… raisonnablement. Mais, si vous voulez, on se doit de réussir parce que, quelque part, des gens vous ont fait confiance. Ils vous ont mis en position. Il ne faut pas les décevoir. Même*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

personnellement, on a envie de bien faire. Voilà. C'est vrai qu'à un moment donné, les journées ont été pendant un bon moment un peu plus courtes ! [Rires] *».*

Cadre, Ingénieur-métier, homme, 33 ans d'ancienneté, 54 ans, promotion interne à l'« expérience », B 61.

Cette porosité entre la vie professionnelle et la vie extraprofessionnelle [« ça veut dire prendre un petit peu sur la vie privée »] est, selon eux, constitutive du statut.

En définitive, leur fonction actuelle, leur parcours professionnel et un sentiment de reconnaissance envers l'entreprise en font les représentants les plus typiques de la première période décrite précédemment[872]. Statut, loyauté, sentiment d'appartenance, identification professionnelle et implication sont inextricablement liés.

1.2.2. Les chefs de service, cadres supérieurs

Les cadres supérieurs s'inscrivent en toute logique dans ce mode d'investissement. Ils sont les produits du modèle traditionnel du cadre aux responsabilités, dans leur très grande majorité, hiérarchiques et sont, pour les plus jeunes d'entre eux, de potentiels « cadres dirigeants ».

Le sentiment d'élection réside dans la rareté relative de leur statut et le processus de nomination des cadres supérieurs[873] qui autorise à se sentir reconnu au plus haut niveau de l'entreprise. Sur la population de l'ingénierie véhicule, seulement 6% sont au moins « cadres supérieurs ».

En dehors des statuts de « cadre supérieur » et de « cadre dirigeant » (position III C), quatre positions régissent le statut « cadre »[874]. Les deux premières, « I » et « II », fonctionnent selon des critères relativement mécaniques. La position « I » est réservée aux cadres débutants. La deuxième est obtenue obligatoirement après trois années d'expérience en position « I », dont une dans l'entreprise et à l'âge de 27 ans.

---

[872] Cf. chapitre IV.
[873] Les cadres dirigeants proposent des candidats dans leur direction pour une nomination au statut de « cadre supérieur ». Dès lors, débute un processus itératif d'entretiens et d'évaluations par la Direction des cadres dirigeants. Enfin, une liste est proposée pour validation au Président Directeur Général.
[874] Positions relatives au statut de cadre dans l'ordre croissant : I, II, III A, III B, III C.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les positions « III A » et « III B » sont davantage liées aux responsabilités et missions exercées par les cadres. La première d'entre elles fait référence à une « large autonomie de jugement et d'initiative dans le cadre des attributions du cadre », « un professionnalisme reconnu dans sa spécialité » et « une responsabilité d'encadrement et/ou d'animation de réseau ». Toutefois, des critères minimaux relatifs à l'expérience (5 ans minimum) et à la rémunération sont requis. Pour obtenir la position « III B », les cadres doivent justifier notamment d'une participation « à l'élaboration d'une vision stratégique » et d'une « évolution significative du niveau de responsabilités ». Un intervalle minimum de trois ans est nécessaire entre les deux promotions. Une rémunération minimale est également nécessaire et des âges sont indiqués en fonction du potentiel estimé de la personne.

Dans les deux cas, le passage à la position supérieure s'opère à partir de la proposition du responsable hiérarchique et nécessite la validation auprès de la fonction Ressources Humaines.

Le sentiment d'élection est extrêmement présent dans leur discours au point que ces « cadres supérieurs » soulignent un étonnement et ne se présentent pas, eux aussi, comme les acteurs de leur évolution, comme l'illustrent ces propos tenus par deux d'entre eux :

> *« Le IIIC, c'est un statut, c'est un pseudo cadre dirigeant. Après il faut un sponsor, je suis convaincu. Cela n'a presque rien à voir avec les compétences. Moi je suis revenu en 2000. Mon directeur : 'je vous veux en comité de direction', donc jackpot ! Six mois après, un poste de chef de service se libère : re-jackpot ! Il me propose au IIIC. Certains me connaissaient, 'oh il est sympa…'. Bon voilà, ça se passe comme ça. Ce n'est pas forcément la valeur intrinsèque, on ne choisit pas. Il faut bien s'entendre avec ses chefs ! On peut être le meilleur du monde, s'il n'y a pas le sponsor… ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

> *« On m'a demandé de prendre le poste actuel. Donc, c'est mon premier poste significatif en terme de management. Je suis chanceux dans mon développement de carrière. Je n'aurai jamais cru. J'ai eu de la chance de rencontrer des gens qui me voulaient du bien. C'est sûr, je suis resté dix ans dans un même domaine. Cela m'a permis de faire la différence par rapport à ceux qui papillonnent. Mais surtout, j'ai connu X* [un directeur]. *Avant, j'étais jeune clampin qui essayait de faire progresser la science. Le jour où j'ai appris que l'on me demandait de prendre un poste de chef de service, je n'ai pas dormi pendant deux jours. Je me suis dit : 'Ils sont fous' ! ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 20 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 56.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ces extraits sont intéressants dans la mesure où, de façon contre-intuitive, ils mettent en évidence exactement les mêmes éléments que chez les « cadres promus » :

- l'importance du rôle joué par le hiérarchique : « un sponsor », « mon directeur », « il faut bien s'entendre avec ses chefs », « on ne choisit pas », « on m'a demandé », « j'ai eu de la chance de rencontrer des gens qui me voulaient du bien ».

- au point que les compétences personnelles sont extrêmement relativisées : « cela n'a presque rien à voir avec les compétences », « 'oh, il est sympa' », « ce n'est pas forcément la valeur intrinsèque », « je suis chanceux ».

- la valorisation d'une solide expérience dans un domaine technique : « c'est sûr, je suis resté dix ans dans un même domaine. Cela m'a permis de faire la différence par rapport à ceux qui papillonnent ».

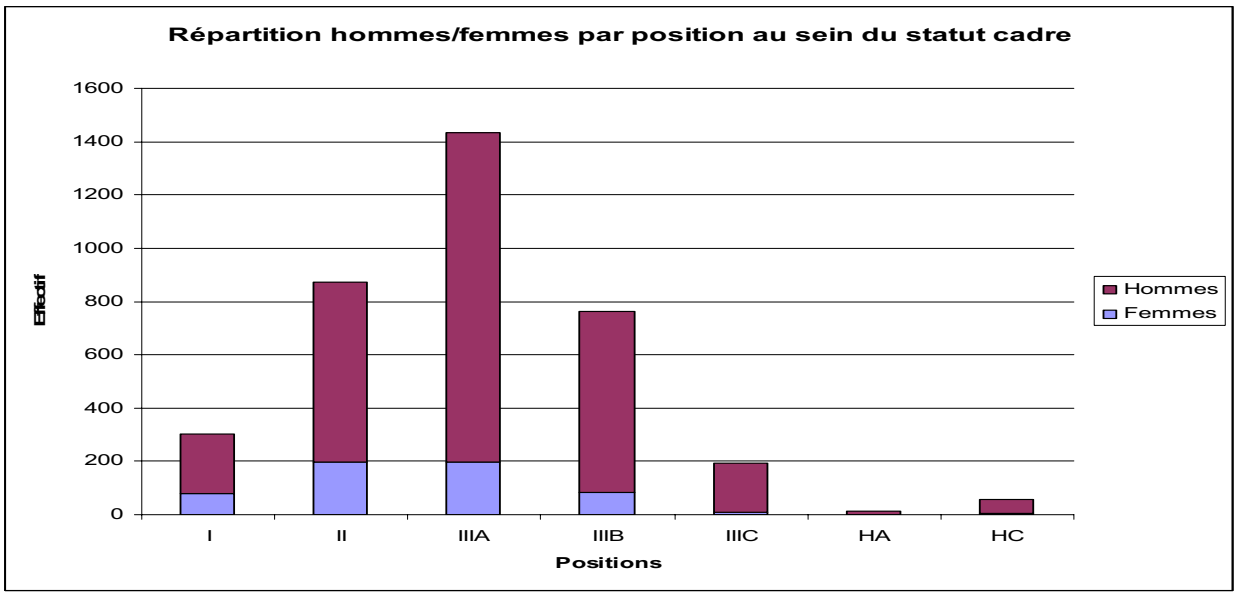
- une identification professionnelle : « jeune clampin qui essayait de faire progresser la science ».

Nous retrouvons donc ici les formes de relations sociales de la première période décrite dans la partie précédente, articulées sur une loyauté en échange d'une carrière verticale au sein d'un domaine technique.

Ce sentiment d'élection est un peu plus nuancé chez les femmes « cadres supérieurs » qui se présentent davantage comme détenant un rôle déterminant dans leur promotion, ce que l'on peut hypothétiquement comprendre à travers les stratégies qu'elles ont dû adopter pour « en être », dans un monde typiquement masculin. En effet, lorsque l'on regarde la structure de la population des cadres, les femmes « cadres supérieures » sont si peu nombreuses qu'elles n'apparaissent pas de manière suffisamment significative pour que leur part soit représentable, comme l'illustre le graphique ci-dessous :

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr



Cela revient à dire que les femmes « cadres supérieurs » représentent moins de 0,5 % de la population totale des cadres. De même, parmi les « cadres III C », elles ne sont que 4%. Ces chiffres alarmants s'expliquent en raison d'une féminisation tardive du secteur de la conception des véhicules, alors que l'ancienneté est une caractéristique majeure de ce groupe statutaire. 91% ont, au moins, 10 ans d'ancienneté et près de 60% ont 20 ans d'ancienneté et plus. Incidemment, ces chiffres permettent de faire la même remarque que pour les « cadres promus ». Aujourd'hui, les chefs de service sont à la fois des acteurs clefs de la structure verticale et ils ont, au cours de leur parcours professionnel, pu faire l'expérience des formes de relations sociales correspondantes.

Néanmoins, il ne nous est pas possible de confirmer notre hypothèse selon laquelle les femmes ont dû fournir des efforts personnels supplémentaires pour obtenir leur promotion car il a été difficile, lors des entretiens, d'approfondir cette thématique, comme si ces femmes « pionnières », pour reprendre les mots de C. Marry[875], ne souhaitaient pas mettre en exergue une différence liée à leur condition féminine.

Femmes ou hommes « cadres supérieurs », les fondements de leur implication sont explicitement statutaires. Comme les « promus » lors de leur promotion au statut de cadre, ils évoquent une source de satisfaction et de reconnaissance lors de leur accès au statut de « cadre supérieur » :

[875] Marry, *op. cit.*, p. 185.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« C'est un bonheur intégral pendant un an. Moi, je ne m'y attendais pas. Je n'avais rien demandé. MFD* [le directeur du développement de l'ingénierie véhicule] *vous appelle en direct pour vous le dire. Il y a un sentiment d'appartenance à quelque chose. Une grande satisfaction. Il y a un vrai bonheur pendant un an. On vous présente le président de Cisco, de Printemps, David Douillet… Et puis, il n'y a que quatre-vingts personnes donc… Bon après, le quotidien vous rattrape. On redescend du nuage ! Bon, on est censé piloter la boutique. Est-ce que j'aurai le choix de mon poste ? ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

Le sentiment d'élection [« il n'y a que quatre-vingts personnes »] est déterminant dans le développement d'un sentiment d'appartenance. Il est l'assurance d'avoir le privilège d'en être. Cette promotion semble alors procurer l'impression d'une réalisation personnelle intense telle un aboutissement, une consécration, en témoigne l'utilisation à plusieurs reprises, comme les « cadres promus », du terme « bonheur ». Avec ce vocabulaire, il est clair que l'on déborde les frontières de la reconnaissance dans la sphère professionnelle pour atteindre l'estime de soi, la reconnaissance de soi en tant qu'individu.

Enfin, cette identification statutaire est indissociable des responsabilités hiérarchiques que les cadres supérieurs détiennent. En ce sens, ils font référence à une augmentation de leur investissement temporel depuis qu'ils exercent la fonction de « chef de service » :

> *« Depuis que je suis chef de service, Renault a beaucoup mis les pieds chez moi : je travaille à la maison, je rentre tard ».*

Cadre, Chef de service, homme, renseignements manquants, B 65.

> *« Il n'y a pas une démarcation statutaire en terme d'horaire* [parmi les cadres]. *Les III A viennent à 7h30 et repartent à 7h30 ! Moi, je ne bossais pas autant à leur âge. Je ne m'investissais pas autant à 30 ans. Je n'avais pas de démarche particulière. La différence s'est faite plus tard, lorsque je suis devenu chef de service. ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

Pour autant, s'ils ont une conception ascendante de la carrière, ils ne sont pas certains de « vouloir aller plus haut » lorsqu'ils se rendent compte des sacrifices supplémentaires que cela suppose. Ils font référence à des directeurs malmenés qui sont dans l'obligation d'annuler « leurs vacances au ski » et de « partir en séminaire de travail le week-end ». A ce titre, ils émettent des doutes à propos de leur groupe de référence que constituent les directeurs.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

De même, à la différence des femmes qui ont choisi ce mode d'investissement en exposant une adhésion sans faille, les hommes « cadres supérieurs » s'autorisent des interrogations sur les évolutions en cours au sein du secteur de la conception des véhicules. L'identification statutaire rend la démotivation insensée à leurs yeux. Toutefois, dans chacun des cas, ils n'hésitent pas à souligner l'ambivalence d'une telle position.

> *« On a finalement assez peu de pouvoir. C'est le directeur qui débloque tout. Par exemple, je ne signe que les notes à 2000 ou 3000 euros alors que mon budget fait 30 millions d'euros ! »*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

Tout se passe comme si les formes de reconnaissance symbolique étaient d'autant plus importantes que les situations objectives se diversifiaient et que le processus de rationalisation ébranlait l'efficacité du modèle traditionnel au sein même du groupe d'appartenance. Ils font référence spontanément aux multiples marques de reconnaissance symbolique qui offrent l'occasion d'un sentiment d'appartenance renforcé :

> *« Aujourd'hui, c'est un serpent de mer de savoir si les 3B ont leur voiture. C'est la différence entre un IIIB et un IIIC pour qui c'est statutaire. Tous les 3B font des pieds et des mains pour se positionner sur des postes avec voitures. Vous ne pouvez pas savoir à quel point la voiture est importante. »*

Cadre, Chef de service, homme, renseignements manquants, B 65.

> « [Que signifie, pour vous, réussir chez Renault ?] *C'est difficile car c'est variable au cours du temps. Jeune, je vous aurais dit 'IIIC' et 'chef de service'. Mais, les titres et la qualité des titres évoluent. Avant, 'chef de service', c'était encadrer 180 personnes. Le 'chef de projet' est complètement galvaudé. Il y a des chefs de service qui encadrent trente personnes. Moi, j'encadre 110 personnes. Aujourd'hui, la réussite n'est plus un titre. Ce n'est plus un nombre d'encadrés. Même 'directeur', c'est banalisé. Malgré tout, l'entreprise valorise toujours le modèle hiérarchique. Un truc important, c'est d'avoir une voiture, quel que soit le moyen, même si ce n'est pas toujours avantageux* ».

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 20 ans d'ancienneté, 43 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 56.

Dans le second entretien notamment, il est intéressant de noter que la dévalorisation des positions objectives [« la qualité des titres évolue », « le chef de projet est complètement galvaudé », « aujourd'hui, la réussite n'est plus un titre », « même 'directeur', c'est banalisé »] est concomitante avec la survalorisation des marques symboliques de la réussite professionnelle traditionnelle [« un truc important, c'est d'avoir une voiture, quel que soit le moyen, même si ce n'est pas toujours avantageux »].

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ainsi, aucune autre forme de réussite professionnelle n'est-elle mentionnée au sein de ce type. La norme du modèle traditionnel persiste. Chez les hommes, elle est, cependant, relativisée dans le sentiment de satisfaction personnelle qu'elle procure à long terme et dans la volonté de continuer à poursuivre ce modèle, faisant émerger le sentiment d'un contentement quant à la position déjà atteinte, y compris pour les plus jeunes d'entre eux.

1.2.3. Les jeunes diplômés des grandes écoles

Une dernière population typique s'inscrit dans ce registre de l'investissement. Elle ne correspond à aucune position organisationnelle en particulier. Ils ne sont même plutôt pas dans la structure verticale. Plusieurs d'entre eux exercent des fonctions dites « projet ». Leur caractéristique commune réside essentiellement dans leur parcours social.

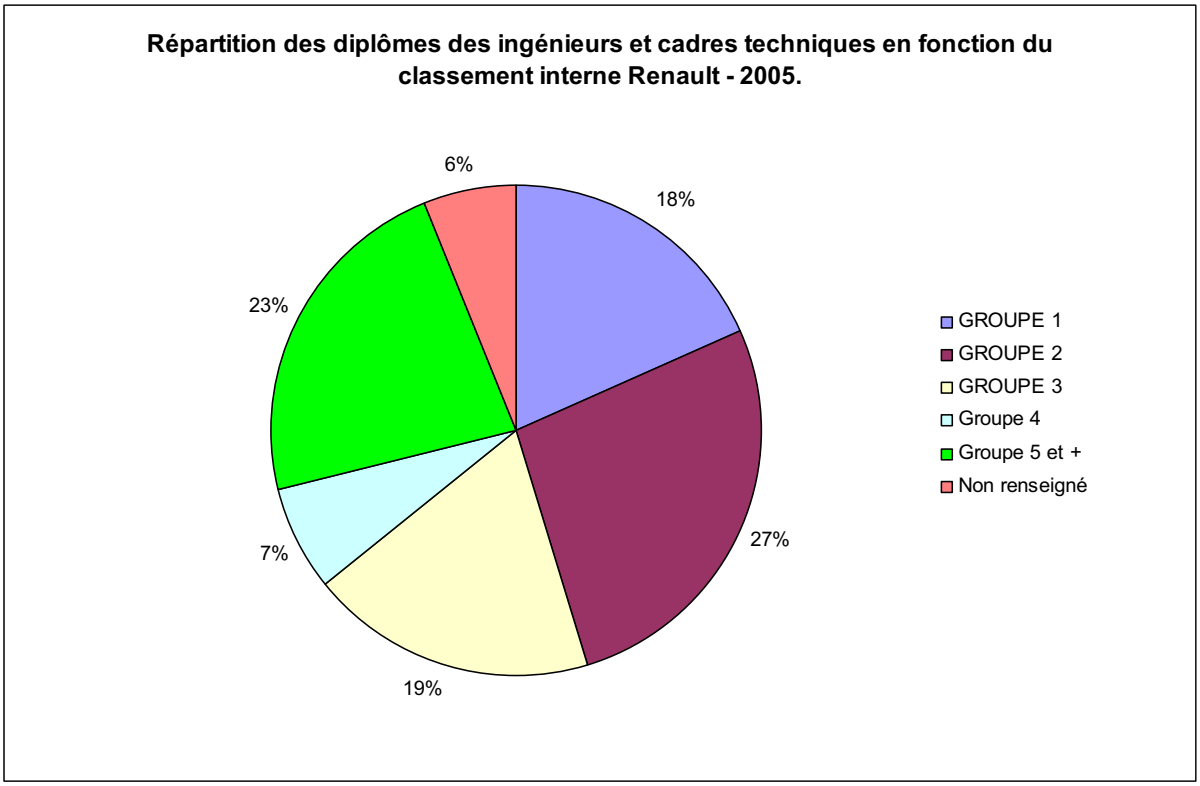
En effet, tous sont issus d'une « grande » école d'ingénieur, reconnue formellement par la direction en tant que telle. Les formations initiales de troisième cycle sont réparties selon quatre groupes (Groupe 1 à 4). Le groupe 5 et + correspond aux formations initiales inférieures au troisième cycle. Il s'agit donc des cadres techniques promus qui ont eu accès au statut par la formation continue. Cette classification n'est pas anodine puisqu'elle détermine la rémunération d'entrée dans l'entreprise. Ce faisant, elle positionne favorablement les écoles du groupe 1, celles considérées comme les plus prestigieuses ou le « pôle élitiste des ingénieurs » pour reprendre les termes de C. Marry[876] et dont la représentante emblématique est l'école polytechnique. Dès lors, ce positionnement a des incidences tout au long de la carrière : l'entreprise a objectivé par l'intermédiaire de ces modes de gestion une hiérarchie sociale historique entre les écoles d'ingénieurs, en leur reconnaissant une valeur formative différenciée. A titre d'exemple, on y trouve les ingénieurs diplômés des écoles des « Mines de Paris », « Ponts et Chaussées », « Supélec », « Centrale de Paris », l'« Ecole Nationale et Scientifique des Techniques Avancées de Paris » etc., ainsi que les docteurs d'université.

La répartition des diplômes des ingénieurs et cadres techniques en fonction de ce classement indique que ces diplômés du groupe 1 représentent environ 18% de la population des

[876] *Ibid.*, p. 69.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ingénieurs et cadres techniques (dont environ 11.5% de diplômés des « grandes » écoles et 6.5% de docteurs), tous âges confondus, comme l'expose le graphique ci-dessous :



Il ne s'agit pas d'affirmer l'idée selon laquelle 18 % des individus qui composent le groupe professionnel sont sur le registre de l'implication, mais davantage de souligner que, dans les premières années d'intégration, les jeunes diplômés ont de bonnes raisons de s'investir. Ils le font dans l'espoir d'une augmentation de leur rémunération et d'une carrière interne à l'organisation. Pour autant, tous n'en bénéficieront pas, d'où l'importance de la variable de l'expérience et de l'ancienneté dans l'entreprise (environ cinq ou six années).

Il apparaît donc que le modèle traditionnel du cadre faisant preuve d'une implication forte dans son travail, reposant sur un sentiment d'appartenance à l'entreprise, reste présent et socialement efficace dans les représentations des jeunes diplômés des « grandes » écoles. Cependant, il importe de noter une différence par rapport aux « cadres promus » et « cadres supérieurs » dans les deux points précédents. Cette implication n'est pas synonyme d'une identification forte à la profession, à travers la place accordée à la technique par exemple, ni même au produit automobile. Ils ne disposent pas de l'ancienneté nécessaire pour connaître les premières formes de relations sociales diffusées dans le secteur de la conception. Ils

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

affichent une absence de passion pour le produit, réduisent le rôle de la technique à un « moyen de transformer » un état en un autre et les connaissances techniques à un outil « pour aider à dialoguer mais c'est tout ». D'ailleurs, en ce sens, les fonctions faisant appel à une expertise technique sont explicitement refusées, comme l'illustrent ces propos tenus par l'un d'entre eux :

> *« L'expertise technique, par exemple, c'est quelque chose qui ne m'intéresserait pas du tout. Rester enfermé dans un domaine technique toute ma vie, ça ne me plairait pas. Je n'aimerais pas faire ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 64.

Au travers de cet extrait, nous soulignons l'idée selon laquelle la technique, loin d'être une source d'épanouissement, est considérée comme réductrice, en témoigne l'utilisation du terme « enfermer ».

En revanche, ils valorisent la dimension économique de leur activité, en précisant même parfois qu'ils auraient pu faire leur carrière dans le secteur bancaire. Pour toutes ces raisons, ils n'ont aucun mal à adhérer aux évolutions rencontrées par le secteur de la conception des véhicules et ses effets sur les activités de travail des ingénieurs.

Ces femmes et hommes ont une vision relativement précise de la carrière qu'ils envisagent. Ce qui est valorisé n'est pas de l'ordre de l'opportunité, mais d'une construction progressive et réfléchie. C'est là une caractéristique distinctive majeure. Ils sont capables d'exposer plusieurs hypothèses de carrière avec les avantages et les inconvénients, sachant que l'objectif reste le même : détenir un poste stratégique avec des responsabilités hiérarchiques au sein de l'entreprise. La fonction de directeur est régulièrement mentionnée. Si tous ne l'ont pas précisé, nous pouvons légitimement penser qu'ils sont encouragés par leur inscription sur les listes « P » ou qu'ils ont de bonnes raisons de croire qu'ils sont des candidats particulièrement éligibles.

En effet, dans ce cas, les règles de gestion des cadres semblent orienter les logiques d'action. Ces dernières sont explicitement centralisées[877]. La gestion des carrières s'opère par l'intermédiaire des comités de carrière structurés sur la base de l'organisation pyramidale de

[877] Source documentaire interne : note de la direction générale n° 99/37, rédigée en 1999 et intitulée « Fonctionnement de la gestion centralisée des carrières dans le groupe Renault ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'entreprise. Trois comités prennent en charge la gestion des postes les plus stratégiques pour l'entreprise.

Deux d'entre eux gèrent les postes dits « A » et « B » :

- « Les postes A (un peu moins de 200 postes) correspondent à un niveau de responsabilité stratégique pour le groupe et sont gérés en comité général de carrières présidé par le Président et comprenant l'ensemble des membres du CEG »[878].
- « Les postes B sont d'importance stratégique pour les directions CEG[879] et CDR[880] au plan des grands métiers opérationnels et fonctionnels. Ils sont gérés par les comités de carrières des directeurs CEG et/ou CDR »[881].

Les objectifs de ces comités consistent à gérer les contenus de ces postes et à gérer la carrière de leurs titulaires et de leurs remplaçants. Dans une démarche prospective, ils portent une attention particulière à l'identification et la préparation des futurs titulaires à long terme. Pour ce faire, ils établissent des listes de cadres dits « à potentiel » : « P1 » pour les postes « A », « P » pour les postes « B » et les promotions au niveau de cadre supérieur (Cadre III C). Ces comités sont tenus par les responsables hiérarchiques du niveau supérieur selon une fréquence mensuelle. Cette gestion centralisée n'est pas pour autant standardisée. C'est l'oralité qui est de mise au sein de ces comités. Sur le papier, seules des informations minimales apparaissent telles que le nom, l'âge, le libellé du poste actuel et la date de mobilité. Alors que le secteur de la conception dans son ensemble est investi voire envahi par l'écrit et les procédures réglementées, la tradition orale est réservée à l'élite. L'objectivation de l'identification des individus promus ou dits « à potentiel » repose sur la collégialité de la décision. Il importe donc de prendre en considération le rôle déterminant tenu par le responsable hiérarchique d'un individu, mais tout autant par les responsables hiérarchiques dans leur ensemble. Chacun d'entre eux donne son avis sur la personne et de l'aveu du responsable de l'animation de ces comités : *« Il n'y a pas de critères objectifs, c'est au feeling »*. Nous comprenons alors aisément la stratégie de loyauté dont font preuve les individus concernés et au titre de laquelle la dérive pourrait être un conformisme, comme en témoignent ces propos tenus par un chef de service :

---

[878] Source documentaire interne : manuel de gestion des cadres.
[879] Comité Exécutif Groupe.
[880] Comité de Direction Renault.
[881] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« 'Oui, oui, c'est une culture de la réussite. Il ne faut pas oublier que chez Renault, les managers sont là car ils ne font que dire oui. C'est une culture. »*

Cadre, Chef de service, homme, renseignements manquants, B 65.

En outre, ces comportements sont renforcés par l'incertitude qui règne dans la mesure où ces exercices de prospective ne sont pas divulgués pour éviter de « contractualiser ces promotions » afin d'entretenir les comportements loyaux de la part des principaux concernés. Pour ces individus, les termes « acteurs de leur carrière » ne sont absolument pas appropriés, ce que souligne l'un d'entre eux en prenant l'exemple des plus hauts niveaux au sein de l'entreprise :

> *« Plus tu es haut, moins tu as le choix de ta carrière. De toute façon, tu te fous de ce que tu fais. C'est le niveau et le pouvoir qui comptent. Par exemple, X* (directeur de projet) *ne voulait absolument pas partir au Japon, eh bien il n'a pas eu le choix. Il a été obligé ! Ce qu'ils veulent, c'est être directeurs, puis membres du CDR* (Comité de Direction de Renault) *puis membre du CEG* (Comité Exécutif Groupe)*. Peu importe ce qu'ils ont comme direction ! ».*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

Cet extrait est particulièrement explicite. Ce qui importe n'est pas la nature du poste ou l'intérêt de la mission [« De toute façon, tu te fous de ce que tu fais »] en tant que tels, mais la position atteinte dans la structure pyramidale [« C'est le niveau et le pouvoir qui comptent »] au point d'être dépossédé du choix [« Il a été obligé »].

Cette gestion centralisée des carrières concerne donc seulement une partie des cadres, ceux qui détiennent, ou sont amenés à détenir, des postes identifiés formellement comme stratégiques, c'est-à-dire caractérisés par de fortes responsabilités. La mise à jour de la liste de ces postes est faite régulièrement par ces mêmes comités. Il est difficile d'évaluer précisément les effectifs concernés. Nous savons qu'il existe 200 postes « A » et qu'environ 6% des cadres du secteur de la conception ont une position au moins égale au statut « cadre III C ». Il reste à évaluer le nombre de personnes concernées par les listes « P » et « P1 ». Comme les études portant sur des entreprises similaires, nous conviendrons qu'environ 20% des cadres bénéficient d'une gestion centralisée. En outre, ils sont informés de cet accompagnement privilégié et des perspectives qui s'offrent à eux. Pour autant, l'inscription sur ces listes n'est pas définitive et le cadre concerné doit constamment faire les preuves de son niveau pour y demeurer. Pour les 80% restants, il est précisé, dans la même note, que « ces trois niveaux de

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

carrière n'excluent en aucune manière l'organisation régulière de comités RH à d'autres niveaux de l'organisation, visant à gérer avec anticipation les ressources humaines de l'entreprise ».

Il y a lieu de noter la différence de vocabulaire qui révèle le régime à deux mesures dont bénéficient les cadres. Pour les 20% estimés, la direction parle de comités de « carrière » alors que pour les autres, il est question de comités ressources humaines, comme s'il devenait difficile d'utiliser le terme de carrière. C'est parce que ce dernier revêt une connotation particulière. Dans la conception traditionnelle, il fait référence à un avancement vertical avec des responsabilités et une rémunération croissantes. D'ailleurs, plus loin, la direction fait formellement référence à deux conceptions différentes : une « logique de gestion », celle des comités de carrière et une « logique de marché », apparentée à un marché du travail interne[882]. Cette dernière a donné lieu à la création d'un outil, « JobAccess », qui diffuse les postes à pourvoir sur l'intranet de l'entreprise.

En définitive, les jeunes diplômés des « grandes » écoles ont, encore à ce stade (ils sont cadres II), toutes les raisons de croire qu'ils peuvent faire partie des élus. Dès lors, ils envisagent une carrière au sens spécifique mentionné par E. Hughes, celui « de recevoir, à chaque étape, une quantité d'argent, d'autorité et de prestige »[883]. A propos de ce terme polysémique, pour notre part, nous l'utiliserons pour la sphère professionnelle dans le sens générique proposé par l'auteur et les interactionnistes plus généralement, à savoir : « un parcours d'une personne au cours de son cycle de vie ».

En outre, cette distinction interroge sur le rôle joué par le parcours social. C'est un lieu commun de dire que ces écoles d'ingénieurs font l'objet d'une hiérarchie sociale. P. Bouffartigue précise même que la valeur sélective des diplômes s'est affirmée au détriment de leur valeur formative.

---

[882] Selon une source documentaire interne, le manuel de gestion des cadres : « d'un côté, il y a des offreurs d'emplois, de poste à tenir ou de missions à accomplir, de l'autre il y a des offreurs de services et de compétences ».
[883] Hughes, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Selon les critères de segmentation, la typologie est à géométrie variable. Par exemple, P. Bourdieu[884] a proposé une division binaire et rigide : la « grande porte » et la « petite porte », afin de mettre en évidence une reproduction sociale à travers l'institution scolaire. C. Marry propose une fragmentation en trois types : un pôle élitiste, les ingénieurs diplômés des corps d'Etat, « composante la plus ancienne, la plus homogène, la plus stable du groupe des ingénieurs », les ingénieurs civils du début du XIXème siècle, à partir desquels le terme est « associé à un diplôme sans référence à une expérience professionnelle dans le métier » et, enfin, le troisième pôle, « celui des ingénieurs promus à partir d'une longue expérience professionnelle d'encadrement d'ouvriers dans des entreprises industrielles »[885]. Cette typologie lui permet de mettre en évidence le rôle joué par les « traits symboliques et pratiques de la domination masculine »[886].

En tout état de cause, tous isolent les écoles dites « grandes », c'est-à-dire les quelques unes qui mènent aux grands corps d'Etat et leurs équivalents civils parmi « les 230 écoles d'ingénieurs et autres écoles professionnelles et techniques dont sont issus les ingénieurs promus »[887]. Nos observations n'y échappent pas. C'est pourquoi nous souhaitons souligner le rôle joué par ces écoles dans la construction de la façon de s'investir, ou plus précisément ici, dans l'inculcation du modèle traditionnel. Il n'y a que ces ingénieurs en particulier qui échappent de manière significative à la prédominance des critères par ailleurs observés tels que la fonction exercée. Par ailleurs, le genre n'apparaît pas discriminant. Il ne constitue pas un repère identitaire majeur. Chez les femmes y compris, le modèle traditionnel est mobilisateur bien qu'elles aient (déjà) conscience qu'il est particulièrement adapté aux hommes.

Pour autant, cette influence de la formation initiale n'est valable que chez les jeunes ingénieurs diplômés, ayant tout au plus six années d'ancienneté. Par la suite, d'autres éléments inhérents à la situation de l'individu ou à d'autres caractéristiques sociales interviennent. Par exemple, on observe des femmes diplômées de l'école Polytechnique qui ont adopté d'autres modes d'investissement. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

---

[884] P. Bourdieu, *La noblesse d'Etat, Grandes Ecoles et esprit de corps*, Paris, Minuit, 1989.
[885] Marry, *op. cit*., p. 68.
[886] *Ibid.*
[887] *Ibid.*, p. 65.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une formation scolaire dans une des plus grandes écoles de l'enseignement supérieur joue un rôle dans le choix d'un mode d'investissement. Toutefois, le parcours social antérieur intervient d'autant plus qu'il est reconnu dans l'organisation. Nous irons même jusqu'à dire que cette concentration des jeunes diplômés des « grandes » écoles dans le registre de l'implication est indissociable des règles et pratiques de gestion de l'entreprise. En somme, d'une part, cela suppose une réalité objective inscrite dans les règles de gestion de l'entreprise et, d'autre part, son influence première s'atténue avec le temps.

Enfin, la reconnaissance salariale est extrêmement valorisée. Elle est, selon eux, la rétribution d'un travail et surtout la reconnaissance d'une capacité future. Le niveau des revenus est utilisé de manière significative pour définir le statut. Il en est un élément constitutif indispensable, comme l'illustrent ces extraits d'entretiens :

> « *C'est hyper important. La rémunération, les augmentations, c'est très significatif de la manière dont on est perçu* ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 67.

> « [Quelles sont les formes de reconnaissance ?] *Le salaire. Pour moi, c'est important, pour d'autres peut-être pas mais…. Et puis, bon l'évolution, le statut. En fait tout ce qui va avec le salaire. Tout ça pour moi va de pair* ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 66.

Revenus et statuts sont indissociables dans leurs représentations [« l'évolution, le statut. En fait, tout ce qui va avec le salaire. Tout ça, pour moi, va de pair »]. Dans le même sens, le cas d'un ingénieur est intéressant : il est inscrit sur une « liste P » (cadre dit à potentiel), des primes financières lui sont accordées et un poste avec des responsabilités hiérarchiques lui est proposé, mais il n'est absolument pas satisfait parce qu'il n'a pas été promu au statut de cadre IIIA. Tout se passe comme si la rétribution, notamment la reconnaissance salariale, perdait de sa valeur et de sa signification sans une promotion statutaire. Cette dernière est alors un moyen de reconnaissance sans équivalent ni substitut possibles.

Ainsi, l'implication repose-t-elle, en ce qui les concerne, sur un investissement d'ordre strictement statutaire eu égard à leur parcours social. Lorsqu'ils se définissent, ils font référence, de façon sensiblement plus significative, aux termes de cadre (« en tant que cadre ») et d'ingénieur. A chaque fois, ce dernier est utilisé dans sa dimension statutaire pour mieux se distinguer des techniciens, en toute cohérence avec leur conception de la réussite sociale.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.3. Un modèle de réussite sociale centré sur la réussite professionnelle

Cette forme d'implication est le mode d'investissement privilégié d'une conception traditionnelle de la réussite sociale au sein du groupe statutaire. On l'aura compris le travail est, par excellence, l'activité sociale valorisée.

C'est parce que la réussite professionnelle est conçue comme une condition à un épanouissement global, comme l'illustrent ces propos :

> *« Vous savez, je pense que quand on est bien dans sa peau professionnellement, on est bien à l'extérieur. Ça se traduit sur la vie de famille aussi ».*

Cadre, Ingénieur-métier, homme, 37 ans d'ancienneté, 55 ans, promotion interne, B 70.

Dans ce cas, elle ne se comprend pas uniquement dans un rapport instrumental. Il ne s'agit pas de réussir professionnellement dans le seul objectif d'augmenter son niveau de revenu, même si cette dimension est présente comme l'a rappelé l'importance de la reconnaissance salariale dans leurs représentations. Le travail est conçu dans le sentiment de réalisation personnelle qu'il procure. En ce sens, l'implication organisationnelle se double d'une implication dans le travail, c'est-à-dire dans le poste occupé, dans la mesure où « la performance au travail est un élément central de l'estime de soi »[888]. A ce titre, l'investissement temporel est rationne

l. Il est le témoin d'une porosité de la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère extraprofessionnelle[889] chez ces ingénieurs et cadres techniques.

Néanmoins, il est nécessaire de préciser que, y compris dans cette forme d'investissement, un équilibre entre la vie professionnelle et la vie extraprofessionnelle est recherché. Ce qui est valorisé n'est pas un équilibre quantitatif, mais qualitatif [« emmener les enfants à l'école », « faire attention à sa femme », etc.]. En revanche, dans ce mode d'investissement, la vie extra-

---

[888] B. Charles Pauvers et N. Commeiras in Neveu, Thévenet, *op. cit*., p. 57.

[889] Nous retrouvons là encore les caractéristiques du modèle traditionnel tel que le décrivaient M. Bonnetti et V. de Gaulejac in « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, n°4, 1982, p. 408 : « Alors que la plupart des salariés opèrent un clivage entre leur temps personnel et leur temps professionnel, il se produit pour les cadres une interpénétration entre le temps productif et leur temps libre ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

professionnelle se limite à la vie familiale, comme l'illustrent ces propos tenus par deux jeunes ingénieurs (moins de trente ans), diplômés de l'école des mines :

> « *J'ai des amis mais je ne les vois que de temps en temps. Je ne pratique pas de sport quotidiennement et tout ça quoi. L'idéal, ce serait de pouvoir tout faire, mais ce n'est pas possible. Peut-être quand les enfants seront partis dans vingt ans, mais avant ça va être dur* ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 67.

> « *Il pourrait y avoir des loisirs aujourd'hui il n'y en a pas, c'est sûr. Ben, c'est le temps, tout simplement. C'est sûr que là… de toute façon, on le voit bien depuis on va dire depuis trois ans, ça c'est réduit comme une peau de chagrin. À la limite, le loisir ça reste comme quelque chose, on va dire que c'est le petit plus. Aujourd'hui pour l'instant on n'en sent pas encore un manque extraordinaire parce que ponctuellement on arrive à faire des choses, mais c'est vrai qu'aujourd'hui pour nous ce n'est pas possible d'avoir une activité sportive ou des choses comme ça parce qu'on ne finit jamais à la même heure. On finit tard. […]. Tout ce qui était, je ne sais pas moi, un cinéma le soir, un petit resto en semaine ou aller voir des amis, tout ça devient difficile parce qu'on rentre à la maison, il est huit heures/huit heures et demie. Après, la journée est terminée* ».

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 64.

Aucune autre sphère sociale d'investissement n'est mentionnée comme la pratique d'un sport, une activité associative, une quelconque passion, ni même des loisirs. Si elles sont évoquées, c'est pour mieux souligner leur place dérisoire [« peau de chagrin », « le petit plus »].

Par conséquent, la notion d'équilibre existe, mais entre deux sphères particulièrement valorisées : le travail et la famille. L'investissement professionnel semble même être au service de la sphère familiale. Les « impliqués » justifient aussi leur investissement au regard de ce qu'ils apportent à leur conjoint et enfants en mentionnant le confort matériel, les activités culturelles et sportives que l'aisance économique rend possible, etc.

Une seconde précision est importante. Dans leurs récits, ces ingénieurs et cadres techniques présentent leur situation comme étant explicitement le résultat d'un choix : la permanence du modèle traditionnel au sein de ce groupe n'est pas le produit d'une incapacité à envisager d'autres formes de réussite. Ils disent avoir fait le choix de la recherche de la réussite professionnelle, au détriment d'autres possibilités, tout en recherchant un équilibre avec la vie familiale. Cet extrait d'un entretien mené avec un chef de service, « cadre supérieur », est particulièrement explicite :

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« Moi, je suis très attaché à l'équilibre. Moi, j'y arrive encore. Des fois, j'arrive à neuf heures, car j'emmène mes enfants à l'école. Mais, je peux aussi emmener du boulot à la maison. Bon, c'est un rythme sans temps morts. Mais bon, je n'ai pas divorcé et je ne compte pas divorcer ! Je rentre à dix-neuf heures trente, vingt heures. Il faut faire gaffe à ce que l'on fait. Attention, jusqu'à présent, ça allait. Il faut voir la prochaine étape. […]. Il ne faut pas se leurrer. Il n'y a pas une fois par mois où ma femme ne me dit pas : 'T'abuses !'. Mais ça, c'est le quotidien, ça se gère. Et puis, elle voit les avantages : on part au ski, les enfants font plein d'activités. C'est un choix. Mais, une fois qu'on a fait le choix, c'est dur d'en sortir. On peut réussir socialement en étant maire, président du club de tennis, etc. Mais, je vois mal comment faire les deux. On peut imaginer quelqu'un qui fait trente-cinq heures et qui s'investit ailleurs, mais on ne peut pas faire les deux. Moi, on m'a déjà proposé le siège communal, etc. Pas possible, le temps qu'il me reste est réservé à la famille ! Ça, c'est sûr ! ».

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

Dans cet extrait, nous pouvons aisément remarquer que cet individu a conscience des multiples alternatives, il conçoit même d'autres formes de réussite [« on peut réussir socialement en étant maire, président du club de tennis »]. Toutefois, il décide de s'investir professionnellement à l'intérieur de l'entreprise et d'en faire l'élément principal de sa définition et reconnaissance sociales [« c'est un choix »].

En définitive, ce qu'il y a de traditionnel dans cette forme d'investissement porte sur la représentation de la réussite professionnelle, c'est-à-dire une conception fondamentalement statutaire. En revanche, la représentation du statut évolue dans la mesure où la frontière entre les cadres et techniciens est spontanément relativisée en terme d'activités de travail, y compris chez les « cadres promus » concernés par ce mode d'investissement. Dans ce cas, ils font référence à une conception traditionnelle de l'ingénieur issue de la première période décrite précédemment : [« un ingénieur pour moi, il est là pour créer, pour avancer dans un domaine »]. Ce qui est souligné est une simple distinction en terme d'investissement temporel. Les deux extraits suivants illustrent cette interprétation :

« Parce que maintenant des techniciens… A partir du moment où l'on est technicien supérieur, à partir de 365-400, il y en a beaucoup, on ne fait pas de différence avec certains… Je peux, peut-être, le dire autrement : je trouve que le métier d'ingénieur, le diplôme d'ingénieur est un petit peu dévalué. Je trouve que maintenant il y a certains ingénieurs qui pour moi font le travail d'un très bon technicien d'une autre époque. Vous savez, quand vous avez à faire des tableaux, à faire suivre des essais, il n'y a pas besoin d'être ingénieur. A un moment donné, il faut savoir… Un ingénieur pour moi, il est là pour créer, pour avancer dans un domaine ou mener à bien des dossiers qui sont un petit peu plus compliqués.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *Mais, aujourd'hui, je suis désolé, certains ingénieurs font le travail d'un bon technicien ».*

Cadre, Ingénieur-métier, homme, 33 ans d'ancienneté, 54 ans, promotion interne, B 61.

> *« La distinction cadres/ETAM, elle se remarque en terme d'horaires à quelques exceptions près. Mais c'est normal, ils ont la moitié du salaire sans différence d'activité ! Donc, il ne faut pas pousser ! »*

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 19 ans d'ancienneté, 42 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 58.

La frontière est brouillée mais surtout, elle est déplacée dans leurs représentations. La distinction proposée ne réside pas, comme nous aurions pu le penser intuitivement, sur l'existence ou non de responsabilités hiérarchiques. C'est, avant tout, la frontière entre cadres et cadres supérieurs qui est valorisée. Ce point et le précédent corroborent l'idée selon laquelle l'identification au sein de ce groupe est statutaire et qu'il existe un lien ténu entre cette dernière et l'investissement temporel qu'ils fournissent.

Enfin, le modèle de réussite sociale qui sous-tend cette forme d'investissement est relativement renouvelé. Pour les plus jeunes, il n'est pas question de sacrifier une vie familiale. En outre, il ne s'agit pas d'individus irrationnels dévoués à leur entreprise. Il s'agit d'individus raisonnés ayant fait le choix d'un investissement élevé car ils sont rétribués et reconnus en conséquence (ou parce qu'ils ont de bonnes raisons de croire qu'ils le seront) et parce qu'ils se réalisent à travers le travail. C'est le choix de la réussite professionnelle, aucun d'entre eux ne valorisent un multi-positionnement social.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

II. La contribution

La contribution est un deuxième mode d'investissement, observé de façon significative. Il s'est développé à partir du milieu des années 1980. Il a été encouragé par la mise en place de l'organisation matricielle et l'orientation du travail de conception en fonction du client.

2.1. Une deuxième forme d'investissement élevé dans le travail

2.1.1. L'intérêt du poste, comme fondement de l'investissement

La sphère d'investissement principale est la fonction. C'est de cette façon que les « contributeurs » se définissent : « pilote », « chargé d'affaires ». Ce qui est valorisé n'est pas la position statutaire, comme dans la forme précédente, mais le rôle particulier joué dans le processus global, l'intérêt du poste, sa visibilité, la richesse des relations interpersonnelles qu'il offre et surtout l'autonomie qu'il confère :

> *« Je ne suis pas attiré par le prestige. Pour moi, l'important c'est de toujours trouver de l'intérêt à ce que je fais. Ce n'est pas d'avoir deux fois plus de gens. Ce n'est pas le pouvoir brut. C'est la marge d'action ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 78.

Cet extrait s'oppose en tous points à l'extrait utilisé pour illustrer le cas des ingénieurs et cadres techniques dont le mode d'investissement serait celui de l' « implication » : ces derniers valorisent la position, le pouvoir et le prestige associé alors que les « contributeurs » disent chercher avant tout un contenu intéressant dans un poste et une autonomie [« Ce n'est pas d'avoir deux fois plus de gens. Ce n'est pas le pouvoir brut »]. Le poste tenu doit permettre de se faire valoir individuellement en accord avec la principale stratégie qui n'est pas la loyauté mais la prise de risque :

> *« Pour moi, c'est travailler sur les sujets stratégiques de l'entreprise. J'ai toujours travaillé sur des choses médiatiques : la Mégane, donc voiture phare de Renault, très réussie, le bruit carrosserie, c'était un sujet piloté au niveau de l'IV, maintenant l'intégration locale, c'est la question clef du moment. C'est stimulant car c'est à risque, c'est exposé ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

Dans ce cas, il est clair que le contenu du poste tenu par cet ingénieur personnalise son activité, lui permet d'exister en tant qu'individu. En cohérence avec les formes d'action

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

valorisées lors de la mise en place de l'organisation matricielle, les « contributeurs » cherchent à se servir de la prise de risque comme une mise en visibilité de leurs compétences personnelles. Les individus concernés par ce mode d'investissement ne souhaitent surtout pas être associés à un domaine technique, considéré comme étant réducteur au regard de ces dernières. Il s'agit de « ne pas s'enfermer dans un domaine », « ne pas être étiqueté ». Ils vont même plus loin en se disant capables de passer d'un domaine à l'autre :

> *« Le problème, c'est que l'on change de fonction très régulièrement donc on n'a pas le temps de se faire à un métier, on n'a pas le temps d'acquérir tout ce que l'on veut et on part déjà sur autre chose. Donc, au niveau des connaissances, il faut le dire, on survole. […]. En plus, le métier que je fais là, du développement de pièces, à la limite je pourrais développer, je ne sais pas, une cafetière, je peux développer un peu n'importe quoi, ce n'est pas spécifique. Là, j'apprends le* xxxxx[890]*, mais ça pourrait être autre chose ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 60.

En les sortant d'une hiérarchie professionnelle au sein d'une structure pyramidale, l'organisation matricielle leur donne les conditions d'une nouvelle sphère d'investissement : la mission. D'ailleurs, la technique et la créativité ne sont que des moyens au service d'un résultat qui porte nécessairement sur un objectif économique, comme l'illustrent ces propos :

> *« La technique, c'est l'innovation. C'est le ratio coût/valeur. Pour cher, on sait faire de la belle technique. Pour moins cher, c'est plus difficile. C'est ça la vraie technique, sinon c'est facile. Le challenge, c'est le meilleur ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

> *« L'innovation n'est qu'un moyen pour être rationnel. S'il n'y a pas de rationalisme dans l'innovation, c'est la catastrophe. On peut prendre l'exemple de la Modus. Il y a beaucoup d'innovation, ce qui a engendré de la technique, mais il n'y a pas de client. La rationalité, c'est l'atteinte d'un client. C'est pour ça que c'est au premier plan et que l'innovation n'est qu'un moyen ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

Ces deux extraits mettent en évidence une évolution de la conception de la technique et de sa place dans la représentation que leurs auteurs se font de leur travail. La technique en tant qu'application de la science dans une démarche d'accumulation des connaissances est dévalorisée [« C'est ça la vraie technique sinon c'est facile »], se voit réduite à l'expression d'un moyen au service d'un objectif économique [« innovation »], dans un rapport optimisé

[890] Une fonction élémentaire spécifique. Elle n'est pas mentionnée afin de conserver l'anonymat de la personne.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

[« ratio coût/valeur », « pour cher, on sait faire de la belle technique », « atteinte d'un client »].

Nous l'aurons compris, ces individus valorisent au sein de leur activité de travail une rationalité instrumentale. C'est donc l'innovation, en ce qu'elle peut être orientée économiquement, qui est valorisée. Dans ce cas, elle n'est pas au service de la progression de la connaissance scientifique, mais elle sert à faire progresser la rentabilité de l'entreprise. Ces ingénieurs sont, par conséquent, les plus impactés dans leur mode de raisonnement par les évolutions récentes de standardisation et nombre d'entre eux déplorent le manque d'innovation :

> *« Ça manque de fun. Renault, créateur d'automobiles !* [Rires]. *Ça se prend trop au sérieux pour ça. Aujourd'hui, la gamme est tristounette. Les gens sont prêts à acheter cher si le véhicule a du caractère. Il faut faire des vrais objets, différents d'une caisse à rouler. Il faut des voitures qui tirent l'image de marque. »*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

Les nouvelles formes de rationalisation deviennent un défi en tant que tel et ces individus sont les acteurs les plus typiques des usages dévoyés observés[891]. Ils acceptent l'idée d'une standardisation car elle est rationnelle d'un point de vue économique. Cependant, ils ne parviennent pas à en faire le cœur de leurs activités de travail. L'innovation conserve toute sa place et nombre de standards deviennent des bases de négociation :

> *Pour moi, l'intérêt, c'est la notion de développement. C'est l'innovation. J'ai passé plusieurs brevets en fin d'année. Avec la standardisation, c'est sûr que… Mais c'est toujours un compromis. C'est comme ça qu'il faut le comprendre. Cela met encore plus de piment dans le jeu de la négociation. C'est intéressant la négociation. C'est ça aussi qui fait que l'on se lève ! »*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

C'est donc le contenu du poste au quotidien qui importe et qualifie son intérêt [« C'est intéressant la négociation. C'est ça aussi qui fait que l'on se lève »]. Dans le même sens, ils valorisent une certaine polyvalence. D'ailleurs, le terme de « pilote » est le libellé que « les contributeurs » utilisent le plus fréquemment pour se définir, car il renvoie à des activités variées et il comporte une dimension entrepreneuriale en faisant référence à l'exécution d'un projet ainsi qu'à la gestion d'une unité économique (« les Groupes Fonctions Elémentaires » par exemple) dans la structure développée à cette période. Dès lors, il ne s'agit pas d' « être »,

[891] Cf. chapitre VI.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

il s'agit de « faire ». Le terme de « pilote » se caractérise par la notion d'engagement à fournir quelque chose.

Dès lors, s'investir n'est pas synonyme d'un temps élevé consacré à l'entreprise. Bien au contraire, cela signifie atteindre les objectifs de façon performante et efficace, c'est-à-dire optimisée. Ces extraits d'entretiens sont particulièrement explicites :

> *« Pour moi, l'important c'est d'être réactif dans les tâches à réaliser et donc pas du tout de faire des heures sans compter. Bon, il faut savoir donner des coups de boost, mais ponctuels. Si tu es tout le temps dans le boost, c'est qu'il y a un problème. ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

> *« La performance n'est pas synonyme de nombre d'heures. Si tu fais autant d'heures à ton niveau de compétence, tu ne pourras pas évoluer. Pour être bien au travail, j'ai besoin de jouer à cache-cache avec ma fille le soir ! Que ponctuellement je parte à 9 heures, ok. Mais, il faut que ça reste très ponctuel. Le nombre d'heures, ce n'est pas ça l'efficacité pour l'entreprise ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

> *« Ici, le prix de l'heure est non rentable. Vous avez une catégorie de cadres qui fait le grand écart entre le nombre d'heures fait pour l'engagement et le salaire. C'est viable car c'est simplement du temps et des contraintes sur la vie privée. Mais, moi je trouve que la rentabilité est nulle ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

L'investissement temporel n'a pas de sens à leurs yeux parce qu'il ne s'insère pas dans un rapport optimisé des moyens déployés par rapport à l'objectif visé [« réactif », « ce n'est pas ça l'efficacité pour l'entreprise », « le prix de l'heure est non rentable », « la rentabilité est nulle »]. Il n'autorise pas à parler de performance. C'est l'intérêt du poste qui est au fondement de l'investissement et garantit sa force, comme l'illustrent ces propos :

> *« On vient ici pour gagner un salaire. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'engagement pour la marque. On ne vient pas pour le plaisir, mais il faut un travail intéressant. C'est ce qui fait que l'on adhère. On a envie que ça marche. C'est ça l'engagement. C'est ça qui fait que l'on s'y colle. Le salaire, c'est ce qui fait que l'on travaille. L'intérêt du poste, c'est ce qui fait que l'on s'engage ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

Nous trouvons cet extrait particulièrement intéressant parce qu'il met en exergue que, si la rémunération reste un élément déterminant [« On vient ici pour gagner un salaire »], ce qui permet de dépasser le simple rapport économique, en d'autres termes ce qui est au fondement de l'investissement réside dans la nature du poste [« C'est ce qui fait que l'on adhère. On a

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

envie que ça marche »]. L'investissement est élevé car il repose sur une appropriation de leur travail. C'est parce que ces ingénieurs et cadres techniques sont toujours en mesure de se définir et de se valoriser par leur situation de travail, même si la nature de cette appropriation varie de l'implication. Toutefois, à défaut d'une identification à l'organisation, c'est la réciprocité, au travers d'une relation contractuelle de contribution à rétribution qui est la garante de cet investissement. En effet, leur conception de la carrière diffère substantiellement de la forme traditionnelle.

2.1.2. Une conception transversale de la carrière

Sans exception, ils valorisent des parcours professionnels variés permettant d'augmenter leur spectre de compétences, donc leur capacité de polyvalence et d'adaptation à des situations diverses. Cette possibilité offerte par la taille de l'organisation est d'ailleurs l'une des conditions de leur fidélité :

> *« Ce que je trouve positif, c'est la multiplicité des métiers. Ça me paraît accessible, les RH, la communication, les achats. C'est sûrement le plus gros avantage à mes yeux, car j'envisage de quitter la technique. Je me vois bien changer complètement de métier.* »

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

A l'inverse des « impliqués », ils ne conçoivent pas leur carrière dans une spécialité technique en cherchant à atteindre un niveau d'expertise. S'ils n'envisagent pas de mettre un terme à des activités techniques dans l'immédiat, ils envisagent de quitter la fonction de développement d'un projet dans la mesure où elle n'offre plus, en raison des formes que prend le processus de rationalisation, les conditions de leur investissement que sont l'intérêt du poste et l'autonomie, comme l'illustrent ces propos tenus par l'un d'entre eux :

> *« J'irais bien à l'amont, soit dans un autre domaine, soit dans les « xxxx »*[892] *mais dans l'amont. Je voudrais remonter vers la source pour retrouver la création. Si je reste chez Renault, c'est à l'amont. Il faut se respecter au niveau de ce que l'on a envie ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

Cet extrait est intéressant à plusieurs titres. Premièrement, le domaine technique n'étant pas un élément essentiel dans la façon dont cet ingénieur se représente, il envisage, sans aucune

[892] Il s'agit de la fonction élémentaire sur laquelle cet ingénieur travaille au moment de l'entretien. Notre objectif est de respecter son anonymat.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

forme d'interrogation, d'en changer [« dans un autre domaine »]. Deuxièmement, il montre que l'important à ses yeux réside dans la fonction qu'il sera susceptible d'exercer. Incidemment, on note l'importance de la segmentation temporelle dans le processus de conception qui offre une sphère d'identification à part entière. D'ailleurs, ce sera le dernier point, ce qui l'attire n'est pas une fonction dite « métier », mais un rattachement à un projet qui lui permette de maintenir un intérêt à son poste : l'« amont ».

Dans ce contexte, le responsable hiérarchique n'est plus un élément déterminant. La saisie d'opportunités [terme utilisé à quatre reprises dans les extraits d'entretiens qui suivent] est le mode adapté à cette conception de la carrière :

> *« Il faut saisir les opportunités et presque se les créer. Il faut pousser pour qu'elles arrivent. Là, mon évolution sur l'international, je l'avais bien préparée. Donc, j'ai saisi l'opportunité dès qu'elle s'est présentée. Mais bon, l'entreprise y gagne ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

> *« Beaucoup d'opportunités, beaucoup d'opportunités. Depuis que je suis chez Renault, je crois qu'il n'y a que deux postes que l'entreprise m'ait trouvés. Il y a beaucoup d'opportunités, beaucoup de relationnel. Ça se vérifie de plus en plus. Il y a les gens qui sont suivis. Et puis bon, après, pour le reste, c'est un petit peu le bouche à oreille. ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, B 76.

> « *Je pense qu'il faut de la réussite, ce n'est pas de la chance, c'est de la réussite. C'est provoquer la chance on va dire. J'étais très moteur en ce qui me concerne. Chaque cas est différent mais en ce qui me concerne j'étais très moteur dans cet objectif. Ensuite, au niveau du boulot, ça se passait bien, je pense que j'étais assez autonome. Après, j'ai certainement bien été évalué par ma hiérarchie sur ces points* ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, promotion interne, B 77.

Nous pouvons noter que contrairement aux représentants du mode d'investissement décrit précédemment, ces individus se considèrent comme les principaux acteurs de leur évolution [« se les créer », « Il faut pousser pour qu'elles arrivent », « provoquer la chance », « moteur » x 2]. La principale ressource est donc la création d'un réseau personnel [« bouche à oreille »] qui pallie l'absence d'une gestion individualisée par la direction. Cette création s'effectue grâce aux postes qu'ils convoitent. Le maître-mot est celui de la transversalité : soit elle est inhérente aux activités de travail, soit elle se constitue à travers un parcours professionnel diversifié. Le système de gestion traditionnel, sous la responsabilité du hiérarchique, n'est pas

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

nié. Cependant, il est déploré, considéré comme sclérosant [« bloquer », « contre-constructif »]:

> *« Le problème de l'évolution, c'est que ça m'a l'air dépendant du chef de service. Et ça c'est un peu dangereux. Cela peut bloquer des mobilités ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

> *« Le diplôme d'entrée, c'est de la mauvaise mathématique. Vous partez d'un point et vous arrivez là. Il n'y a pas de lien à la performance. C'est contre-constructif. On apprend à ne plus rien en attendre. Je ne parle même plus salaire. Je parle même de l'intérêt du poste ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 78.

> *« Il y a beaucoup de zapping horizontal. On peut changer de métier mais dans le cadre de notre rémunération et de notre diplôme. Rien n'est lié au fruit de notre travail. »*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

Dans l'ensemble de ces entretiens, nous pouvons noter que l'évolution professionnelle n'est pas source de reconnaissance pour ces ingénieurs et cadres techniques. D'ailleurs, une désarticulation entre le travail fourni et le système de reconnaissance plus généralement est soulignée [« Il n'y a pas de lien avec la performance », « Rien n'est lié au fruit de notre travail », « On apprend à ne plus rien en attendre »]. Cette critique adressée au système de gestion des carrières se comprend en raison du développement d'un rapport de contribution à rétribution à l'entreprise.

2.1.3. Un rapport de contribution à rétribution envers l'organisation

S'ils sont rentrés chez Renault, c'est, selon leurs dires, par intérêt pour un poste. Il n'est pas question d'évoquer une envie, précoce ou non, d'intégrer l'entreprise. Ils peuvent aller jusqu'à évoquer le hasard :

> « [Pourquoi avez-vous intégré Renault ?] *Par hasard. J'ai envoyé ma candidature à quelqu'un que je connaissais et ma candidature tombait à pic. J'ai d'abord commencé en CDD puis j'ai ensuite eu une dérogation pour être embauché. J'ai hésité ; beaucoup de trucs m'intéressaient. Je n'étais pas passionné, mais pourquoi pas. Le poste était intéressant, surdimensionné. Sinon, ce n'était pas un vieux rêve.* »

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

Lorsqu'ils parlent de l'entreprise, ce n'est donc pas pour faire référence à un attachement à son rôle historique comme on peut l'entendre dans d'autres entretiens. Ils la présentent dans

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ses performances économiques, éventuellement la positionnent sur le marché concurrentiel ou sur le plan des performances techniques.

> *« Je ne suis pas rentré par passion de l'automobile. Après, je me suis convaincu que ce n'était pas honteux !* [rires] *».*

Cadre, Chef d'UET, homme, 18 ans d'ancienneté, 42 ans, Université 3ème cycle, B 75

> *« Je m'étais toujours jurée que je ne travaillerais jamais dans l'automobile. A cette époque, j'étais en recherche sur différentes choses et puis donc j'ai passé un entretien chez Renault, ça a fonctionné derrière. J'avais plusieurs autres propositions mais bon c'est vrai que le poste qu'on m'avait proposé, c'était pour travailler sur les prototypes donc à l'époque je me suis dit : 'Tiens, ouais, ça c'est intéressant'.* […]. *Mais bon, j'apprends à aimer mais je ne suis pas fan. Je ne vais pas me ruer sur un salon de l'automobile pour voir les derniers modèles. Ce n'est pas une passion de toute une vie. »*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 73.

Dans le même sens, ces salariés parlent d'un apprentissage progressif d'une attention portée au produit automobile : « Après, je me suis convaincu que ce n'était pas honteux », « J'apprends à aimer mais je ne suis pas fan (…). Ce n'est pas une passion de toute une vie ». Dans chacun des cas, ce n'est pas l'entreprise mais le poste qui est visé et investi.

Dès lors, le rapport qu'ils entretiennent avec l'organisation n'est pas fondé sur un sentiment d'appartenance. C'est un rapport contractuel dans ses dimensions explicites et implicites. Il se caractérise par une relation de « donnant/donnant » ou « gagnant/gagnant » selon leurs termes. Autrement dit, la rétribution qu'ils reçoivent doit être à la hauteur de la contribution qu'ils ont fournie [« retour sur investissement », « reconnaissance salariale »], comme l'illustrent ces extraits d'entretien :

> *« Moi je pense que l'investissement est très en relation avec la politique salariale. Et pour beaucoup de cadres finalement, car tous les cadres n'ont pas forcément un profil à potentiel avec une carrière à potentiel. Donc, les gens qui s'investissent, il n'y a pas forcément de retour sur investissement. Il reste le salaire. »*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

> *« Je suis prêt à m'investir mais il y a forcément des conditions. Je pense que pour s'investir, il faut être reconnu. Alors, il y a la reconnaissance des chefs mais ce n'est pas de la reconnaissance… Ce n'est pas une tape sur l'épaule et puis : 'c'est super, vas-y, on compte sur toi, t'es bon ! ». Et puis, tu passes tes journées au boulot et à la fin de l'année, tu n'as rien de plus ! C'est quand même très très lié aux augmentations. La reconnaissance au final, elle passe par la reconnaissance*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

salariale même si le boulot que l'on fait, je parle pour moi, nous intéresse, nous motive, il y a quand même des limites ! ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

Ces ingénieurs et cadres techniques se considèrent loyaux dans la mesure où ils ont rempli les termes d'un contrat, qui plus est, le plus souvent formel :

« Etre loyal, c'est être honnête dans le rapport droit/devoir. Je donne du temps, de l'énergie et j'attends du retour ».

Cadre, Chef d'UET, homme, 18 ans d'ancienneté, 42 ans, Université 3ème cycle, B 75.

« La loyauté pour moi, c'est synonyme de performance. C'est l'atteinte des objectifs que l'on nous a fixés. »

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

En ce sens, la loyauté est distincte de la fidélité alors qu'elles se confondent dans le mode d'investissement précédent. Il est possible d'être loyal envers une entreprise, en remplissant ses objectifs, ce qui ne signifie pas nécessairement « être fidèle », en envisageant toute sa carrière dans cette même entreprise. En revanche, les deux sont conditionnées par la réciprocité.

Il est alors compréhensible qu'un sentiment d'insatisfaction quant au système de reconnaissance, notamment salariale, caractérise particulièrement ce groupe puisqu'il est constitutif de leur mode d'investissement :

« L'augmentation de promotion est correcte mais pas au niveau de mes espérances. Elle n'est pas en adéquation avec la performance alors qu'on me dit que je suis bon. Donc, je ne comprends pas. On me dit qu'avec les courbes, je suis déjà trop haut ! J'hallucine ! ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

« Mon entretien annuel se passe super bien et je me retrouve avec un pourcentage en dessous de la moyenne. Le pourcentage en fin d'année ne représente pas la performance de l'année car ce qui est pris en compte, c'est le salaire de base et notre position par rapport à tout le monde alors que nous on le prend comme une note. Là, j'étais très fâchée. C'est un sujet sensible ».

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

« On le voit, ce n'est pas parce que les gens changent de poste, grimpent, qu'ils changent de rémunération ou de position. Je pense qu'il y a d'autres modèles alternatifs mais il n'y a pas cette volonté dans l'entreprise. Ici, que je sois bon ou mauvais, je sais où cela va m'emmener ! ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« J'ai travaillé à la SNCF pendant cinq ans et j'en ai eu marre de la gestion des ressources, du genre : 'Vous êtes là pour 35 ans, voici votre courbe'. L'avancement à l'ancienneté par des hiérarchiques n+3, un système très bureaucratique. Absolument insupportable. L'herbe était plus verte ailleurs. Donc, je suis parti de la SNCF en me disant : 'C'est de la merde. Chez Renault, ils ont des outils modernes, des entretiens annuels, tout ça… ». 15 ans plus tard, je me dis qu'on a toujours joué un jeu de dupes. On a joué à l'américain. Je te donne des objectifs mais au niveau de la rémunération ? Hep, on n'en parle pas ! Et finalement, je retrouve le système de la courbe. On nous parle toujours des règles d'application de répartition. Mais ceux qui font du donnant/ donnant n'ont pas à être sanctionnés puisque c'est le système des objectifs qui veut ça. Aujourd'hui, j'ai des doutes sur le fait que la rémunération soit fondée sur la performance. Dans les faits, elle dépend de l'école et de son prestige et puis si on a des bons vecteurs de lancement, la bonne personne qui s'occupe de vous et qui va vous emmener près du ciel. Aujourd'hui, je ne suis pas satisfait de ma rémunération. Cela aurait pu être un élément suffisant pour démissionner. Renault ne reconnaît pas les mérites à leur juste valeur. La rémunération, c'est la première forme de reconnaissance, d'autant plus qu'on nous dit que c'est un signe du niveau de potentiel que l'on vous accorde. J'attends quelque chose de bien précis à la fin de l'année. Si ça ne vient pas, cela va commencer à être compliqué. […]. Soit on reconnaît que l'on bosse pour s'en mettre plein les poches, soit on a honte. C'est toujours l'histoire du cul entre deux chaises. Ce n'est pas sain. On prend le fonctionnement américain mais à moitié et on ne le dit pas ! ».

Cadre, Chef d'UET, homme, 18 ans d'ancienneté, 42 ans, Université 3ème cycle, B 75.

« Le système de rémunération est complètement mécanique. On n'a pas d'explication. 'Ta performance est la même et t'as 2% de moins, ne me demande pas pourquoi ! Faut s'accrocher ! ».

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 73.

Ces nombreux extraits d'entretiens visent à mettre en évidence la récurrence de ces propos au sein de ce type d'ingénieurs et cadres techniques et le conflit constant [« J'hallucine », « Là, j'étais très fâchée. C'est un sujet sensible », « Si ça ne vient pas, cela va commencer à être compliqué (…). Ce n'est pas sain », « Faut s'accrocher ! »] qu'ils traduisent entre ce mode d'investissement, cohérent avec une structure matricielle reposant sur la réalisation d'objectifs individualisés[893] et le système de reconnaissance traditionnel bureaucratique issu de la structure pyramidale ancienne [« On me dit qu'avec les courbes, je suis déjà trop haut ! », « Ce qui est pris en compte, c'est le salaire de base et notre position par rapport à tout le monde », « système de la courbe », « Dans les faits, elle dépend de l'école et de son prestige », « Le système de rémunération est complètement mécanique »]. Dès lors, en adoptant un mode d'investissement fondé sur un rapport instrumental de contribution à

[893] Cf. chapitre V.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

rétribution, ces ingénieurs et cadres techniques ont de bonnes raisons de développer un sens critique aigu à l'égard de la nature de ce système, en soulignant ses effets pervers à long terme.

Finalement, ces ingénieurs et cadres techniques développent, ce que l'on a appelé, une loyauté à la mission : ils font preuve d'un engagement élevé dans leur poste, mais ont des exigences en terme de reconnaissance et notamment salariale. En outre, en cas d'insatisfaction ou de protestation, ils demandent leur mobilité [« encore une année comme ça et je demande ma mobilité »], ce qui alimente les jeux autour de la carrière et de la variété des postes à expérimenter. Ainsi, la défection au sens de la démission n'est-elle clairement pas utilisée en premier recours :

> *« […] Là je pense que c'est quelque chose qui pourrait justifier une démission, enfin bon, sachant qu'avant d'en arriver là, on peut se mettre en mobilité… Mais bon, admettons que ce soit complètement bouché pour une raison ou pour une autre, ça pourrait être une raison ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

En revanche, s'interroger sur une éventuelle démission caractérise ce groupe même si tous ne sont pas disposés à franchir le pas. S'ils n'envisagent pas de quitter l'entreprise, c'est parce qu'ils y ont réfléchi, qu'ils ont « pesé le pour et le contre », qu'ils ont évalué les coûts au regard des bénéfices retirés. Ce calcul et l'attention portée aux conséquences de leurs actions peuvent les conforter dans l'idée selon laquelle cette décision ne serait pas avantageuse, comme l'illustrent ces deux extraits d'entretien :

> *« Honnêtement, il m'en faudrait beaucoup pour démissionner parce que c'est une grosse entreprise, c'est-à-dire que ça permet une évolution certaine. Evolution en terme hiérarchique, c'est une chose. Mais aussi et surtout une évolution en terme de métiers. On est en ingénierie, demain, on va aller aux achats. On veut faire de l'après-vente, on veut faire du commercial, on peut, sous réserve que ça ait un peu une logique, que l'on ne passe pas du coq à l'âne tout le temps. On a des métiers qui sont très variés et globalement, il n'y a quasiment pas d'interdiction. Moi, demain, je me dis que ça m'intéresse la fonction de gestion du personnel, les portes globalement sont ouvertes. Surtout avec un profil comme le mien d'ingénieur, c'est assez large. Je peux faire ce que je veux. En terme de diversité de métier et d'intérêt, si demain je quitte Renault, ce n'est pas parce que je m'ennuierai. Je ne vois pas bien ce que je trouverais à l'extérieur que je ne trouverais pas ici. Ce n'est pas à cause de ça que je partirai. C'est même plutôt grâce à ça que je resterai. ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 73.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dans ce cas, la variété des opportunités offerte par l'organisation en terme de parcours professionnel est jugé suffisante pour prendre la décision de ne pas démissionner [« C'est même plutôt grâce à ça que je resterai »]. Malgré tout, la même démarche de calcul peut conduire à envisager sérieusement la démission :

> *« On peut apprécier la réussite de l'entreprise, c'est créateur d'attachement : la F1, les performances économiques, l'expansion internationale. Mais le marché reste ce qu'il est. Les cadres n'hésiteront pas à bouger. Ils ne vont pas faire toute leur carrière ici s'ils ont des opportunités. Moi, je n'ai pas regardé récemment le marché du travail. Mais si jamais, ça se poursuit* [une reconnaissance salariale jugée trop faible], *je n'hésiterai pas.* »

Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

> *« On peut être dévoué le temps où l'on est ici et puis être prêt si l'opportunité se présente à quitter l'entreprise pour rejoindre une autre entreprise, que ce soit pour une opportunité au niveau des responsabilités, donc du poste, pour la localisation géographique ou pour des raisons financières ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 78.

> *« Un des points critiques, c'est la visibilité procurée sur la carrière. Donc, dans les trois mois, il y a une issue pour moi et ce ne sera pas nécessairement chez Renault. J'ai des possibilités chez Citroën. Si demain, je dois partir pour améliorer ma position, je le ferai. Aujourd'hui, je ne cherche pas et on me propose à l'extérieur. Je ne regarde pas que ça. J'ai des contraintes personnelles aussi et puis, il y a une ambiance chez Renault. »*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

Dans ces trois cas, les ingénieurs et cadres techniques assument complètement l'idée d'une démission voire la revendiquent [« je n'hésiterai pas », « être prêt si l'opportunité se présente à quitter l'entreprise », « si demain je dois partir pour améliorer ma position, je le ferai »].

En tout état de cause, que la défection soit passive ou active, qu'ils choisissent de rester ou qu'ils envisagent sérieusement de partir, c'est à la suite du même raisonnement issu d'un rapport de contribution à rétribution avec l'entreprise qui les emploie. Ce qui les en empêche réside dans le développement d'une loyauté à la mission, dans le choix d'une défection passive ou en raison de leur multi-positionnement social. En effet, ceux qui décident de ne pas démissionner sont, par exemple, des ingénieurs qui font référence à des contraintes personnelles, quelles qu'elles soient, familiales ou associatives par exemple.

Au final, si les « contributeurs » ont intégré la logique du statut en terme de niveau d'investissement, d'autonomie et de responsabilités au sein des activités de travail, la notion

© 2010 Tous droits réservés. http://doc.univ-lille1.fr

de loyauté change de sens et la fidélité n'est plus un élément essentiel de la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise. La fidélité est désolidarisée de l'investissement des ingénieurs et cadres techniques. Il n'en reste pas moins que ce dernier peut être considéré comme élevé.

2.2. Qui sont les « contributeurs » ?

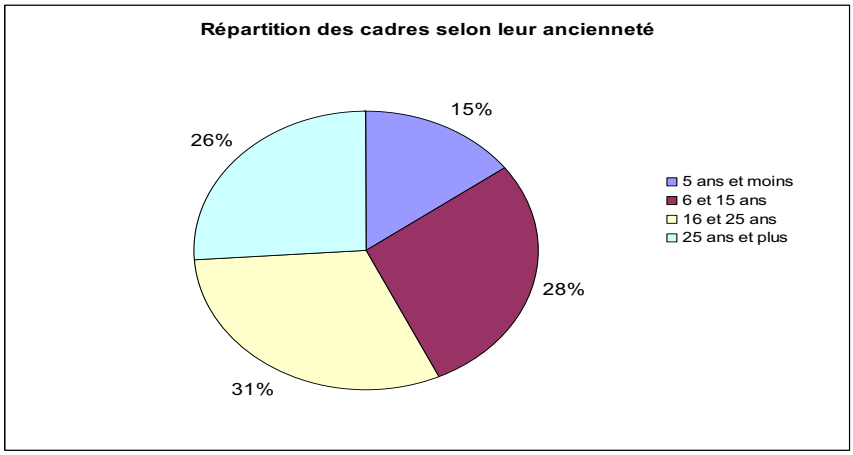
Les « contributeurs » sont, avant tout, des ingénieurs occupant des fonctions dites de « projet ». C'est donc leur situation de travail qui autorise l'adoption de cette logique d'action. L'ordonnancement de leurs actions leur donne de bonnes raisons de penser et d'agir de cette façon. L'intérêt devient une valeur d'adhésion dans la mesure où il est relatif à une position dans la structure.

Près de 40% des cadres au sein de l'ingénierie sont formellement identifiés sur des fonctions dites projet. Cela ne signifie pas que la totalité d'entre eux sont des « contributeurs ». Par exemple, comme il a été analysé précédemment, certains d'entre eux adoptent un mode d'investissement qui relève de l'implication. Néanmoins, tous les contributeurs repérés font partie de cette population, ce qui fait des 40% une part potentielle si d'autres raisons ne viennent pas modifier leur logique d'action. Nous avons pu noter que cela était possible avec les ingénieurs ayant obtenu leur diplôme au sein d'une « grande école ». Pour les autres cas, nous aurons l'occasion d'y revenir un peu plus loin.

Toutefois, deux caractéristiques renforcent le caractère déterminant de la position dans l'organisation. D'abord, cette fonction dite « projet » est, pour nombre d'entre eux, précédée d'un parcours professionnel au sein de ce type d'activités, ou tout au moins transversales. Ensuite, leur ancienneté est concentrée entre six et quinze années, ce qui en fait des représentants typiques de la deuxième période décrite précédemment, celle caractérisée par la mise en place d'une structure matricielle et le développement de relations sociales articulées autour de la notion d'intérêt. Car, la majorité des entretiens a été faite en 2004 et 2005, donc ces cadres sont rentrés entre 1989 et 1998. Ils n'ont pas connu la période précédente et ont fondamentalement appris à travailler et à se comporter au sein de cette structuration de l'action.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Si l'on convient que cette deuxième caractéristique – l'ancienneté – est également un élément secondaire mais néanmoins essentiel de la compréhension de cette logique d'action, il paraît intéressant de s'arrêter un instant sur la répartition des cadres selon leur ancienneté, représentée par le graphique ci-dessous :



43 % des cadres, soit près de la moitié, n'ont pas connu le secteur de la conception lorsqu'il était caractérisé par une structure pyramidale et 28% d'entre eux ont intégré l'entreprise puis évolué professionnellement au cours de la deuxième période typique de l'entreprise.

Nous avons des raisons fortes de penser que le cumul des deux caractéristiques, exercice d'une fonction dite « projet » et ancienneté entre six et quinze années, favorise considérablement l'adoption de ce mode d'investissement.

D'ailleurs, ceci permet de comprendre un dernier point qu'une analyse fine révèle. Les deux plus anciens, exactement quinze années d'ancienneté au moment de l'entretien, semblent être tiraillés entre deux modes d'investissement. On retrouve des caractéristiques typiques des deux modèles déjà décrits. Par exemple, tous deux font preuve d'un grand réalisme quant à leur situation et ont des discours très vifs sur l'importance de la justesse de la rétribution en fonction de la contribution. Pour autant, ils s'investissent temporellement dans l'entreprise et conservent une conception relativement traditionnelle de la carrière, en faisant de l'accès au statut de « cadre supérieur » le critère d'une réussite professionnelle si ce n'est un projet personnel.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Nous proposons l'interprétation suivante. Ils sont entrés en 1989 dans l'entreprise. A cette date, les changements structurels venaient d'être opérés, mais les formes de relations sociales correspondantes, produites par l'appropriation des nouvelles contraintes et opportunités par les individus, ont émergé progressivement. De la sorte, ces ingénieurs ont eu l'occasion de connaître la période précédente au début de leur parcours professionnel et en conservent certains éléments dans leur représentation du statut. Ils consacrent beaucoup de temps à l'entreprise et sont les moins disposés des « contributeurs » à la quitter. Ils mettent l'accent sur la réciprocité entre l'investissement des cadres et la reconnaissance tout en étant déjà suffisamment anciens pour savoir qu'ils ne font pas partie des « listes P » auxquelles on réserve des responsabilités et une rémunération toujours plus élevées. L'ensemble de ces éléments en fait des individus particulièrement critiques à l'égard du système de reconnaissance. Dans leur cas, l'adoption d'une logique d'action ou d'une autre varie en fonction des situations. Ils sont certainement les moins prévisibles dans leurs comportements. C'est exactement le sentiment que nous avons eu lors de l'expérimentation sociale. Tous deux y ont participé et ont été les moins disposés à donner leur avis personnel, autrement dit à se positionner.

En définitive, l'hétérogénéité des comportements et des attitudes ne caractérise pas uniquement le groupe professionnel. Elle s'observe chez un même individu notamment en raison de son parcours, professionnel dans ce cas précis.

En revanche, le mode d'accès au statut n'apparaît pas déterminant. Cadres promus et diplômés se côtoient au sein de ce groupe. Pour les premiers, il s'agit de cadre promus par l'intermédiaire d'une filière « PST ». Ils sont relativement peu nombreux (6%) et ont pour caractéristique d'avoir fourni un effort important pour cette promotion, ce qui leur permet de se sentir moins redevables envers l'entreprise. Pour les seconds, on note la présence d'ingénieurs d'écoles de deuxième[894] rang qui paraissent être surreprésentés au sein de ce groupe, mais c'est en cohérence avec leur part relative parmi les ingénieurs puisqu'ils

[894] A titre indicatif, le groupe 2 regroupe des écoles d'ingénieurs, le plus souvent des grandes villes de province et de renommée nationale telles que l'INSA de Lyon, l'UTC de Compiègne, l'ENSAM, les Ecoles Centrales de Lyon et de Lille. Nous ne divulguons pas la liste complète pour des raisons de confidentialité.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

représentent plus d'un quart de la population de référence (cf. annexe 42) et de troisième[895] rang dont la principale caractéristique est l'émiettement[896].

Enfin, un dernier point mérite d'être relevé. La majorité des ingénieurs recrutés en cours de carrière interviewés, c'est-à-dire dont le ou les premiers postes n'étai(en)t pas chez Renault, se situe dans cette catégorie. En plus des caractéristiques précédentes, les « contributeurs » ont donc, pour certains d'entre eux, déjà fait l'expérience de la démission. Ils étaient chefs d'entreprise, ingénieurs dans un groupe d'aérospatial, à la SNCF, dans le nucléaire, etc. Dans ce cas, ils sont partis parce qu'ils ne jugeaient pas leur ancienne situation salariale à la hauteur de leur contribution et de leurs compétences. On comprend d'autant plus aisément que la forme de loyauté traditionnelle et la fidélité ne les déterminent pas d'emblée et qu'ils s'approprient facilement les contraintes et opportunités de l'organisation matricielle en adoptant les formes de relations sociales qu'elle encourage. Sans disposer des données chiffrées, nous pouvons néanmoins donner une indication sur la part des expérimentés dans les recrutements entre 1999 et 2001 : ils représentent environ 45% des recrutés[897].

Au final, les « contributeurs » sont, de façon significative, ingénieurs-projet, ont entre six et quinze années d'ancienneté, hommes ou femmes, diplômés d'une école d'ingénieur de deuxième rang, universitaires ou cadres promus en « PST » ou en « diplômante » et ayant, de préférence, effectué un parcours dans les fonctions transversales ou en dehors de l'entreprise. Tous se rejoignent autour d'une conception particulière de la réussite.

2.3. Un modèle de réussite sociale articulé sur le multi-positionnement social

Au sein de ce modèle de réussite, le travail subit deux évolutions majeures. Premièrement, la conception de la réussite professionnelle se modifie. Deuxièmement, le travail n'est plus l'élément essentiel de l'activité sociale. Néanmoins, l'investissement est toujours élevé parce que la forme de rationalité dominante de la structure matricielle permet de faire coïncider les finalités de l'organisation avec l'exercice de ce modèle de réussite.

---

[895] Egalement à titre indicatif, le groupe 3 est composé d'écoles provinciales de renommée régionale ou locale (comme l'INSA de Rennes ou de Rouen, l'ITIICA de Châlons en Champagne, l'EUDIL de lille, etc.) et de l'ensemble des diplômes universitaires de troisième cycle (niveau DESS- DEA- Master 2).
[896] Une cinquantaine d'écoles auxquelles il faut rajouter les diplômes d'université concernent seulement 19% des effectifs de la population des ingénieurs et cadres techniques.
[897] Sont considérés expérimentés les individus ayant plus de trois années d'expérience.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La réussite professionnelle est recherchée. Cependant, elle n'est pas une progression longitudinale, elle s'apprécie à l'« instant T ». Les formes qu'elle prend peuvent varier. Deux éléments permettent de l'évaluer :

- La reconnaissance salariale dans la mesure où elle est, dans leurs représentations, le reflet de leur contribution et de leur niveau de compétences à défaut d'une reconnaissance par un accroissement progressif des responsabilités, notamment hiérarchiques. Ce faisant, l'important est dans le taux d'augmentation annuel ou le montant des primes. A la différence des précédents, les « contributeurs » ne portent pas une attention particulière à leur positionnement sur les courbes de rémunération qui sont dépourvues de sens pour eux. La reconnaissance salariale s'apprécie dans l'absolu.

- En revanche, la réussite professionnelle n'est assurément pas l'atteinte d'une position. Elle s'estime en fonction du plaisir procuré par le poste : « *un boulot dans lequel on s'épanouit », « qui est dynamisant intellectuellement ».*

Ce qui est importe, c'est le sentiment procuré par la situation. La réussite professionnelle est particulièrement relative et personnelle. Elle ne s'évalue pas dans l'absolu. Elle ne se détermine pas objectivement. Elle se comprend, d'une part, dans la justesse du rapport entre la contribution fournie et la rétribution reçue ; les « contributeurs » peuvent accepter une rémunération moindre sans porter atteinte à leur sentiment de réussite s'ils ont fait le choix d'un investissement plus limité. D'autre part, elle est dépendante du plaisir ressenti dans le poste actuel et dont les activités inhérentes peuvent considérablement varier. Le poste idéal n'est absolument pas rattaché à un domaine technique ou à une position dans la structure. En revanche, une caractéristique commune se dégage : la perspective transversale qu'il peut offrir de l'entreprise car ces ingénieurs et cadres techniques agissent en réaction à un contre-modèle : « ne pas s'enfermer ».

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est un objectif clairement affiché. Surtout, la réussite professionnelle n'est qu'un élément d'une réussite sociale plus vaste. Elle est un état ressenti, comme en témoignent ces extraits d'entretiens :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Réussir, c'est quelqu'un qui est heureux et qui est bien dans ses baskets. Moi personnellement, c'est réussir ma vie sentimentale* [silence] *et ma vie professionnelle. C'est la recherche d'un équilibre ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

> *« L'équilibre, c'est important. Je pense que n'importe comment, quelqu'un de bien au boulot, c'est quelqu'un qui est bien dans ses pompes. Je ne sais pas, je parle peut-être pour moi, mais quelqu'un de bien dans ses pompes, c'est quelqu'un pour qui ça va bien partout. Donc, quelqu'un qui déséquilibre complètement la barque… Alors, à moins qu'il ait vraiment des priorités claires et que sacrifier sa vie personnelle ne soit pas un problème pour lui. Mais, je ne sais pas, pour moi, il faut quelque chose d'harmonieux et d'équilibré ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

Cet objectif repose sur la rationalisation du temps consacré au travail en toute cohérence avec une conception de la performance articulée sur l'optimisation des moyens déployés eu égard aux objectifs à atteindre :

> *« L'équilibre vie professionnelle/vie privée, c'est le grand écart. Mais, ça se gère bien. Je tiens le coup, car c'est important. Il n'y a qu'à voir le nombre de divorcés. Il y a ce truc ancestral de faire des heures. Je fais des heures parce que je suis cadre. Moi je n'y crois pas. Pas du tout. Je crois à l'efficacité. »*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

> *« Quand on s'investit, on tient à la reconnaissance verbale et financière. Par contre, s'il y en a une des deux qui disparaît… Plus de fidélité ! Et puis, moi je trouve que je concilie de mieux en mieux vie professionnelle et vie privée. J'arrive à bosser mieux et donc moins. C'est ça, le secret réside dans l'efficacité ! ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 3 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 71.

Ces deux extraits sont intéressants dans la mesure où ils mettent en évidence que l'efficacité s'érige en valeur [« je crois à l'efficacité », « le secret réside dans l'efficacité »] dont les vertus dépassent la sphère professionnelle : il s'agit d'être efficace dans son travail pour être performant, remplir ses objectifs et également pour disposer d'une vie sociale épanouie. Car, contrairement au modèle précédent, dans les représentations de ces ingénieurs et cadres techniques, la vie privée ne réside pas uniquement dans la vie de famille. Ils valorisent explicitement la nécessité d'investir d'autres sphères sociales qu'elles soient sportives, associatives ou culturelles, ce que M. Thévenet appelle le « développement personnel », c'est-à-dire des « lieux qui concernent la personne en dehors de ses rôles professionnels ou

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

familiaux »[898]. Il cite pêle-mêle les loisirs, les activités associatives, sportives, le militantisme, l'engagement politique, etc. Les extraits d'entretiens suivants y font explicitement référence :

> *« Je fais du violon. Je fais même partie d'un orchestre. De façon générale, j'aime passer du temps en faisant des choses culturelles : les spectacles, les concerts, les expos. Cela fait partie de mon équilibre. Si vous rentrez à 20h30, vous êtes naze. Vous faîtes prendre le bain aux gamins et vous allez vous coucher !* [Rires]. *Donc certains compensent en s'achetant des gros trucs. On peut comprendre. Mais, moi ce n'est pas mon truc. Ça m'arrive. Il y a des semaines où je vois mes enfants une ou deux heures. Parfois, c'est incompressible. Mais, il ne faut pas que ce soit tout le temps. Après, il y a aussi le contexte familial, si les deux travaillent énormément, les gosses sont 12 heures par jour en dehors de chez eux. Nous, on a fait en sorte pour ça ne se produise pas. Elle travaille quand même mais bon. Et puis pas question pour moi, j'ai besoin d'une vie en dehors du boulot».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 55.

> *« Maintenant, on a quand même un certain réalisme de dire : 'Mon boulot me plaît, j'ai envie de faire au mieux, je suis motivé, je m'investis, mais attention, il n'y a pas que ça dans la vie.'. Les loisirs ont pris un peu plus d'importance qu'hier, les loisirs et la famille. Attention, un jour, ça peut s'arrêter et donc si je mise tout sur l'entreprise, peut-être un jour je vais avoir des problèmes. On y pense. Ce n'est pas pour cela que l'on quitte Renault demain matin. Mais, on a un petit peu ça en tête ».*

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 73.

> *« Moi, j'ai mon salaire mais à côté, j'ai des activités associatives lourdes et puis j'aide des amis qui créent des boîtes. Je les aide. Pour beaucoup, la réussite, c'est avoir un grand logement, une belle voiture, des équipements modernes, avoir un certain matelas financier. Et puis, c'est aussi pouvoir évoquer son poste, pouvoir afficher une réussite dans son métier. En ce qui me concerne, je roule avec des vieilles bagnoles ! Pour moi, c'est de se plaire dans son boulot, c'est d'avoir réussi à créer un réseau d'amis, c'est une vie sociale au sens premier. C'est d'exister aussi en dehors du travail sur des activités diverses. Ce n'est pas m'enfermer dans mon boulot. C'est aussi de participer à l'aide des gens qui sont plus dans la merde que moi. Ce n'est pas financier, je pense à l'alphabétisation ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 3 ans d'ancienneté, 36 ans, Université 3ème cycle, B 57.

> *« La réussite n'est pas que professionnelle. Le travail, c'est important mais il faut trouver un équilibre avec la famille, les loisirs, les activités diverses. Les deux doivent s'alimenter. Mon objectif, ce n'est pas de devenir directeur. Je ne veux pas non plus pénaliser la vie d'à côté. Il n'y a pas que l'entreprise qui apporte ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 78.

De leur conception de la carrière à leur représentation de la réussite sociale, ces individus paraissent réagir à un contre-modèle. Dès lors, loin d'être la seule activité sociale valorisée, la réussite uniquement professionnelle est, en ce sens, réductrice. Elle n'offre pas le sentiment

---

[898] Thévenet, *op. cit.*, p 16.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

de réussite si elle ne s'accompagne pas d'activités diverses auxquelles se livrent des individus pendant des moments de liberté strictement personnels et choisis. Il serait donc plus juste de parler d'un équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et vie personnelle. D'autres sphères sont considérées comme productrices de reconnaissance et contribuent à l'estime de soi [« Il n'y a pas que l'entreprise qui apporte », « c'est exister aussi en dehors du travail sur des activités diverses »].

Dans nombre de cas, ces activités sociales sont consacrées à des activités associatives telles que le développement de l'alphabétisation, l'aide aux personnes sans domicile fixe, etc. Elles sont constitutives du modèle de réussite sociale :

> *« Le prestige vient de l'engagement personnel et non de l'emploi ».*
> Cadre, Ingénieur-projet, homme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 78.

Elles apparaissent d'ailleurs chez les individus les plus typiques de ce mode d'investissement. Tout se passe comme si la rationalité économique était d'autant plus réservée à la sphère professionnelle que la rationalité axiologique l'est à la sphère privée. Les notions d' « engagement » et de « prestige » sont alors naturellement associées au domaine extra-professionnel, à une conception personnelle, individualisée de la réussite. Il en résulte une déconnexion entre la vie professionnelle et la vie extraprofessionnelle en ce qu'elles sont dominées par des logiques, normes et valeurs, radicalement différentes, voire contradictoires.

En somme, c'est un multi-positionnement social qui est valorisé. Plusieurs types d'investissements conditionnent le développement de l'estime de soi. La famille, les activités et relations extraprofessionnelles sont des bases de reconnaissance à part entière.

Dans ce contexte, le statut de cadre est dépourvu de sens. Ces ingénieurs et cadres techniques mettent en évidence les réalités objectives différentes qu'il recouvre :

> *« On va dire que la frontière entre une fonction non cadre et cadre, elle n'est pas forcément aussi claire qu'on peut le penser en fonction du poste que l'on peut occuper chez un cadre. Il y a des postes où on peut retomber dans les mêmes travers que les postes de techniciens ».*
> Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

> « *Il y a les cadres en usines qui ont des fonctions d'encadrement, des vrais relais de la direction. Ici, ils ont un salaire comme les autres. Ils sont plus ou moins investis. A part deux ou trois ans d'études de plus que les techniciens, il n'y a pas*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

grand chose qui change. Aujourd'hui, à part les Polytechniciens isolés, il y a plein de cadres qui n'auront jamais de responsabilités. Le statut de cadre ne veut pas dire grand chose.»

Cadre, Chef d'UET, homme, 18 ans d'ancienneté, 42 ans, Université 3ème cycle, B 75.

« Le statut cadre, on n'y met plus grand chose. Des jeunes comme moi, on n'encadre rien. Ça ne veut plus dire grand chose. C'est une distinction, pas de fonction, mais de niveau. Les cadres sont moins dévoués. On a encore quelques contre-exemples. Mais, pour moi, c'est clair. Avant, il y avait les parents, les grands-parents chez Renault. C'était une ambiance très chauvine. Moi, je ne suis pas un porte-drapeau. ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 7 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 78.

Ces extraits illustrent l'idée selon laquelle l'évolution des situations objectives rencontrées par les cadres [par exemple, la disparition des fonctions d'encadrement et l'évolution de la nature des postes : « Il y a plein de cadres qui n'auront jamais de responsabilités »] modifie la représentation que ces individus se font de leur groupe d'appartenance [« Le statut cadre, on n'y met plus grand chose »] et des attributs sociaux traditionnellement attachés au statut [« Les cadres sont moins dévoués », « Ils sont plus ou moins investis »].

Dès lors, la frontière entre les techniciens et les cadres est conçue comme étant abolie au niveau professionnel [« On va dire que la frontière entre une fonction non cadre et cadre, elle n'est pas forcément aussi claire », « Il y a des postes où on peut retomber dans les mêmes travers que les postes de techniciens »]. A leurs yeux, la seule différence qui explique, sans pour autant légitimer, la distinction réside dans la formation [« A part deux ou trois ans d'étude de plus que les techniciens, il n'y a pas grand chose qui change »]. Par conséquent, le statut n'est plus efficace socialement pour ces individus. Il n'est plus en mesure d'être une sphère d'identification et donc d'investissement, même lorsque l'accès au statut s'est opéré à la suite d'une promotion qui a exigé des sacrifices :

« Parce que finalement quand même, le passage d'ETAM à cadre, c'est toujours aussi difficile aujourd'hui. C'est une barrière quand même assez difficile à franchir ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

« Et après, il y a toujours d'autres barrières aussi difficiles à franchir. Venant d'une filière 'passage cadre', quand on est cadre, on n'est quand même pas regardé de la même manière je pense. [C'est-à-dire ?] *Alors c'est un sentiment que j'ai, je ne suis pas le seul, on sent bien quelque part que l'on n'est pas regardé comme des ingénieurs de formation initiale. C'est un peu les gars que l'on a rattrapés à un moment mais que l'on n'a pas forcément le même potentiel que les*

© 2010 Tous droits réservés. http://doc.univ-lille1.fr

autres. Ce ne sont pas des comportements ouverts et déclarés mais on sent bien que l'on n'est pas écouté comme les autres ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, B 76.

Dans ce cas, la frontière entre les deux statuts est reconnue comme réelle. Pour autant, l'investissement statutaire n'existe pas dans la mesure où ces cadres continuent à se différencier du groupe d'appartenance.

En définitive, le statut de cadre est dépourvu de signification chez ces ingénieurs et cadres techniques « contributeurs ». Certains d'entre eux ont fait référence à quelques exceptions [comme par exemple : « On a encore quelques contre-exemples », « à part les Polytechniciens isolés »]. Cependant, ils les présentent davantage comme les résidus d'un modèle traditionnel aujourd'hui dépassé selon eux. Ils ont le sentiment de s'inscrire à contre-courant du modèle normatif. Ils déplorent une entreprise « *franco-française* » archaïque qui ne parvient pas à valoriser d'autres formes de réussite professionnelle.

Ce qui est particulièrement frappant, c'est leur attitude constante à prendre des distances par rapport au statut de cadre, comme s'ils n'en faisaient pas partie. Pour autant, leur sentiment de réussite n'est pas altéré. Il se comprend à travers leur multi-positionnement. Plus qu'une frontière qui se brouille, c'est une nouvelle population de cadres qui se crée et qui peine à se sentir reconnue en tant que telle.

Elle nécessite une attention particulière car, alors qu'elle fournit un investissement élevé, elle est la plus impactée par les évolutions récentes rencontrées par le secteur de la conception. Or, l'intérêt du poste est à la base de leur investissement et ces ingénieurs et cadres techniques exerçant dans des fonctions dites « projet » sont les plus susceptibles d'adopter une conduite opportuniste ou de fournir un investissement plus mesuré.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

III. Le consentement

Le consentement est le troisième type d'investissement repéré au sein du groupe professionnel. Au cours de nos lectures, nous avons pu noter une utilisation relativement fréquente de ce terme par des psychologues sociaux et des sociologues[899], sans jamais qu'une définition précise soit proposée. L'étude de ces usages laisse à penser que généralement le terme est utilisé dans un sens particulièrement englobant. Il semble être un synonyme du terme « investissement ». En revanche, il est connoté dans le sens où il renvoie à un courant théorique spécifique. En effet, il s'inscrit dans conception sociale particulière dès lors qu'il est associé aux termes de « domination », « soumission », voire « aliénation ». M-C. Le Floch considère donc le consentement comme « la figure contemporaine de la domination ». Selon elle, « il n'y a pas de consentement sans transformation, euphémisation ou occultation de la domination »[900]. Elle pose alors la question de la part entre les « discours idéologiques intériorisés » et les contraintes objectives. En tout état de cause, elle affirme que « l'absence de ressource pour supporter une contrainte sans percevoir les objectifs du travail se traduit par une forme d'aliénation, de retrait, d'apathie mais aussi de perte de réalité ». Notre approche s'écarte de cette dernière. Il n'est pas question d'ignorer les conditions objectives dans lesquelles ce mode d'investissement se développe. Pour autant, le consentement n'est pas un état aliéné qui serait déterminé par les structures et dont les ingénieurs et cadres techniques seraient victimes. De fait, c'est de cela dont il est question lorsque, dans le même ouvrage, G. Flocco[901] « pointe la présence d'une idéologie qui dissimule les contraintes sous lesquelles les cadres travaillent »[902]. Il pense déceler chez eux une « représentation illusoire d'eux-mêmes et surtout de leurs relations à leur travail »[903].

Le consentement est une forme d'investissement typique et particulièrement caractéristique de ces dernières années puisqu'elle se développe avec les formes récentes que prend la rationalisation au sein de cette organisation. Il est donc indissociable des contraintes dans lesquelles il prend forme. Toutefois, nous souhaiterions insister sur l'idée selon laquelle le consentement résulte d'un choix opéré en toute lucidité sur la situation et en fonction d'une

---

[899] A titre d'exemple, cf. R.V. Joule et J.L. Beauvois, *La soumission librement consentie, comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* , PUF, 1998 et J.P. Durand, M.C. Le Floch, *op. cit*.
[900] Le Floch, *op. cit*., p. 16.
[901] G. Flocco, « Subordination et consentement chez les cadres » in Durand, Le Floch, *op. cit*., pp. 36-43.
[902] Analyse de J.P. Durand, *Ibid*., p. 301.
[903] *Ibid*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

représentation spécifique de la réussite sociale. C'est donc une conception particulière de cette notion que nous nous apprêtons à développer et à définir.

3.1. Un investissement alterné dans le travail

3.1.1. La rationalisation de l'investissement

Le consentement résulte d'une rationalisation des sphères d'investissement. Il se caractérise par des degrés d'investissement variés en fonction des situations personnelles des individus. Surtout, cette démarche procède d'un choix explicite. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée n'est pas simplement recherché : il est investi, à long terme d'abord, à court terme périodiquement.

Un investissement rationalisé à long terme signifie que des étapes sont identifiées dans le déroulement du parcours professionnel. Ensuite, certaines sont considérées comme propices à un investissement professionnel plus élevé, d'autres favorables à une consécration à la vie privée et notamment familiale. Ces propos illustrent particulièrement cette idée dans un sens ou dans l'autre :

> « *Ça, là-dessus, il faut que ce soit clair dans sa tête. Là, par exemple, je me dis que c'est pour deux ans, après je pense que je consacrerai plus de temps à ma vie de famille. Pour ce poste, ça tombait bien, je n'avais pas d'enfant et je n'en voulais pas tout de suite donc je pouvais m'investir professionnellement. Après, je pourrai incurver la courbe comme on dit.* »

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 1, B 66.

> « *Après, ça peut être de se dire : 'voilà, pendant dix ans je mets ma carrière un peu en sourdine, j'élève les gamins comme il faut. Puis, après quand ils sont plus grands, c'est plus facile déjà'. Mais je pense qu'il y a une période de transition où c'est un petit peu délicat* ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

> *« Je fais très attention à mon temps de travail. Pour l'instant, c'est possible. Après, je ne sais pas. Par exemple, au niveau 'chef de service', je ne sais pas si c'est le cas. Je dirais même que je n'en ai jamais vu. Je serai prêt à le faire mais pas tout de suite. Je souhaite voir grandir mes enfants d'abord ! ».*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72.

Ces trois extraits sont particulièrement intéressants dans la mesure où ils mettent en évidence une articulation très nette entre le poste occupé [« Pour ce poste, ça tombait bien », « Pour

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'instant, c'est possible », « au niveau 'chef de service', je ne sais pas si c'est le cas »] et la situation personnelle des individus [« Je n'avais pas d'enfant et je n'en voulais pas tout de suite », « J'élève les gamins comme il faut », « Je souhaite voir grandir mes enfants »], le tout dans une réflexion temporelle à l'échelle d'une vie [« Pendant dix ans, je mets ma carrière en sourdine »]. Enfin, ils mettent l'accent sur la notion de choix volontaire [« Il faut que ce soit clair dans sa tête », « Je souhaite »].

Dans ce cadre, les postes sont choisis en fonction de cette planification. Cela permet de ne pas faire preuve d'un investissement faible dans un poste, mais d'occuper un poste ne nécessitant pas un investissement élevé. C'est pourquoi nous observons une concentration des ces individus adoptant ce mode d'investissement dans les fonctions dites « métier » et « méthodes ». C'est parce que ces derniers ont identifié que la structuration de l'action au sein de ces fonctions permettait et même encourageait, un mode d'investissement différent de celui de l'implication ou de la contribution. Elle offre les conditions d'un investissement moindre à court terme.

Dans ce contexte, l'investissement temporel est alors alterné, voire exclu pour certaines périodes. Dans ces cas, le temps de travail est soumis à des horaires d'arrivée ou de départ réguliers, parfois même fixes. S'il est possible de les remettre en cause, cela doit rester de l'ordre de l'exceptionnel et ne surtout pas caractériser une situation quotidienne, ni même hebdomadaire. Les postes sont donc choisis en conséquence, comme l'illustrent ces propos :

> *« J'ai des enfants dont un petit, donc je n'aimerais pas être chef de service aujourd'hui. Ce n'est pas le bon moment ! Ce n'est clairement pas le bon moment pour moi ! »*

Cadre, Chef d'UET, femme, 9 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur + Doctorat, B 69.

> *« On est jugé sur notre capacité de travail. On ose espérer que ce n'est pas le temps de présence uniquement. Il faut être là quand on a besoin de nous. […]. On se pose beaucoup de questions tous sur l'investissement, sur le temps que l'on passe au boulot. On fait des gros efforts pour faire attention. C'est vrai qu'aujourd'hui les gens ne sont pas prêts à tout sacrifier pour le travail. Moi, je fais attention à mes horaires ».*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72.

> *« J'ai deux enfants. En fait, je me suis organisée avec mon mari. C'est lui qui s'occupe des enfants le matin et c'est moi le soir. Tous les soirs, je suis obligée de partir à heure fixe. Ça, c'est un très bon moyen pour réussir à partir du travail. Après je gère le nombre d'heures que je fais suivant l'heure à laquelle j'arrive le*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

matin. Je fais un rétro-planning quotidien. […] Alors, parfois, je fais 7h-17h30, mais jamais après. »

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

A la lecture de ces extraits, nous pouvons relever que les horaires de travail rationalisés sont le vecteur de ce mode d'investissement. Le travail est, en partie, caractérisé par un temps de présence pendant lequel ces ingénieurs et cadres techniques se mettent à disposition de leur entreprise, au point, par exemple, de régulièrement sauter les déjeuners. En revanche, les limites de ce temps de présence sont précisément définies et ne sont relativement pas négociables.

L'investissement rationalisé se caractérise donc par une alternance de périodes au cours desquelles l'investissement professionnel prend une place différente modulée en fonction de la vie personnelle, le plus souvent familiale [« J'ai des enfants dont un petit », « J'ai deux enfants »]. C'est en ce sens qu'il est le produit d'un calcul à long terme. Nous sommes alors proches de la thèse défendue par H. Raymond selon laquelle les cadres transformeraient leur vie comme un projet à gérer. Toutefois, deux distinctions majeures sont à noter. Premièrement, il ne s'agit pas des cadres supérieurs dans notre cas. Deuxièmement, cette gestion n'est pas au service de la réussite professionnelle comme semble l'indiquer l'auteur[904]. Dans notre cas, cette approche est tout autant au service du travail que de la famille à tel point que cette dernière peut être privilégiée dans les choix opérés. En somme, cette rationalisation ne vise pas à tout entreprendre pour respecter le modèle traditionnel de réussite. Elle est une autre forme d'investissement impulsée par les femmes à laquelle des hommes choisissent d'adhérer afin de relativiser leur situation de travail.

En effet, comme il a été précisé précédemment, le consentement peut emmener sur la voie de l'adhésion ou de la résignation. Le consentement peut résulter, même s'il est raisonné, d'une situation subie. Ici, l'activité de travail est telle qu'elle n'offre pas les conditions d'une adhésion. Ensuite, la façon dont va se l'approprier l'individu dépend de sa situation personnelle. Elle est acceptable de façon positive si elle correspond à une période propice pour l'individu. Dans le cas contraire, elle peut entraîner une frustration, un conformisme improductif, voire une résignation.

---

[904] Raymond, *op.cit*., p. 386 : « Il va de soi que la sphère du travail chez nos répondants représente à elle seule plus que le mode de vie, la vie même puisque le travail apparaît comme le premier besoin, et la première satisfaction de l'existence ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans tous les cas, ce type d'investissement se caractérise par des périodes d'attentisme et d'investissement tempéré. Elles sont encouragées à la fois par la forme que prend la rationalisation puisqu'elle remet en cause, dans nombre de situations, l'intérêt du poste et le degré d'autonomie, tous deux supports d'une contribution plus élevée, et par la situation personnelle de l'individu. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée n'est plus un objectif, comme dans les deux logiques précédentes, il est une condition à l'action. Il est un facteur à part entière. Ce n'est plus le travail qui est investi, quelle que soit la forme que cela peut prendre, c'est l'équilibre lui-même, le travail n'étant qu'un des termes du produit parmi les autres.

3.1.2. L'absence d'une conception relative à la carrière

Dans ce contexte, le raisonnement ne porte pas sur la nature de la carrière. Aucun poste n'est exclu et aucun poste n'est visé. Alors que, dans le premier type, les individus valorisent l'ascension verticale et, dans le deuxième, une diversification de leurs compétences, dans ce troisième type, le projet professionnel n'est pas défini.

D'ailleurs, de façon symptomatique, il n'a jamais été abordé spontanément, contrairement aux groupes précédents, comme l'illustrent ces différents extraits d'entretiens :

> « [Comment voyez-vous votre avenir professionnel ?] *Je ne sais pas. J'attends la fin du projet. Je n'y ai pas réfléchi.* »

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 31 ans, Université 3ème cycle, B 79.

> « [Comment voyez-vous votre avenir professionnel ?] *Je ne sais pas. Je n'ai absolument aucune idée. C'est la grosse question piège pour moi. C'est la grosse question piège. Je n'arrive pas à me projeter sur un poste en particulier.* »

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72.

> « [Comment voyez-vous votre avenir professionnel ?] *C'est une bonne question. En fait c'est peut-être plus aussi clair que ça aurait pu l'être il y a quelque temps parce que les fonctions ont quand même beaucoup évolué ces dernières années. Donc au départ, ce qu'on pouvait dire en disant : 'Tiens, moi plus tard j'aimerais bien être chef de service, ça a l'air chouette ça comme boulot'. Maintenant, quand on voit la façon, la tournure que ça prend on peut se poser des questions. Moi, personnellement, ça me fait réfléchir à l'équilibre qu'on peut donner entre sa vie privée et la vie qu'on passe ici, c'est à voir. Je pense que si on reste dans ce qu'on vit actuellement, je pense que je* [silence] *peut-être que j'imaginerai aller un peu moins loin que je pensais au début. A partir du niveau 'chef de service', on voit que les gens n'ont plus du tout de vie quoi. Ça devient pratiquement, je ne*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dirais pas que c'est du maladif, mais ça devient la folie. Donc ce n'est pas forcément ce que j'ai envie de faire de ma vie, donc bon, ça sera à voir. Après, ça peut évoluer, si ça évolue dans ce sens-là, ça peut revenir en arrière, ça je ne sais pas dire, mais c'est vrai qu'aujourd'hui, du coup ce n'est peut-être plus aussi clair que ça aurait pu l'être au départ. Quand je suis rentrée chez Renault, mon objectif, c'était d'aller jusqu'à prendre un service, 'chef de service' ça m'aurait bien plu, mais maintenant bon est-ce qu'il vaut mieux plutôt pas prendre une petite UET ou un petit labo tranquille ? Quand on voit la charge de travail et les responsabilités qu'il y a derrière, ça ne fait plus rêver. »

Cadre, Chef d'UET, femme, 9 ans d'ancienneté, 38 ans, Doctorat, B 69.

Cet dernier extrait est particulièrement significatif, car il montre un changement dans le choix du mode d'investissement dans le travail en fonction d'une conception personnelle de la vie sociale. Cet ingénieur fait référence à une conception traditionnelle de la carrière, verticale avec un accroissement des responsabilités hiérarchiques [« Tiens, moi plus tard, j'aimerai bien être 'chef de service'] à laquelle elle a décidé de renoncer parce qu'elle recherche un équilibre entre les différentes sphères d'investissement qui composent sa vie [« Moi, personnellement, ça me fait réfléchir à l'équilibre qu'on peut donner entre sa vie privée et la vie qu'on passe ici »]. Dès lors, cette décision est le résultat d'un rejet du groupe de référence qui ne permet plus un processus d'identification [« A partir du niveau 'chef de service', on voit que les gens n'ont plus du tout de vie quoi. Ça devient pratiquement, je ne dirais pas que c'est du maladif, mais ça devient de la folie. Donc, ce n'est pas forcément ce que j'ai envie de faire de ma vie », « Quand on voit la charge de travail et les responsabilités qu'il y a derrière, ça ne fait plus rêver »]. Dans le même sens, cet extrait apporte des précisions :

« [Comment voyez-vous votre avenir professionnel ?] *Ben, ça fait moins d'un an que je suis dans mon poste, donc j'ai encore un bout de temps pour y réfléchir. Enfin, pour moi, ce n'est même pas forcément changer de service, c'est juste changer d'UET. Et je vois surtout un 4/5*^{ème}*, ce qui ne réjouit pas beaucoup ma chef […] En fait, je pense passer en 4/5*^{ème} *quand je vais mettre ma deuxième en maternelle et que le grand rentre en CP pour en fait qu'il puisse avoir le droit de faire des activités sportives ou culturelles le mercredi et pas seulement être au centre de loisirs. Et puis, voir mes enfants, ça ce n'est pas mal aussi parce que le week-end c'est court. […] Donc, là ma chef, je l'ai préparée un an et demi à l'avance. Je lui ai dit un an et demi avant pour qu'elle ait le temps de se préparer* ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

Il met en évidence trois points essentiels. Premièrement, il souligne l'idée selon laquelle la carrière, au sens des postes exercés, ne fait pas l'objet d'un calcul ni même d'une réflexion aboutissant à la construction de plusieurs hypothèses [« Ben, ça fait moins d'un an que je suis dans mon poste, donc j'ai encore un bout de temps pour y réfléchir »]. Deuxièmement, il

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

éclaire sur la manière dont la situation personnelle peut déterminer le choix d'un poste [« Je vais mettre ma deuxième en maternelle »]. Enfin, il montre comment, à l'inverse, l'investissement fourni dans le travail fait l'objet d'un raisonnement et d'une planification [« un 4/5ème dans un an et demi »]. Ce n'est donc pas la construction de la carrière qui est déterminante, mais la représentation que les individus se font de l'équilibre.

Dans ce cadre, le projet professionnel est conçu comme la simple somme des situations spécifiques à chaque prise de poste, sans construction réfléchie sur le long terme. L'identification est alors contingente. Elle peut s'opérer si les circonstances le permettent. Le plus souvent, ces ingénieurs et cadres techniques prennent de la distance avec leur activité de travail qu'ils présentent comme un rôle investi sur le mode de la mise en scène [« Je joue le jeu »]. De même, ils ne mettent l'accent ni sur le rôle du responsable hiérarchique, ni sur la saisie d'opportunités pour lesquelles l'individu aurait été moteur. Cela peut être l'un ou l'autre en fonction du contexte, comme l'illustrent ces propos :

> *« Par contre, je n'ai pas, encore aujourd'hui, de projection sur le poste futur. Je suis toujours un petit peu méfiant, mais sans préjuger. Il y a une certaine forme d'opportunité. On n'est pas complètement maître. Ça dépend. Parfois, on décide pour vous. Il y a beaucoup de décisions qui peuvent être prises et mettre en péril la confiance, la loyauté en fonction de la situation ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, promotion interne, B 77.

Le terme est prononcé : le choix des postes est inhérent à une situation. Cela étant, cette absence de définition du projet professionnel peut être ou ne pas être problématique, selon la situation personnelle de l'individu et les raisons pour lesquelles il a adopté ce mode d'investissement. Si l'activité de travail a un rôle prédominant dans le choix, alors cette absence de visibilité sur le futur professionnel a tendance à être exprimée sur le ton de l'inquiétude et de la méfiance. Dans ce cas, il s'agit d'un choix qui relève du registre de l'adaptation. A l'inverse, si la situation personnelle est déterminante, alors l'avenir professionnel n'apparaît pas comme une source d'interrogation, il est même abordé avec une forme d'optimisme.

Enfin, en toute cohérence, à la différence des deux logiques d'action précédentes, ici, la reconnaissance salariale est secondaire dans les représentations de ces ingénieurs et cadres techniques. Elle n'apparaît pas constitutive de l'action. En outre, lorsqu'elle fait l'objet d'un jugement, elle s'apprécie uniquement dans sa signification relative. Les courbes ont cette fois-

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ci un sens. Elles permettent de s'évaluer. Pour autant, la rémunération ne représente pas une cause de démission. L'extrait d'un entretien mené avec un ingénieur illustre ces points :

> *« La reconnaissance, c'est déjà le type de poste que l'on vous confie. Ensuite, c'est clair, il y a le positionnement sur les courbes. Si on n'a pas un positionnement corrélé avec notre performance, ce n'est pas très cohérent. Et donc, cela peut être un sujet de mécontentement ou de démotivation, plutôt un sentiment d'injustice, car la démotivation est passagère. C'est cyclique. »*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, promotion interne, B 77.

Il met en évidence que si la rémunération peut être source d'insatisfaction en comparaison avec les pairs [« mécontentement » ou sentiment d' « injustice »], il n'existe pas de remise en cause de la nature du système de reconnaissance salariale à l'inverse des « contributeurs ». Dans ce type, il est accepté comme une donnée d'entrée et recouvre un sens [« Il y a le positionnement sur les courbes »]. La rémunération n'est donc pas décisive, ou en tout cas de façon pérenne, dans le choix du mode d'investissement.

A contrario, de nombreuses références à l'importance de la reconnaissance symbolique ponctuent les entretiens de ces individus : « *participer aux réunions IIIB* », « *être nommé sur des actions transverses* », « *être sollicité pour que l'on donne notre avis en terme de réorganisation* », « *intervenir devant les chefs* ». Tout se passe comme si ces marques de reconnaissance symbolique permettaient de mettre en valeur individuellement ces ingénieurs et cadres techniques en se substituant ou en complétant le système de reconnaissance formel :

> « *Les formes de reconnaissance, ce sont des commentaires qui disent qu'on a bien travaillé, c'est bien, des, je ne sais pas moi, des compliments, des trucs tout bêtes, ou même des critiques constructives. C'est vrai que globalement au niveau des promotions, je suis bien placé. Donc, pour moi, c'est aussi une forme de reconnaissance bien sûr. C'est important, oui, c'est important. Mais, disons qu'un gros salaire sans reconnaissance dans son travail, ça ne m'intéresse pas plus que ça* ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

Ces formes de reconnaissance symbolique permettent de personnaliser leur activité alors que la standardisation et la formalisation, caractéristiques majeures de leur situation actuelle, la dépersonnalisent. En d'autres termes, plus leur activité de travail est soumise à l'objectivation, plus ces ingénieurs et cadres techniques portent leur attention sur les distinctions symboliques. Ces dernières permettent de consentir à continuer d'agir dans cet ordonnancement. Elles aident à accepter les évolutions, à consentir en faisant le choix de rester.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

3.1.3. Le choix de rester dans l'organisation

Les individus ayant adopté ce mode d'investissement ont une caractéristique commune, celle d'avoir pensé à l'acte de démission et d'avoir déjà pris la décision de ne pas le faire. C'est ainsi qu'ils ont consenti. Même si les ingénieurs et cadres techniques sont lucides sur leur situation objective, celle-ci ne représente pas une raison suffisante pour démissionner, comme l'illustrent ces propos tenus par l'un d'entre eux :

> « *Une autre chose qui peut motiver certaines personnes à aller voir à l'extérieur c'est le salaire. C'est vrai qu'il y a certaines petites boîtes qui peuvent payer 20/30% au-dessus de Renault, surtout dans mon cas à moi qui suis tombée dans les années noires, donc j'ai été embauchée à un salaire très bas par rapport à ce qui se pratique aujourd'hui avec des augmentations qui étaient relativement faibles. Renault n'avait pas de sous, était dans le rouge. Donc, moi personnellement, si je regarde à l'extérieur, avec mon profil, avec mon expérience sans rien faire d'extraordinaire de plus que ce que je fais ici, je peux gagner 20 ou 30% de salaire en plus. Sans problème. Après c'est, quoi, 20% de salaire en plus, d'accord mais avec quelles contraintes à côté ? Si on se retrouve dans une petite boîte, après je fais quoi ? Je vais avoir un poste peut être deux qui vont être intéressants, mais après ? A moyen/long terme, chez Renault, en terme de métier mais aussi de responsabilité, tant que je ne plafonne pas, que je n'atteins pas mon niveau de compétence, je peux continuer à évoluer, bon peut-être pas en hiérarchique mais en transversal et avec des responsabilités qui peuvent continuer à augmenter. Ok aller à l'extérieur mais… et puis si c'est pour faire une grosse boîte comme Renault, bah après on se retrouve dans le même système, globalement les politiques salariales sont les mêmes. Ce serait du très court terme… Sur le long terme, ça ne se retrouve pas. »*

Cadre, Ingénieur-méthodes, femme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Doctorat, B 62.

Cet extrait est explicite. Le choix de rester résulte d'une réflexion sur le long terme, à l'échelle d'une vie comme nous le disions précédemment. Les raisons portent justement sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée qu'il est possible d'atteindre lorsque l'on est salarié au sein de cette entreprise, particulièrement au sein de ce secteur dans la mesure où il crée les conditions du choix du mode d'investissement :

> « [Qu'est-ce qui pourrait vous conduire à démissionner ?]. *Euh, aujourd'hui, je ne vois pas de raison. J'aurais peur d'y perdre sur un tableau ou sur un autre. Je fais des choses qui me conviennent bien, je viens de changer. J'estime que j'arrive à trouver un équilibre que je ne serais pas sûre de trouver ailleurs. »*

Cadre, Chef d'UET, femme, 9 ans d'ancienneté, 38 ans, Doctorat, B 69.

> *« Quand on est cadre, au moins chez Renault, on n'est pas forcé de partir. En fait, on a le choix. Si on décide que l'on veut rester chez Renault, on peut changer de*

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *métier ou pas et puis voilà. Je pense que c'est une loyauté en fait de faire ce choix : soit je reste chez Renault, soit je m'en vais. J'aurais plutôt tendance à vouloir rester. Ça me permet de gérer ma vie comme je l'entends. »*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

> « *Parce que c'est vrai que là depuis quelques années, on nous en demande de plus en plus. Comme je disais, aujourd'hui on sent qu'on est à la limite, ça passe encore. On va dire : 'le bilan salaire, plaisir de travailler et horaires fait que, bon, on reste dans un équilibre. Donc, on décide de rester. Il ne faut pas non plus qu'il y ait un déséquilibre trop important. Ça peut être ça qui me poussera à partir* ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

Le choix de rester [« J'aurais plutôt tendance à vouloir rester », « On décide de rester »] suppose, *a minima*, un consentement à agir dans cette structuration qui résulte lui-même du sentiment d'un compromis acceptable [« J'aurais peur d'y perdre sur un tableau ou un autre », « choses qui conviennent », « j'arrive à trouver un équilibre »]. Le consentement est ce qui permet de ne pas se mettre en retrait, alors que les situations objectives de travail évoluent en remettant en cause les fondements plus traditionnels de l'investissement. Cependant, il est important de souligner qu'il s'inscrit dans une conception plus générale : « un choix de vie » [« ça me permet de gérer ma vie comme je l'entends »]. Il est donc particulièrement fondé sur un modèle de vie sociale. Dès lors, le développement de ce mode d'investissement est aussi la traduction de l'émergence d'une conception de la réussite profondément renouvelée au sein de ce groupe professionnel.

3.2. Un modèle de réussite sociale articulé sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

Au sein de ce modèle, l'évolution majeure est la place détenue par la réussite professionnelle. C'est ce que révèle la notion de « choix de vie ». Incidemment, cela donne des éléments d'information sur la persistance de la valorisation d'un modèle unique à leurs yeux puisqu'elle sous-entend une forme de renoncement. Ces individus décident, par conséquent, de ne pas faire de la réussite professionnelle un enjeu majeur. Elle devient même explicitement secondaire :

> *«* [Qu'est-ce que réussir socialement ?] *Ce n'est pas synonyme de réussir professionnellement, ça c'est sûr ! Le but n'est pas d'être une bête de travail.»*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *« Réussir, c'est, à mon avis, gagner suffisamment et avoir suffisamment de temps libre pour avoir le temps de vivre. La réussite professionnelle, c'est un plus. Mais clairement, je préfère voir mes enfants que réussir professionnellement ».*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

> *« Faire carrière, ça serait avoir* [silence]. *Mais, c'est pareil ça revient un petit peu à ce qu'on disait au début, c'est plus tout à fait la même chose qu'avant. Avant j'aurais dit faire carrière c'est finir directeur, lui il a fait carrière, après on le voit à 40 ans : sa femme le quitte, ses enfants ne le connaissent pas, super ! On en a eu un aussi, il y a quelques années, rupture d'anévrisme. Super ! Il a tout gagné là ! Donc, faire carrière, c'est aller jusqu'à la limite où on trouve l'équilibre, pour moi c'est toujours le souci de l'équilibre. C'est aller le plus haut que l'on puisse, mais tout en conservant un équilibre. Parce qu'après, c'est pareil il y a le 'faire carrière' que les autres entendent parce que pour certaines personnes 'faire carrière', ça peut être finir directeur, il y a d'autres personnes pour qui faire carrière ça peut être faire son petit train de chemin et puis avoir une vie agréable. Mais je pense que les jeunes, on est plus dans cette optique-là d'avoir un équilibre entre tout ça. Avant c'était plus… je pense que ça change ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 31 ans, Université 3ème cycle, B 79.

Ces extraits nous permettent de souligner l'idée selon laquelle l'atteinte d'un équilibre prend la forme d'un modèle de vie : « avoir le temps de vivre », « avoir une vie agréable », celui du choix de disposer de son temps, d'un temps pour soi. Accorder trop de place à la réussite sociale pourrait même apparaître comme un contre-modèle : « Ce n'est pas synonyme de réussir professionnellement, ça c'est sûr ! », « le but n'est pas d'être une bête de travail », « clairement, je préfère voir mes enfants que réussir professionnellement », « lui, il a fait carrière, après on le voit à 40 ans : sa femme le quitte, ses enfants ne le connaissent pas, super ! ». La réussite professionnelle, puisqu'elle ne s'envisage que dans sa forme traditionnelle chez ce type d'ingénieurs et cadres techniques, fait donc l'objet d'une forme de sacrifice. Elle est une conséquence heureuse plus qu'un objectif.

Dès lors, le travail n'est pas comme chez les « contributeurs » le fondement de l'investissement. Il n'est d'ailleurs pas présenté comme une source d'épanouissement en tant que telle. Il peut l'être ou ne pas l'être, comme l'illustrent parfaitement ces propos :

> « [Est-ce que vous diriez que votre travail est épanouissant ?] *Pas toujours, je ne dirais pas tout le temps ça. En ce moment, ça va. Mais, il y a des périodes où ce n'est pas forcément ça. Disons qu'on a un boulot vachement cyclique.* »

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *« Après, le boulot rêvé, c'est celui où l'on fait en même temps sa passion. Par exemple, le musicien. C'est associer les deux. Mais en ingénieur, on n'est pas favori ! On a un boulot dont on se contente ! ».*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72.

L'épanouissement est contingent [« pas toujours », « cyclique »] et le rapport au travail repose sur une appropriation minimaliste et un investissement mesuré, ce que le terme « contenter » exprime de façon significative puisqu'il fait référence à une limitation de ses désirs et est souvent associé à une négation : « se contenter de peu », « ne faire que ». Incidemment, nous pouvons observer une récurrence du terme « cyclique » dans les discours des individus adoptant ce mode d'investissement, que ce soit à propos de la motivation ou, dans ce cas précis, sur le thème de l'épanouissement dans l'activité de travail. Il est particulièrement représentatif du caractère toujours provisoire, passager et finalement structuré de la satisfaction apportée par le travail qui ne permet pas à lui seul de se réaliser.

En conséquence, il ne s'agit pas de « faire plus » que son travail ou de « faire mieux » qu'un pair comme chez les « impliqués » ou les « contributeurs ». S'organiser pour « bien faire » son travail est une dominante de ce groupe. A cet égard, la charge de travail est une source de mécontentement. Elle défie leur sens de l'organisation puisqu'ils ne peuvent compter sur la souplesse d'un temps de travail extensible qui permettrait d'y faire face. Il est question de « faire son maximum » dans le temps dédié. La segmentation étanche entre la vie professionnelle et la vie privée est un art de vivre au sein de ce groupe, comme l'illustrent ces propos tenus par ces ingénieurs :

> *« Le tout, c'est d'être capable d'organiser les deux vies et en avoir réellement deux. A un moment, j'ai amené le PC à la maison, j'ai arrêté, ce n'est pas clair. Bon, lundi par exemple je suis partie avec parce que je ne savais pas combien de temps j'allais rester à la maison pour « enfants malades ». C'est vrai qu'il y a un minimum de choses à faire quand on n'est pas là et que ce n'était pas prévu. Donc c'est pratique de pouvoir travailler chez soi occasionnellement, mais c'est vrai qu'il ne faut pas que… C'est important, en tout cas pour moi, quand je n'arrive pas à faire un boulot, il ne faut pas que je le termine à la maison sinon je n'ai plus de vie quoi. Quand même, j'ai un mari, deux enfants et une famille et tout ça ! ».*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

> *« Pour moi, dès que je sors du Technocentre, dès que je passe le tourniquet, c'est la déconnexion totale ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 31 ans, Université 3ème cycle, B 79.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *« Moi, je ne peux pas m'investir autant. Je viens d'avoir un enfant donc je partage mon temps. Moi, je vois la préoccupation chez d'autres collègues. Le problème c'est la charge de travail qui est difficile à gérer, surtout que l'on passe un temps fou en réunion. Avant, je passais le clair de mon temps au travail. Maintenant, je ne fais plus du tout ça. A six heures sonnantes, je ne suis plus au boulot ! Je n'ai jamais eu de remarques ».*

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72

Le travail est loin d'être central dans la vie des individus au point d'envahir leur vie privée par exemple. Les « équilibrés » attachent un point d'honneur à bien différencier les deux sphères d'investissement : « deux vies et en avoir réellement deux », « déconnexion totale », « A six heures sonnantes, je ne suis plus au boulot ». Dans les deux cas précédents, il est possible de noter que c'est la position de femme et les rôles d'épouse et de mère qu'elle comprend qui sont investis de façon à part entière et qui déterminent le comportement au travail. Tout se passe comme si l'activité professionnelle n'était pas un élément central dans la définition de soi et la reconnaissance sociale en raison d'un multi-positionnement social.

D'ailleurs, le statut de cadre n'est pas une sphère d'investissement. Aucune référence n'y ait faite chez les individus ayant eu accès au statut par l'intermédiaire de la formation initiale. Si la question est posée explicitement, ces ingénieurs et cadres techniques formulent une réponse illustrant l'absence de représentation sociale spécifique :

> « *Il n'a ni sexe, ni âge, ni diplôme, mais des compétences et de l'énergie, de la vitalité. Il est organisé, capable de dire non* ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63.

Le rapport au statut est caractérisé par une indifférenciation ; il y a un déni ou une banalisation des différences sociales au sein du groupe. De la sorte, il n'y a pas rejet ou auto-exclusion du groupe d'appartenance. Ces « équilibrés » se considèrent comme des cadres. Toutefois, le statut n'est plus mobilisateur en tant que tel, de même que les cadres supérieurs et autres responsables hiérarchiques ne constituent pas un groupe de référence. Ils ne procurent pas cette envie d'en être, comme chez les « impliqués » par exemple. Le modèle traditionnel du cadre est absent de leurs représentations. Le statut cadre est une réalité, mais la définition qu'ils en donnent est ouverte et centrée sur un savoir-vivre au sein de l'entreprise et sur des caractéristiques comportementales et relationnelles [« de l'énergie », « de la vitalité », « organisé », etc.]. Le statut n'est pas défini par les activités de travail, ni même un niveau de responsabilités. Le statut est redéfini par ces individus afin qu'ils puissent s'y inclure.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Même si l'accès au statut de cadre a exigé des sacrifices importants, lorsque le choix de ce mode d'investissement est opéré, le statut et le travail deviennent une sphère secondaire de valorisation :

> *« La réussite sociale, elle passerait par le travail si je travaillais pour ma passion lorsqu'on peut joindre l'utile à l'agréable. Mais, ce n'est pas le cas aujourd'hui. Bon, le changement de statut m'a apporté plein de choses fondamentales. J'ai une rémunération plus importante qui permet à ma femme de ne pas travailler aujourd'hui et je vais quand même m'acheter une maison. J'ai fait des sacrifices pour répondre aux conditions de changement de statut. Il y en a un certain nombre qui sont contraignantes : sept ans de cours du soir, deux ans d'université à temps complet à trente ans sur les bancs avec des gens de vingt ans alors que moi j'avais un enfant et j'étais marié. J'ai fait des sacrifices et aujourd'hui je suis récompensé. Je l'ai fait avec beaucoup d'enthousiasme. Donc, ma réussite est venue par ce changement de statut, car elle m'a permis d'avoir un niveau de vie. Maintenant, tous les matins, j'emmène mes enfants à l'école. Je m'arrange pour ne jamais avoir d'entretien avant huit heures quarante-cinq le matin, sauf le mercredi. Je mets des priorités. Maintenant, c'est ma famille. ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, promotion interne, B 77.

Ce dernier extrait permet, de nouveau, de préciser un élément important. Ce modèle de réussite sociale peut venir en remplacement d'un autre. Dans un premier temps, la sphère professionnelle et, en particulier, le statut avaient fait l'objet d'un investissement élevé au détriment de la sphère privée [« sept ans de cours du soir »], ce que ce cadre technique exprime par le terme de « sacrifice ». Nous sommes alors proches du modèle de l'implication développé précédemment. Une fois le niveau visé atteint, ce cadre technique fait référence à un revirement de situation puisque c'est la sphère privée, notamment familiale [« Je mets des priorités. Maintenant, c'est ma famille »] qui vient dicter ses comportements professionnels et le niveau d'investissement dans le travail [par exemple : « ne jamais avoir d'entretien avant huit heures quarante-cinq le matin, sauf le mercredi »].

Les bonnes raisons d'adopter ce mode d'investissement résident dans la situation de travail ou dans la situation personnelle. En définitive, nous pouvons penser que le consentement est potentiellement transitoire, surtout lorsqu'il est provoqué par une insatisfaction liée à la situation de travail. Il peut alors soit mener à une situation de retrait, soit, au contraire à un renforcement de l'investissement dans le travail. Pour autant, dans les autres cas, il est un choix volontaire, réfléchi et assumé. En ce sens, il est aussi légitime de le supposer stable et structurant pour l'individu.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

3.3. Qui sont les « équilibrés » ?

Parmi les « équilibrés », on note une concentration d'ingénieurs et cadres techniques exerçant des fonctions au sein du secteur des « méthodes » et au sein de la structure dite « métier » pour les moins anciens (moins de dix années). Comme pour les contributeurs, le mode d'accès au statut n'apparaît pas déterminant. On trouve des ingénieurs de rang 1 à 3, des universitaires, des cadres promus en « PST ». Cependant, deux populations peuvent être distinguées en fonction des raisons qui les ont conduites à adopter ce mode d'investissement.

Pour certains d'entre eux, parce qu'ils ponctuent leurs discours de références aux évolutions de l'entreprise ou parce que, dans le même sens, ils n'évoquent aucune raison personnelle, nous pouvons légitimement dire que c'est la structuration actuelle qui leur donne de bonnes raisons de penser et de se comporter de cette façon. Adopter ce mode d'investissement leur permet de retrouver un sentiment de liberté. Autrement dit, en désacralisant la place tenue par leur travail dans leur conception de la réussite, les évolutions quant à leurs activités de travail deviennent plus supportables. Le consentement est alors un mode d'investissement adaptatif et consentir devient une capacité sociale, un comportement fonctionnel qui permet de continuer à agir au sein de cette organisation parce qu'ils ont fait le choix de rester. Il n'est donc pas subi dans une logique de soumission.

De la sorte, l'organisation est productrice de modèles sociaux. Les individus s'approprient les contraintes de leur situation actuelle en adoptant ce mode d'investissement. Le poste est alors conçu comme transitoire, notamment pour les ingénieurs exerçant dans le secteur des « méthodes ». Si la discontinuité caractérise ce mode d'investissement, le choix est, en outre, réversible. Cela apparaît à la fois dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques et dans leurs récits de parcours.

Dans ce même sous-groupe, on trouve également quelques ingénieurs exerçant des fonctions dites « projet » qui sont les plus résignés, ce qui corrobore l'idée de l'importance du rôle joué par la structuration de l'action. Ils font le choix d'un investissement moindre, comme l'illustre ce « contributeur » sur le point de faire un choix différent dans la mesure où il ne trouve plus dans son poste les ressorts de son investissement :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Si le cadre décide de rationaliser, il signe son arrêt de progression. Ça c'est sûr. Si vous bossez comme un malade, peut-être vous aurez une chance… Mais si vous travaillez raisonnablement, ce qui est normal finalement, en faisant bien son boulot, c'est mort ! Bon après, vous pouvez changer de crèmerie. Bon, c'est une prise de risque. On peut se laisser aussi porter par la sécurité de son travail. Moi, peut-être que je vais rester chez Renault. Je ne sais pas, je me pose la question. C'est vrai qu'il y a plein d'ouvertures chez Renault. Je comprends que l'on veuille rester chez Renault, il n'y a pas à rougir. Après, c'est un choix de vie ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, B 80.

Dans ce cas, nous retrouvons les critères caractéristiques que sont la décision de rationaliser, travailler « raisonnablement », « faire bien son boulot », le « choix de vie ». Or, cet extrait est intéressant : le consentement apparaît comme une alternative à la défection active qui reviendrait à une démission [« Vous pouvez changer de crèmerie »]. En revanche, il n'exclut pas une défection plus passive qui consiste à changer de poste et de métier au sein de l'entreprise [« C'est vrai qu'il y a plein d'ouvertures chez Renault »].

Lorsque le calcul opéré est allé dans le sens de l'entreprise, cela a tendance à entraîner un sentiment de dépendance puisque cette décision s'écarte, au moins temporairement, de leurs représentations de la réussite. L'extrait suivant, issu d'un entretien mené avec un ingénieur, est particulièrement explicite :

> *« Le poste de pilote* XX *devient de moins en moins intéressant. L'autonomie, ce n'est plus dans l'air du temps. Avant, on l'avait à 100%. Aujourd'hui, ça change. Et j'ai l'impression que ça va être de pire en pire. Mais bon, on se dit que l'on est coincé car j'aurais peur de partir et de ne pas pouvoir revenir. On a l'impression d'avoir signé pour quarante ans. On se dit pourquoi partir avec tous les avantages. La question de la démission est moins facile que dans les petites boîtes. C'est un inconvénient de riche ! »*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, promotion interne, B 77.

Cet extrait offre l'opportunité de noter nettement le lien qui existe entre les évolutions récentes de l'organisation et des activités de travail [« L'autonomie, ce n'est plus dans l'air du temps. Avant, on l'avait à 100%. Aujourd'hui, ça change »[905]] et le développement du consentement. Tout se passe comme si le sentiment d'autonomie, ne trouvant plus les conditions de se développer dans le travail, se recherchait dans l'auto-gestion d'un projet de vie. Toutefois, il suggère également que bien que ce type d'investissement ait été choisi, il est

[905] Compte tenu de l'ancienneté de cette ingénieure qui est de l'ordre de six années, on comprend qu'elle évoque les évolutions liées à la standardisation.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

susceptible de donner l'impression d'un choix imposé [« La question de la démission est moins facile que dans les petites boîtes »] et donc d'un rapport de dépendance à l'organisation [« On a l'impression d'avoir signé pour quarante ans »].

En définitive, soit ces ingénieurs et cadres techniques ont évolué au sein de la structuration précédente et sont impactés par les évolutions récentes, soit ils n'ont connu que la dernière forme prise par le processus de rationalisation ; ils n'ont alors pas de problème d'adhésion, mais tempèrent leur investissement et valorisent des sphères extra-professionnelles.

Le mode d'accès n'est pas, là encore, discriminant. Typiquement, on retrouve de jeunes ingénieurs, ayant moins de dix années d'ancienneté dont c'est le premier ou le deuxième poste. Ils sont « animateurs de standards ou de processus » selon la désignation formelle de leur fonction, nommés également « père technique HCPP[906] » par l'entreprise, au sein du secteur « méthodes », ou « spécialiste métier » au sein de la structure verticale. Ces derniers réfutent alors ces libellés qu'ils considèrent « décalés » eu égard à leur niveau de compétence. Ils manifestent un rapport distancié avec leurs activités de travail et investissent l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie extra-professionnelle, tels que l'illustrent les propos de ce jeune ingénieur-méthodes :

> *« Beaucoup ont tendance à penser que quand on n'a pas de famille, c'est différent. Moi, je n'ai pas de famille, mais je trouve ça aussi grave de passer douze heures par jour au boulot, car ce n'est pas parce que l'on n'a pas d'enfants que l'on n'a pas le droit à une vie privée. L'entreprise s'en sort bien sinon ! ».*

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 2 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 6.

Pour les plus jeunes, on peut donc considérer que leur position actuelle au sein de l'organisation favorise le développement de cette logique d'action d'autant plus que leur faible ancienneté ne leur a pas permis d'expérimenter d'autres formes de relations sociales.

En revanche, d'autres disent avoir fait le choix de ces postes en partie parce qu'ils leur offraient les conditions de ce mode d'investissement. Les femmes sont particulièrement représentées, notamment celles concernées par les maternités et l'éducation de leurs enfants en bas âge :

---

[906] Abréviations du libellé d'une méthode de conception déployée auprès des ingénieurs et cadres techniques qui développent une fonction élémentaire du véhicule.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« Pour être très claire, on m'a dit, il n'y a pas très longtemps, que j'étais dans une très bonne courbe de progression mais que j'étais à la frontière entre une courbe de progression qui va s'infléchir comme beaucoup de gens selon une courbe classique et la courbe des gens qui continuent à monter. On m'a dit que par mon comportement et, à l'époque, j'étais enceinte donc je pouvais difficilement dire le contraire, que je prenais la courbe comme ça [celle qui s'infléchit] *et pas celle-là ! Mais la personne qui m'a dit ça, sans que ce soit péjoratif, m'a dit : 'c'est aussi un choix de vie' ! Comme c'était mon chef de service, je voyais très bien où il voulait en venir ! Donc, ça ne me gênait pas qu'il me dise : ' aujourd'hui je ne te mets pas là-dessus' car effectivement ce n'était pas le segment sur lequel j'avais envie d'être aujourd'hui. Donc, je ne suis pas sûre que l'entreprise propose aux femmes qui disent : 'aujourd'hui je ne veux pas être sur cette trajectoire', je ne suis pas sûre qu'elle propose une courbe alternative où à 45 ans, j'ai le potentiel, j'ai envie de me donner plus, on m'offre une autre step de progression. Donc je pense que le modèle est assez unique et si pour des raisons personnelles et essentiellement féminines, eh ben si on ne veut pas être sur cette trajectoire, eh bien il n'y en pas d'autres de proposées. Bon ce n'est pas grave, ça n'empêche pas de faire une belle carrière et d'avoir des postes intéressants par la suite, ça j'en suis persuadée ! ».*

Cadre, Chef d'UET, femme, 9 ans d'ancienneté, 38 ans, Doctorat, B 69.

« *Dans ma tête, c'est clair que de toute façon une femme n'a pas la même progression qu'un homme dans sa carrière, je le conçois, ce n'est pas un problème. Mais c'est pour ça, je me dis que tout ce que je prends aujourd'hui au moins c'est pris et voilà. Et puis, après je pourrais… Si j'ai un enfant, je sais que ça prendra une inflexion peut-être un peu différente mais au moins ce que j'aurai pris aujourd'hui ça sera acquis, parce que c'est sûr que je ne me vois pas faire… avoir un enfant et puis ne pas m'en occuper. Donc, ça sous-entend derrière qu'il y aura peut-être un peu moins de présence ici ou une organisation différente entre mon mari et moi pour trouver l'équilibre et à mon avis je pense que ça se traduit forcément par moins de présence ici. Là, aujourd'hui, on se permet des choses parce qu'on n'a personne qui nous attend autre que nous deux, mais comme on est tous les deux ici de toute façon ça ne pose pas de problème. Mais après je pense que ce sera différent* ».

Cadre, Ingénieur-projet, femme, 7 ans d'ancienneté, 27 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, B 60.

« Forcément je pense qu'au début, les lignes sont assez parallèles entre le début de carrière d'un homme et le début de carrière d'une femme. Moi franchement, je n'ai pas du tout à me plaindre. Donc, de ce côté-là, je n'ai pas de remarque à faire. Par contre, ce que je vois des gens qui sont déjà plus avancés dans leur carrière, les femmes qui réussissent sont célibataires ou elles sont divorcées. Après on donne les conclusions que l'on veut. Mais, de toute façon, j'ai déjà rencontré des femmes plus âgées, faut pas se leurrer, au bout d'un moment il faut faire un choix et souvent quand on commence à faire le choix de la famille, à côté… ben voilà. Mais ce n'est pas, je ne dis pas ça… Je ne me plains pas en disant ça. Je ne dis pas : c'est triste ! C'est un choix, c'est tout. Moi, ça ne me choque pas ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Malgré leur lucidité concernant l'impact de leur condition féminine sur le déroulement de leur carrière [« pour des raisons personnelles et essentiellement féminines », « Dans ma tête, c'est clair que de toutes façons une femme n'a pas la même progression qu'un homme dans sa carrière », « Je ne me fais pas d'illusion », « Faut pas se leurrer »], aucun sentiment de frustration n'est à relever, tout au moins est-il relativisé et assumé [« Bon ce n'est pas grave », « Je le conçois, ce n'est pas un problème », «Je ne me plains pas en disant ça. Je ne dis pas : c'est triste ! C'est un choix, c'est tout. Moi, ça ne me choque pas »], parce qu'il s'inscrit dans une logique de choix.

Selon elles, l'entreprise ne propose pas d'alternative au modèle dit « masculin » d'investissement dans l'entreprise, mais elles ont décidé d'y renoncer, au moins temporairement, y compris pour les plus diplômées d'entre elles. De façon certaine, dans ces cas, les parcours sociaux ont une place déterminante dans le choix du mode d'investissement.

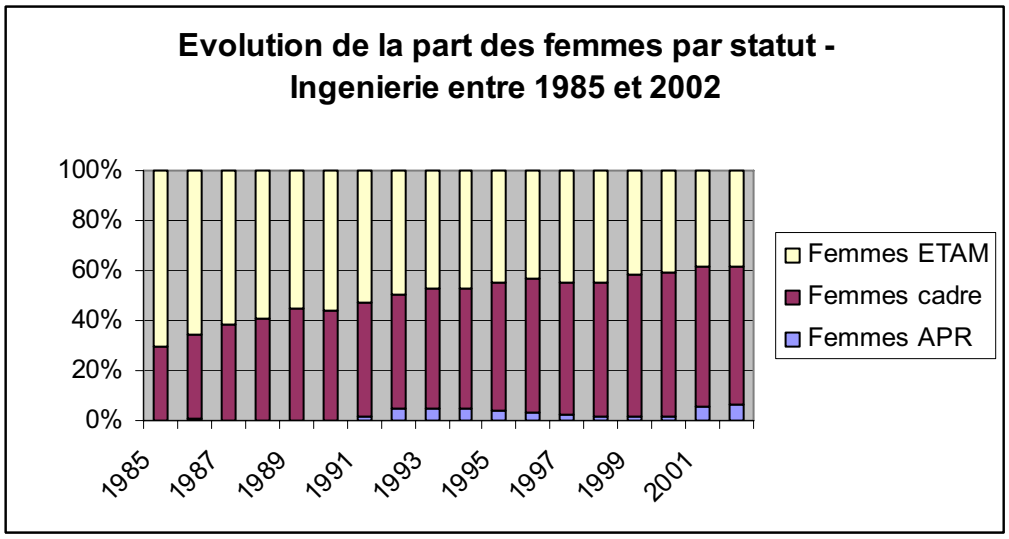
Il y a donc lieu de noter une certaine approche sexuée de l'investissement dans l'entreprise et de la réussite sociale plus généralement. Ceci ne signifie pas que toutes les femmes sont sur ce registre, ni même qu'aucun homme ne l'adopte. Il est incontestable que, même s'ils sont moins représentés, nous pouvons entendre des hommes tenir le même raisonnement. Ce que nous voulons souligner porte davantage sur l'idée selon laquelle les femmes diffusent un nouveau modèle au sein du groupe professionnel.

D'ailleurs, les hommes eux-mêmes font référence aux femmes pour illustrer leurs façons de faire. Pour les plus « âgés » d'entre eux, ils expliquent que l'arrivée des femmes a été, en ce sens, bénéfique, car elles ont ouvert des perspectives en montrant le chemin d'autres formes d'investissement et « sans complexe » selon leurs mots.

En effet, la structure de la population se féminise au rythme du processus de rationalisation. En 2004, il y a en moyenne 16% de femmes chez les ingénieurs et cadres du secteur de la conception. Près de 50 % d'entre elles sont concentrées dans les positions I et II, ce qui souligne le caractère récent des recrutements. De même, parmi les individus âgés entre 50 et 59 ans, elles ne représentent que 8% des effectifs.

En outre, ce phénomène est typiquement observé au sein de cette population, comme l'illustre le graphique ci-dessous :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr



Par exemple, en 1985, les femmes « cadres » représentent 30% de la population totale des femmes, alors qu'elles atteignent presque 60% en 2002. Cette féminisation contribue à l'augmentation relative de la population des cadres. Néanmoins, le secteur de la conception reste en dessous de la moyenne de l'entreprise concernant la part des femmes chez les cadres (15% contre 19% en 2004).

Cette féminisation qui accompagne le processus de rationalisation des activités de travail contribue, en raison des contraintes sociales auxquelles les femmes ont à faire face, à développer d'autres formes d'investissement. Elles les légitiment d'autant plus par l'efficacité dont elles font preuve le temps de leur présence sur le lieu de travail. Peu d'entre elles font référence à des difficultés inhérentes à leur condition féminine, dans la mesure où elles ont fait le choix d'un investissement différent. De façon systématique, elles en soulignent même les atouts, notamment relationnels, comme l'illustrent ces extraits d'entretiens :

> « [Etre une femme ingénieur, qu'est-ce que cela vous évoque ?] *C'est super cool ! Pourvu que l'on n'atteigne pas le 50/50 ! Bon, il y a toujours quelques gros lourds, mais bientôt ils vont partir à la retraite. Les compétences des femmes sont de plus en plus reconnues et, en plus, il y a encore les effets de la traditionnelle éducation : la galanterie, l'idée qu'une femme est quand même fragile donc il faut en prendre soin* [rires]. *Donc, il y a des gros lourds qui y vont fort, mais il y en a toujours un à côté pour te défendre et faire attention à toi !* ».

Cadre, Ingénieur-métier, femme, 7 ans d'ancienneté, 29 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 72.

> « [Etre une femme ingénieur, qu'est-ce que cela vous évoque ?] *Pour moi, plutôt du bon que du mauvais. Où je travaille, on est très peu de femmes, mais mon voisin de bureau, par exemple, qui est deux fois papa, il prend autant de jours de*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

congé pour enfant malade que sa femme. Il est autant responsable quand les enfants sont malades que sa femme, donc il n'y a pas vraiment de discrimination, au moins ici. Non. Par contre, on a une approche différente des problèmes, des conflits, qui peut être appréciée ».
Cadre, Ingénieur-métier, femme, 6 ans d'ancienneté, 30 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 63

« [Etre une femme ingénieur, qu'est-ce que cela vous évoque ?] *Moi ça me, ça me pose pas de problème. Je pense que les services dans lesquels on retrouve des femmes ont un équilibre différent des services où il n'y a que des hommes. Alors je ne sais pas pourquoi, mais en général la présence féminine fait qu'il y a des relations un petit peu différentes. Souvent, on arrive à désamorcer des conflits, des choses comme ça. C'est peut-être qu'on a une sensibilité différente, je ne sais pas, mais je trouve qu'il y a une meilleure ambiance. D'ailleurs, je crois qu'à une époque dans l'entreprise, c'était plus ou moins une demande d'augmenter le pourcentage de femmes, justement parce qu'ils se sont rendu compte qu'il y avait un travail qui était un petit peu différent que dans les ambiances strictement masculines. Moi je ne m'en cache pas, ça nous permet de jouer sur certains points. Je pense que, dans certains cas, on arrive à faire passer des choses. On a peut-être plus de diplomatie*. ».
Cadre, Chef d'UET, femme, 10 ans d'ancienneté, 39 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, GH 33.

Ces trois extraits (dont le nombre vise à illustrer la récurrence de ces propos) indiquent que les femmes ayant adopté ce type d'investissement ne neutralisent pas les différences. Elles ont même plutôt tendance à les valoriser en faisant référence à une reconnaissance associée [« Les compétences des femmes sont de plus en plus reconnues », « Je pense que ça aide », « On a une approche différente des problèmes, des conflits, qui peut être appréciée », « On a une sensibilité différente », « ça nous permet de jouer sur certains points »]. En d'autres termes, ces femmes exposent leur féminité et revendiquent par là-même des différences.

C'est pourquoi nous pensons que, au-delà des inégalités réelles en terme de carrière, mettant en cause les règles et pratiques de sélection de la direction, qui expliquent probablement, en partie, cette concentration, ces femmes hautement qualifiées, ingénieurs ou universitaires, revendiquent de nouvelles façons de s'investir professionnellement. Les femmes qui ont adopté le registre du consentement n'abordent pas de façon plaintive d'éventuelles disparités. Chez ces femmes, se mêlent, d'une part, réalisme au regard des critères permettant l'accès aux plus hautes fonctions, ce qui les écarte alors du registre de l'implication et, d'autre part, absence d'efficacité sociale du modèle traditionnel du cadre en raison d'un désir de s'investir dans un équilibre entre les différentes sphères qui composent leur vie sociale. Elles choisissent précisément de ne pas faire un choix. Il n'est pas question de sacrifier sa vie de famille pour une réussite professionnelle qui plus est aléatoire. Il n'est pas non plus question de faire une croix définitive sur un épanouissement procuré par le travail. En effet, si comme

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

le précise C. Marry[907], le « plaisir du métier » est commun aux pionnières et aux plus jeunes et que plus de la majorité des femmes considère que « l'exercice de leur métier favorise leur épanouissement personnel », nous ajoutons que, pour ces femmes, il n'est pas suffisant. Il n'est qu'un facteur de l'atteinte d'un équilibre qui procure ce sentiment de réalisation personnelle.

Par conséquent, si on les retrouve de préférence dans la structure verticale, c'est parce que, selon elles, elles en ont fait le choix dans la mesure où ces fonctions autorisent une conciliation entre leur vie professionnelle et extraprofessionnelle. *« Le tout est d'arriver à gérer les deux »*, comme le déclarait l'une d'entre elles et cela peut passer par une alternance gérée des sphères d'investissement privilégiées. Force est de constater que ces femmes s'éloignent radicalement du modèle traditionnel où le désir de « faire carrière », au sens le plus restrictif, est un élément déterminant dans les formes que prend l'investissement dans le travail.

Elles sont donc les représentantes les plus typiques, de façon quantitative et qualitative, de ce mode d'investissement choisi et assumé qu'elles tendent à diffuser dans les populations masculines. La réussite est alors une façon de vivre, une capacité à organiser sa vie comme on l'entend, en se sentant libre des contraintes traditionnelles imposées par un investissement professionnel élevé. L'accent est mis sur les relations professionnelles et extraprofessionnelles: « prendre le temps de vivre », « avoir des relations agréables et conviviales avec ses collègues », « avoir des amis », etc. L'amitié est d'ailleurs une composante récurrente de ce modèle de réussite. C'est en ce sens que le statut de cadre n'est pas rejeté ou minimisé, mais il est redéfini en conséquence.

Ainsi, au travers d'un multi-positionnement social, se construisent des représentations sociales spécifiques qui sont susceptibles d'orienter les actions de ces individus relativement tôt. Ce mode d'investissement émergeant propose de déplacer les critères de la réussite. S'il est développé par les femmes, il conquiert timidement les hommes et il tend d'autant plus à se diffuser que les évolutions récentes du processus de rationalisation du secteur de la conception en offrent les conditions structurelles. Par conséquent, la féminisation du groupe professionnel introduit soit directement chez les femmes ingénieurs et cadres techniques, soit indirectement

[907] Marry, *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(et aidé de l'évolution des activités de travail) chez les hommes, une remise en cause de la pertinence du modèle traditionnel caractérisé, entre autres, par un surinvestissement temporel et une place privilégiée accordée au travail dans la réussite.

Le développement d'un mode d'investissement sur le registre du consentement est donc tout autant le produit d'une évolution des formes objectives des situations de travail que du processus de féminisation de la catégorie.

IV. Le retrait

Le retrait est la dernière forme d'investissement repérée. Il est, par définition, faible. Cette forme fait référence à la définition proposée par R. Sainsaulieu[908] qu'il rapproche de la désimplication. Elle a pour particularité de n'être pas dépendante d'une position organisationnelle[909], car ce qui la détermine réside dans la vie extraprofessionnelle. C'est la raison pour laquelle nous avons conservé le terme mais tenons dans le même temps à mettre en exergue les spécificités qu'il recouvre chez les cadres.

4.1. Un investissement limité dans le travail

Comme le précisent les auteurs, le travail n'est pas l'activité sociale valorisée[910]. Les individus qui adoptent ce mode d'investissement ont choisi de se vivre ailleurs que dans la sphère professionnelle. La principale caractéristique de ce mode d'investissement est qu'il est volontairement limité à son minimum, comme l'illustre cet extrait d'entretien :

> « [Comment êtes-vous prêt à vous investir ?] *Pas trop. Dans la limite du raisonnable par rapport à la vie extérieure* ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 31 ans, Université 3ème cycle, B 79.

---

[908] Sainsaulieu, *op. cit*.

[909] F. Piotet, R. Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994, p. 207 : Contrairement aux trois autres formes que sont la fusion, la négociation et les affinités, « cette définition par le retrait ne semble pas être caractéristique d'une seule forme de position organisationnelle ». Toutefois, le point fait débat puisque certains auteurs, comme par exemple C. Giraud, considèrent que le retrait ne concerne que les positions organisationnelles les moins élevées, celles occupées par les ouvriers spécialisés comme les exemples utilisés par R. Sainsaulieu le laissent à penser.

[910] *Ibid.* : « L'investissement majeur n'est pas dans le travail considéré surtout comme un moyen de réaliser une 'autre vie' : loisirs, vie familiale, retour au pays d'origine, etc. ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

De façon révélatrice, l'identification n'est pas en lien avec le travail. Du reste, lorsque nous leur demandons de se présenter dans leur activité de travail, ils ne parviennent pas à se définir. Ils se contentent de nommer leur rôle dans le système global (« Je suis celui qui fait »), démontrant une prise de distance avec leur activité. Ils utilisent des périphrases pour donner des indications sur leur positionnement dans l'organisation, comme en témoignent ces propos :

> « *Je fais partie de la main d'œuvre dans le service de XX* ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 8 ans d'ancienneté, 31 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 59.

> « *Disons que ma fonction telle qu'elle apparaît dans BPU c'est 'Analyste qualité ingénierie'. Ce que je fais c'est que je suis dans une UET qui s'appelle X, mais bon en réalité je bricole. Oui, c'est ça, je bricole beaucoup et puis je rends compte avec des indicateurs. Ah voilà, ça ce sont mes journées types !* ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, B 74.

Ces ingénieurs et cadres techniques décrivent leur activité de travail avec beaucoup de distance. Elle ne procure pas d'épanouissement :

> « *On se crée son pré-carré : un petit boulot plus ou moins intéressant dans lequel on trouve plus ou moins son compte* ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, B 74.

Dans ce contexte, la charge de travail n'est pas simplement déplorée, elle est dénoncée :

> *« Le problème, c'est l'excès d'activité. On est noyé par les sujets. C'est n'importe quoi ! »*

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 8 ans d'ancienneté, 31 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 59.

Ce faisant, paradoxalement, ces ingénieurs et cadres techniques peuvent être considérés comme efficaces dans la mesure où ils portent une attention particulière à réduire leur temps de travail et à optimiser leurs pratiques. Ils en font l'axe d'amélioration majeur au sein de leurs activités de travail, comme l'illustrent ces propos :

> « *Le progrès, ce serait la mise en place d'outils facilitant le travail de chaque jour pour permettre de consacrer éventuellement plus de temps à la vie non-professionnelle*. »

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 31 ans, Université 3ème cycle, B 79.

A la lecture de ces entretiens, nous pouvons souligner l'utilisation de la préposition « non » qui met davantage l'accent sur l'indépendance des deux sphères, alors que la préposition « extra », plus couramment utilisée, semble signifier que la vie en dehors du travail n'est que

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

le prolongement de la première. Dans ce cas, au contraire, la vie professionnelle et, plus précisément, les activités de travail, sont perçues en fonction de leurs effets sur la vie extra-professionnelle.

Les salariés ayant adopté le mode du retrait sont, à cet égard, particulièrement acerbes à l'égard des évolutions récentes de l'entreprise qu'ils considèrent chronophages par rapport aux bénéfices apportés. Ils citent de façon privilégiée la construction des indicateurs et le système de contrôle dans son ensemble. De même, ils font très souvent référence à une mauvaise utilisation de leurs compétences qui n'est pas rentable pour l'entreprise :

> *« Je peux vous dire que je suis bien payé pour ce que je fais ! C'est incroyable ! ».*
> Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, B 74

Le retrait est silencieux puisque les individus n'investissent pas les relations professionnelles, mais n'en est pas nécessairement moins critique.

Dans ce cadre, la carrière n'est pas un sujet de préoccupation. Ces ingénieurs et cadres techniques ont pour caractéristique commune de ne pas avoir fourni une réponse développée sur ce thème. D'ailleurs, le terme de carrière est refusé dès lors que, selon eux, il fait référence à un avancement vertical au sein de la structure. Ils refusent donc explicitement d'adhérer au modèle traditionnel du cadre. De ce fait, alors qu'ils en sont les plus éloignés, il reste paradoxalement déterminant dans leurs représentations, même si c'est sous la forme d'un contre-modèle, un objectif à ne pas poursuivre.

Comme la carrière, le statut ne procure pas de sens à leurs actions. Afin de renforcer cette idée, le groupe auquel ils appartiennent est comparé aux ouvriers spécialisés :

> « *Cadre ne veut plus dire position hiérarchique. Le statut n'est plus hiérarchique, ça, c'est acquis. Deuxième point, le cadre est devenu un travailleur comme un autre. Aujourd'hui, il bosse comme un OS*[911]*, un OS intellectuel. Pour moi, c'est vraiment ça. Il se sent lui-même comme un OS et il est vu par la direction de plus en plus comme un OS. C'est quelque chose d'assez nouveau. Je pense qu'il y a deux niveaux aujourd'hui, il y a vraiment deux catégories de cadres. Il y a ceux qui font carrière, auxquels l'entreprise donne réellement des opportunités. C'est la gestion des cadres dits à fort potentiel. On leur offre une carrière, c'est 5 ou 10%. On les voit monter rapidement d'ailleurs, plus qu'avant. Et de l'autre côté,*

[911] OS : Ouvrier Spécialisé.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

il y a les 90% de cadres qui bougent peu et ceux là se vivent de plus en plus comme des OS. Parmi ceux-là, il y a encore deux catégories. Dans ces 90%, il y en a qui continuent à s'identifier à l'entreprise car ils n'ont pas d'autres pôles de reconnaissance. Je le sens très fort. Il y a plein de cadres aujourd'hui qui n'ont pas de vie sociale. Aujourd'hui, il y a beaucoup de gens mal dans leur peau car ils ne sont pas reconnus dans l'entreprise mais nulle part ailleurs ! Je le sens vraiment comme ça. Ils sont totalement largués. Et puis, il y a les cadres totalement prolétarisés, mais qui eux se vivent totalement ailleurs. Il y en a peu car il y a une contrainte économique forte, mais eux savent qu'ils ont d'autres choix. Ils ont intégré le statut prolétarisé mais savent qu'ils peuvent s'épanouir ailleurs. Je suis de ceux-là ».

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, B 74

Cet ingénieur a un point de vue très précis sur les évolutions relatives au groupe statutaire. Dans cet extrait, le statut de cadre est disqualifié de plusieurs façons. Il commence par souligner le fait selon lequel ce qui constitue et nomme à l'origine la catégorie n'est définitivement plus une réalité. Les cadres n'encadrent pas nécessairement. A l'inverse, des personnes qui ne bénéficient pas du statut encadrent. Dans un deuxième temps, il insiste sur un sentiment de déqualification en raison d'une évolution de leurs activités et d'une dégradation de leurs conditions de travail (« les OS intellectuels »). Ce point lui permet d'introduire une première segmentation au sein du groupe fondée sur la réalité des carrières et des activités de travail. Pour ceux qui n'en bénéficient pas, il mentionne une évolution des représentations à la fois au sein de la direction et des concernés eux-mêmes. Enfin, chez ces derniers, cet ingénieur évoque l'émergence d'une nouvelle population dans laquelle il s'inclut. Selon lui, ils ne vivent pas cette nouvelle situation comme une crise dans la mesure où ils investissent d'autres activités sociales qui leur procurent un sentiment de reconnaissance.

En définitive, nous observons un lien entre une dégradation de la situation de travail de ces individus et le développement de ce mode d'investissement faible qu'est le retrait. Toutefois, ce que cet ingénieur cherche à souligner c'est qu'il a intégré cette évolution et porté ses espoirs de réalisation personnelle ailleurs. De la sorte, il n'est pas question de parler de souffrance au quotidien.

Le retrait passe par un rejet du groupe de référence et du groupe d'appartenance. Le statut de cadre est dépourvu de sens. Il recouvre des réalités objectives et subjectives différenciées. Ce faisant, il est nécessaire de l'utiliser accompagné de périphrases ou, tout au moins, d'un qualificatif : « cadre moyen », « cadre dirigeant », « cadre hiérarchique », etc.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Enfin, ces ingénieurs et cadres techniques « en retrait » envisagent leur parcours professionnel plutôt au sein de l'entreprise, mais dans un rapport strictement instrumental selon eux, comme l'illustrent ces propos :

> *« Aujourd'hui, la fidélité est totalement économique. Elle n'est plus du tout dans une appartenance de type tribal. C'est une communauté qui est en train de disparaître. La mienne de fidélité, je l'avoue, est complètement économique. Je suis à un âge où je n'ai plus envie de bouger d'entreprise. Je fais le choix de rester et puis voilà. Mais mon choix est purement économique, ce n'est pas une histoire de fidélité. Il y a le prix de la liberté. Aujourd'hui, on est fidèle par nécessité. »*

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, B 74.

> « *Je reste chez Renault en connaissance de cause. Moi, je regarde ces histoires de stabilité d'emploi. C'est un critère très important pour moi. Il faut voir en fonction de la vie personnelle, etc. Je n'ai pas de raisons particulières de vouloir quitter l'entreprise. Finalement, si je reste, c'est plus parce qu'il me faudrait des bonnes raisons pour partir, plutôt que des bonnes raisons pour rester.* »

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 8 ans d'ancienneté, 31 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 59.

Par conséquent, le développement d'un rapport instrumental avec leur entreprise ne signifie pas nécessairement l'adoption d'une conduite opportuniste. Ces cadres sont « en retrait » parce qu'ils ont précisément fait le choix de rester, en d'autres termes, parce qu'ils ne mobilisent pas ou plus les deux autres logiques d'action potentielles en cas de mécontentement, c'est-à-dire la prise de parole ou la défection. Leur bonne raison réside dans la sécurité économique que leur procure leur travail. Cette situation n'est pas vécue comme une crise. Elle est raisonnée et même considérée comme avantageuse.

Ils la décrivent eux-mêmes comme indissociable d'une conception de la réussite spécifique.

4.2. Un modèle de réussite sociale centré sur des activités sociales extra-professionnelles

La réussite est exclusivement envisagée dans des sphères extra-professionnelles. De la sorte, le travail n'est qu'un moyen pour y parvenir. Le travail n'étant pas conçu comme une activité sociale valorisée, la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne se pose pas. Cela signifierait que le travail peut être une source d'épanouissement au-delà de la rémunération qu'il apporte. D'ailleurs, lorsque nous les interrogeons explicitement sur ce thème, les réponses sont sans détour :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> *« Je ne vise pas l'équilibre ! Pour moi c'est carrément 25% vie professionnelle et 75% vie privée ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 31 ans, Université 3ème cycle, B 79.

> *« Ici, il y a un malaise. Personne ne veut partir, dans le sens où il n'y a pas de démissions. Pourtant, à 50 ans, les gens ne pensent qu'à se barrer. Les mecs comme moi, ils ont compris. C'est la loi des 35 heures. L'autre moyen d'évasion, c'est l'extraprofessionnel. »*

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 9 ans d'ancienneté, 50 ans, Diplôme non renseigné, B 74.

De même, la situation de « rentier » est ironiquement présentée comme l'emploi le plus prestigieux à leurs yeux. Nous l'aurons compris, les ingénieurs et cadres entretiennent un rapport instrumental avec leur entreprise parce qu'ils conçoivent la réussite en dehors du travail :

> « [La réussite sociale ?] *Ah ! Je n'ai pas besoin de barrettes sur les épaules. C'est d'avoir un toit. Je me vois 'cadre moyen' et ça me va. Après, la réussite, elle se vit à l'extérieur ».*

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 8 ans d'ancienneté, 31 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 59.

> « [La réussite sociale ?] *La réussite sociale, pour moi, c'est un niveau de salaire qui permette de mener à bien ses projets et ses envies. […] Ça passe par la réussite économique, c'est le fondement. Mais ce n'est que le soubassement. Il faut que ça serve l'individu dans sa vie sociale, familiale, pour s'épanouir* ».

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 31 ans, Université 3ème cycle, B 79.

Dans les deux cas, nous observons aisément que la sphère d'investissement n'est pas professionnelle [« à l'extérieur », « sa vie sociale, familiale, pour s'épanouir »]. L'activité de travail n'est qu'au service de la vie extraprofessionnelle. Plus précisément, le terme de réussite n'a pas beaucoup de sens à leurs yeux. Réussir signifie atteindre un objectif et donc le rechercher. Ce qui est valorisé chez ces ingénieurs et cadres techniques est une vie hédoniste. Aucune sphère en particulier n'est valorisée. L'éclectisme est une devise. Il s'agit de « se faire plaisir » et il n'existe pas un chemin prédéterminé. Ces extraits d'entretiens illustrent particulièrement ces points précédents :

> *« C'est avoir un niveau de vie convenable. Ma femme ne travaille pas, donc il faut que j'assume au niveau financier. Il y a aussi la vie de famille, le foyer. Le week-end, je peux aller au restaurant. Et puis, ce que j'aime bien moi c'est me cultiver donc je lis une dizaine de magazines par semaine. Cela va de 'sciences et vie de la terre' à des magazines de jeux vidéo. C'est l'aspect culture, cinéma, sortir. Moi, ce que j'aime, c'est avoir une connaissance globale ».*

Cadre, Ingénieur-méthodes, homme, 8 ans d'ancienneté, 31 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 3, B 59.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les valeurs d'ouverture et de curiosité sont particulièrement mentionnées car elles permettent de découvrir et d'assouvir des plaisirs sans s'asservir à un seul domaine. De façon systématique, c'est un savoir-être qui est au fondement de cette conception.

En définitive, la notion de réussite n'est pas pertinente, aucun objectif n'étant défini. Elle ne s'apprécie pas à travers des actions et des résultats dans un domaine quel qu'il soit. Elle n'est pas objectivable comme peuvent l'être l'atteinte d'une position statutaire, la concrétisation de projets associatifs, la réalisation d'une passion, etc. C'est un état : « être heureux ».

Pour autant, il est possible de rapprocher cette logique d'action de celle de la contribution. Dans une version renforcée, plus la rationalité économique investit la sphère professionnelle, plus les attitudes et comportements dans le contexte extraprofessionnel semblent être orientés en fonction de valeurs, voire de sentiments.

Ce qui différencie les deux types réside dans la place détenue par le travail dans leur conception de la réussite. Lorsque le mode d'investissement se caractérise par une « contribution », le travail est un élément essentiel, à part entière. Il est source d'épanouissement, même si cette activité sociale n'est pas suffisante. A l'inverse, dans le retrait, le travail détient une place résiduelle.

Cette différence fondamentale entre ces deux logiques d'action induit une façon différente d'apprécier la rémunération. Chez les « contributeurs », cette dernière s'évalue en fonction de la contribution qu'elle rétribue. Elle est l'élément principal de la reconnaissance. En ce sens, nous nous rappelons que ce qui importe est son montant absolu et non la place relative occupée par rapport aux pairs. Il en est de même chez les cadres « en retrait ». Cependant, dans leur cas, la justesse de ce montant s'estime en fonction de ce qu'il permet de réaliser en dehors de la sphère professionnelle. Cette distinction porte en elle deux conceptions différentes de la réussite.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.3. Qui sont ces « cadres en retrait » ?

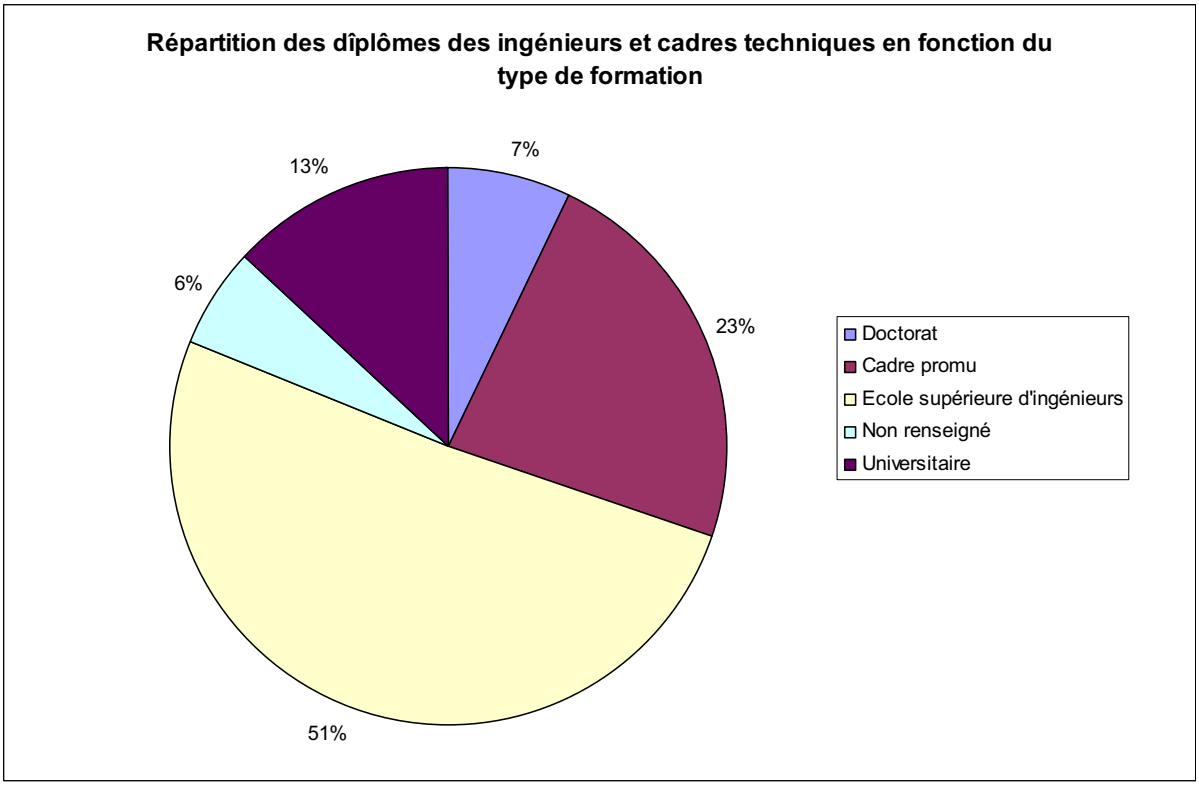
Les plus représentés au sein de cette logique d'action sont les ingénieurs et cadres techniques exerçant dans le secteur des méthodes et ceux détenant des fonctions dites projet. Ce qui les caractérise est une nette absence d'adhésion aux évolutions actuelles de l'entreprise.

Les ingénieurs « méthodes », acteurs principaux de la nouvelle forme prise par le processus de rationalisation qui les légitime, en adoptent la rationalité dominante que sont la neutralité et la dépersonnalisation. Ils portent un regard distant et critique sur leur activité de travail. Il en est de même des ingénieurs-projet. En outre, ces derniers expriment un sentiment de déqualification en raison des évolutions récentes. Les références récurrentes à une réduction de leur autonomie indiquent une perte des repères fondateurs de leur investissement, c'est-à-dire une diminution de leurs marges de liberté et de leur capacité de négociation. Dans les deux cas, la prise de distance est telle qu'il est possible de les entendre parler de leur travail au quotidien en utilisant leur libellé de fonction et la troisième personne du singulier. L'absence de valorisation du travail provient alors d'un déficit de pouvoir et de reconnaissance. A ce titre, on peut dire que l'entreprise développe ce type d'attitudes et de comportements.

La position dans l'organisation apparaît comme la caractéristique commune majeure. Elle est complétée d'une ancienneté relativement faible : moins de dix années. Cependant, la variable d'âge n'est pas pertinente dans la mesure où l'on trouve des individus recrutés en cours de carrière. L'absence d'apprentissage d'une loyauté à l'organisation reposant sur une identification forte au travail est dans ce cas avérée. Ils n'ont pas eu l'opportunité de connaître cette période typique de l'entreprise. Il s'agit donc d'individus ayant évolué durant la deuxième période décrite, mais refusant les changements opérés récemment ou d'ingénieurs et cadres techniques recrutés après 1999 et qui ne trouvent pas les sources d'épanouissement dans leur travail. Cela s'observe en particulier chez les jeunes ingénieurs lorsqu'ils font référence à des désillusions, comme si la mise à l'épreuve de la réalité était déterminante dans la construction d'un modèle de réussite sociale.

Enfin, si cette logique d'action n'est pas réservée aux cadres diplômés de l'université, ces derniers sont représentés, de façon significative, dans les registres du consentement et du retrait alors qu'ils ne représentent qu'environ 13% de la population totale des cadres en 2005, comme le rappelle le graphique suivant :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr



Ces derniers expriment une conception beaucoup plus individualisée de la réussite ou encore de ce qu'ils appellent plus volontiers un « choix de vie » et, en ce sens, ils vivent particulièrement sereinement cette situation. Ils sont donc les représentants typiques d'un retrait stratégique et choisi plutôt que subi.

Ce point soulève une interrogation sur le rôle, ou l'absence de rôle, joué par les formations initiales dans la construction d'un modèle de réussite sociale.

En effet, au regard de ces éléments, il y a lieu de constater un clivage important entre les individus issus des écoles d'ingénieurs et ceux qui ont un parcours scolaire universitaire au sein du groupe professionnel.

Avant même l'entrée dans la vie professionnelle, l'apprentissage s'exerce selon deux logiques différenciées, voire opposées. La caractéristique essentielle et commune des écoles d'ingénieurs est la présence d'une sélection à l'entrée par concours, le plus souvent à l'issue de classes préparatoires scientifiques, comme le rappelle C. Gadéa :

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

> « L'ensemble formé par Polytechnique et ses Ecoles d'application, […], remplit une double fonction d'approvisionnement des corps techniques d'Etat et de structuration du système d'enseignement, en recrutant les meilleurs élèves des classes scientifiques des lycées et en les séparant nettement, au moyen du concours et des « prépas », du tout venant des bacheliers admis à l'université »[912].

Durant la période d'apprentissage, les étudiants sont le plus souvent éloignés géographiquement de leur famille d'origine, ils vivent au sein de l'établissement et relativement séparés des autres étudiants, autrement dit dans une communauté au sein de laquelle des rites tels que les bizutages entretiennent le sentiment d'appartenance. A l'université, il n'existe pas de sélection à l'entrée. Les études se déroulent le plus souvent dans la région d'origine. Des étudiants de toutes disciplines se côtoient. La vie collective est faible, presque inexistante.

Par conséquent, il apparaît légitime de supposer un investissement, dès la formation initiale, différencié dans ce qui représente alors le travail, ne serait-ce que parce que le parcours scolaire des ingénieurs a des conséquences sur toutes les autres sphères sociales extra-scolaires : familiale, amicale et même celle des loisirs. Il est, à cet égard, constitutif d'une façon de vivre au sens large et le travail futur y détient une place centrale.

Cette opposition dans la structuration des modes d'apprentissage est susceptible de fournir les premières bases au choix d'un mode d'investissement. Les diplômés de l'université se distinguent par une conception extrêmement personnalisée qui laisse entendre que leur formation n'a pas influencé leurs choix. Une deuxième interprétation pourrait être celle d'une orientation, mais sous la forme d'un contre-modèle, celui d'une réaction à l'élitisme et à un « modèle de pensée unique » selon leurs propres termes. Ils sont, en effet, particulièrement disposés à critiquer l'organisation, ses règles de fonctionnement et à porter un regard distancié sur leur situation de travail. Toutefois, chez les ingénieurs et cadres techniques en retrait, cela s'opère dans une logique de défection passive. Les comportements opportunistes qui les conduiraient à démissionner ne les caractérisent donc pas. Il reste que la formation initiale et, notamment dans ce cas, les caractéristiques de la formation universitaire, offrent des éléments de compréhension sur les raisons d'une telle représentation dans le registre du consentement ou du retrait.

---

[912] Gadéa, *op. cit.*, p. 170.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En somme, avec la diversification des logiques d'action, le retrait devient l'une d'entre elles. Cependant, il n'est pas question de dire qu'il concerne la majorité des cadres. Il est relativement moins observé, mais n'en reste pas moins réel.

De même, l'accent mis sur la diversification des façons de se définir, de s'investir et, *in fine*, de concevoir la réussite au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques n'inclut pas *ipso facto* l'idée selon laquelle la frontière entre les cadres et les techniciens s'estomperait. Cette interprétation est renforcée par la perception qu'en ont les techniciens.

V. La frontière statutaire entre les cadres et les techniciens

Tous les techniciens soulignent spontanément un maintien de la distinction statutaire. Ils abondent d'exemples sur les dimensions de la reconnaissance salariale et de la carrière.

Les principes qui régissent le système de rémunération mettent en évidence une conception statutaire de la reconnaissance et de la performance. Les cadres et les techniciens sont gérés par des systèmes fondamentalement différents. Pour les cadres, de même que pour la carrière, la rémunération est individualisée : une prime individuelle de performance rémunère pour une année donnée les résultats obtenus par rapport aux objectifs assignés. Mis à part les deux premiers échelons, il n'existe pas de critères systématiques formels tels que l'âge et l'ancienneté pour passer d'une position à une autre. En théorie, les critères dépendent des capacités et du potentiel de chacun.

En revanche, pour les techniciens, le système de rémunération est fondé sur une grille de qualification, conforme aux dispositions de la convention collective de la métallurgie. La qualification détermine le coefficient, c'est-à-dire le statut et la fourchette de rémunération correspondante. L'échelle des coefficients des techniciens comprend huit niveaux, du coefficient 225 au coefficient 400, sachant qu'un technicien diplômé d'un BTS est recruté au niveau 285, ce qui lui laisse quatre coefficients à atteindre durant sa carrière.

Des règles très précises régissent ce système, comme l'obligation d'une durée minimum de deux ans entre deux coefficients, des pourcentages minimums en cas d'augmentation ou de promotion et des parts déterminées d'effectifs devant bénéficier d'augmentations selon

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

certaines fourchettes. En définitive, la gestion de la rémunération des techniciens est relativement mécanique. L'âge et l'ancienneté priment sur la performance dans l'évolution dont ils bénéficient. Par exemple, près de 70% des techniciens âgés de 30 à 39 ans ont les coefficients 305 ou 335 ou encore 87% des techniciens qui détiennent le coefficient 400 sont âgés au minimum de 50 ans.

D'ailleurs, lorsque nous nous sommes adressée au responsable de la gestion des ETAM (Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise) afin de prendre connaissance de cette gestion, il nous formula cette réponse éloquente :

> *« Il n'y a pas de gestion des ETAM. Il n'y en a jamais eu et il n'y en aura jamais. Il n'y a que sur les papiers qu'il y a une gestion des ETAM ».*

Alors que son ton ne laissait transparaître aucune trace d'exaspération, de tels propos tenus de celui-même qui en a la charge sonnaient comme une vérité ou, tout au moins, un sentiment très partagé, tacitement reconnu. Sûrement se sentait-il légitime au regard des résultats d'une étude statistique sur la gestion de cette population.

En effet, en 2003, des études statistiques internes montrent que l'attribution des augmentations et des promotions s'opère de manière quasi systématique : seulement 7.5% de la population sont révisés sur au moins deux années consécutives, ce qui signifie que le plan s'effectue par rotation de sorte que tous les collaborateurs reçoivent une augmentation régulièrement. Des propos de chefs de service en témoignent également :

> « *On essaie d'équilibrer les augmentations. C'est l'âge qui compte. Il faut un événement tous les trois ans* ».

Cadre supérieur, Chef de service, homme, 17 ans d'ancienneté, 38 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 19.

La reconnaissance est alors indépendante de l'implication et de la performance des techniciens. En outre, les chiffres[913] font état d'une faible différenciation dans l'attribution des augmentations et des promotions entre les ETAM. Bien que supérieures de 15% au marché national, les rémunérations de Renault sont moins dispersées que celle du marché national. L'indicateur moyen s'élève à 0.18 pour Renault contre 0.33 pour le marché national. De ce fait, malgré les montants significatifs distribués, on assiste à un « saupoudrage ». Une enquête

[913] Source documentaire interne : étude commanditée par la direction au cabinet 'Etudes LDA&Hay' en 2003.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

menée sur la population des techniciens (BVA, avril 2003) met en évidence un sentiment de non reconnaissance, ce que les entretiens menés avec des techniciens ont confirmé indépendamment du secteur d'activité et de l'ancienneté :

> *« Ils nous gèrent comme des numéros ».*

Technicien-métier, homme, 15 ans d'ancienneté, 40 ans, BTS, GH 28.

> « [Après avoir mentionné l'absence de reconnaissance]. *Autant dire la vérité, je ne suis qu'un ETAM, ça joue. Ça serait le bouquet qu'un ETAM soit bon !* »

Technicien-méthodes, homme, 30 ans d'ancienneté, 47 ans, Diplôme non renseigné, GH 42.

> « *Aujourd'hui, en gros, c'est une augmentation tous les trois ans pour tout le monde, ça s'appelle : 'acheter la paix sociale'. Par exemple, l'année dernière, je me suis défoncé, je n'ai rien eu. Cette année, j'ai glandé, j'ai eu quelque chose !* [rires] »

Technicien-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 25 ans, BTS, GH 26.

Outre le sentiment d'une déconnexion totale entre la performance et la reconnaissance salariale, ces règles de gestion maintiennent des représentations statutaires de l'investissement dans l'entreprise. Dès lors, si tous ont tendance à relativiser une frontière en terme d'activité de travail, cela n'est pas suffisant pour évoquer un affaiblissement de cette distinction, comme l'illustrent ces propos tenus par des techniciens :

> *« En fait, ce qui m'a un peu choqué chez Renault, c'est que souvent, lorsque tu parles à une personne, elle te demande ton statut. On entend souvent : 'Il fait quoi ?' et 'Il a quel coeff ?'. Un cadre m'a même déjà dit : 'Nous, on est les maîtres penseurs et vous les applicateurs ».*

Technicien-méthodes, homme, 2 ans d'ancienneté, 24 ans, BTS, GH 13.

> *« Il y en a des ETAM qui se sont impliqués ou s'impliquent, qui ont des postes de cadre et il n'y a pas de reconnaissance ! Aucune ! »*

Technicien-projet, homme, 6 ans d'ancienneté, 25 ans, BTS, GH 26.

> *« Ce n'est pas une frontière. C'est deux mondes ! ».*

Technicien-métier, homme, 16 ans d'ancienneté, 38 ans, BTS (en cours de promotion au statut de cadre), GH 47.

Les uns et les autres font donc référence à une désignation, des reconnaissances salariale et symbolique extrêmement différenciées en fonction de leur groupe d'appartenance statutaire. En plus des distinctions substantielles entre les modes de gestion, de nombreuses pratiques quotidiennes sont là pour rappeler cette frontière, dès l'entrée dans l'entreprise puisque les cadres et les ETAM sont accueillis séparément. Dès lors, même la présentation de l'entreprise semble comporter des enjeux statutaires.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Il en résulte que loin de s'affaiblir, la distinction statutaire est d'autant plus apparente que les activités des uns et des autres semblent se rapprocher. Selon eux, les compétences mobilisées par la situation objective ne permettent plus de légitimer de telles différences de rétribution, ce qui ne fait que renforcer la visibilité et l'importance du statut dans leurs représentations. Parfois, seul le diplôme leur permet d'expliquer les écarts observés. Dans ce sens, les techniciens mentionnent un affaiblissement artificiel, « une frontière cachée derrière les discours », même si les traditionnels badges colorés en fonction de l'appartenance statutaire ont disparu et si le niveau des techniciens recrutés ne fait qu'augmenter. Plus dissimulé ne signifie pas moins déterminant.

D'ailleurs, les techniciens ont conservé une présentation de soi majoritairement statutaire, contrairement à la majorité des ingénieurs et cadres techniques [« Je suis technicien X »]. Face au statut de cadre, les positions des techniciens sont binaires. Il y a :

- ceux qui disent refuser un éventuel passage au statut de cadre en mettant en évidence les évolutions inéluctables que cela suppose à terme : s'éloigner de la technique, de l'automobile, limiter sa prise de parole :

« Moi, je ne veux pas passer cadre. C'est clair. On a besoin du métier en interne. Et puis, plus tu es haut, moins tu parles ! »

Technicien-métier, homme, 15 ans d'ancienneté, 40 ans, BTS, GH 28.

- ceux qui veulent ou sont sur le point de devenir des cadres. C'est, selon eux, la situation qui les a contraints, dans la mesure où aucune autre perspective de progression ne leur est offerte. Le changement de statut apparaît comme l'unique moyen de réussir, c'est-à-dire avoir des postes intéressants et être rétribué à sa juste valeur :

« Moi, je trouve qu'elle [la frontière] *n'a jamais été aussi forte. Statutairement, on ne sera pas cadre si on n'a pas le diplôme. Je trouve cela dommage car on empêche certaines personnes qui ont le potentiel pour manager. On ne leur propose pas de poste car ils n'ont pas le diplôme ».*

Technicien-métier, homme, 16 ans d'ancienneté, 38 ans, BTS (en cours de promotion au statut de cadre), GH 47.

« Il valait mieux marquer une rupture le plus tôt possible et s'offrir un horizon plus dégagé à plus long terme. Il y a une prise de conscience à avoir, il n'y a personne vraiment qui vous l'explique, c'est à vous…Il y a un mode filtrage qui

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

> *est censé détecter les profils et vous remplissez les conditions ou non. Mais après, il y a aussi une démarche personnelle.* [Donc le statut est déterminant ?] *C'est une évidence. Il y a des gens, tout en étant passés cadres par l'intermédiaire d'une formation qui vient plus tardivement, à qui on a fermé la porte à certains postes. Ils ont pu prendre le poste de GFE mais par exemple, on a fermé la porte au poste d'ingénieur X. Ce qui est certain, il n'y a pas une différenciation de la performance et des compétences faites par les résultats dans les postes précédents, mais par contre il y a l'école. C'est une frustration, mais pas que personnelle ».*

Cadre, Ingénieur-projet, homme, 14 ans d'ancienneté, 35 ans, promotion interne, B 77.

> *« C'est le parcours du combattant ! On reprend les études. Le cursus c'est cinq ans : deux ans et demi de cours du soir, après c'est la sélection : entretiens croisés avec des directeurs, des chefs de service, une journée de recrutement. C'est le parcours du combattant ! Après, c'est l'école, deux jours par semaine. Les PST, c'est à l'extérieur. Plus les mises en situation ! »*

Technicien-métier, homme, 5 ans d'ancienneté, 25 ans, BTS, GH 46.

Le changement de statut est perçu ou vécu comme une rupture [« elle n'a jamais été aussi forte », « rupture le plus tôt possible »] en raison des perspectives différenciées qu'il offre en termes de carrière et de rémunération [« s'offrir un horizon plus dégagé à long terme »], mais également en raison des exigences à remplir pour y parvenir [« le parcours du combattant »]. Dans ces conditions, comment peut-on évoquer un affaiblissement de la frontière statutaire, comme le suggèrent de nombreuses études, si ce sentiment n'est pas partagé par les concernés ?

En effet, les représentations des techniciens sont sans appel. La distinction statutaire n'a pas disparu dans la réalité, voire, selon eux, elle s'est renforcée parce qu'elle ne se justifie plus nécessairement par l'activité de travail. Elle apparaît alors d'autant plus criante à leurs yeux. Les différences inhérentes aux modes de gestion sont alors perçues comme moins légitimes. Le caractère extrêmement sélectif, si ce n'est laborieux, des filières permettant d'accéder au statut ne permet pas de les relativiser.

Ce détour par les représentations des techniciens permet de confirmer l'idée selon laquelle cette diversification des logiques d'action chez les ingénieurs et cadres techniques traduit l'émergence de nouvelles façons de se représenter et de vivre le statut de cadre au sein du groupe professionnel et non un affaiblissement de la traditionnelle distinction statutaire entre les techniciens et les cadres.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre VII : Lecture synthétique et comparative de la diversification des logiques d'action

Avant d'exposer les conséquences et les conclusions qui s'imposent sur le groupe statutaire des cadres, une synthèse de la diversification des logiques d'action permet de saisir les principaux points de divergence et de convergence entre ces modes d'investissement.

L'implication, la contribution, le consentement et le retrait sont quatre façons distinctes de s'identifier, de s'investir et de vivre dans l'entreprise au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques.

Pour autant, un rappel des points communs et des différences entre les unes et les autres permet de révéler les relations entre ces logiques d'action, les ponts qui permettent de passer de l'une à l'autre. Aussi, cette synthèse donne-t-elle des indications à caractère dynamique sur cette typologie. Il ne s'agit pas de quantifier des éléments qui sont de nature strictement qualitative, mais de s'interroger sur leur évolution. Quels sont ceux qui apparaissent stables, en déclin ou en croissance ?

1. L'implication et la contribution, deux modes d'investissement élevés, mais substantiellement différents

L'implication et la contribution sont toutes deux caractérisées par un investissement élevé dans le travail, ce qui signifie, rappelons-le, qu'un espoir de réalisation de soi porté sur cette sphère. C'est parce que l'organisation crée les conditions de réalisation des modèles de réussite qui les animent. Cependant, là est leur seul point commun. Elles se différencient voire s'opposent sur l'ensemble des autres dimensions.

Pour les « impliqués », il s'agit toujours d'en « faire plus ». Cette conception du travail est soutenue par une identification statutaire. Elle se manifeste par un investissement temporel, preuve de leur engagement. Pour les « contributeurs », il s'agit de « faire mieux », c'est-à-dire d'améliorer la performance qui se comprend dans un rapport optimisé entre les moyens déployés et les résultats atteints. Ce faisant, la plus grande manifestation de leur engagement réside dans l'efficacité dont ils font preuve. Le temps consacré au travail et *ipso facto* à

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'entreprise est rationalisé. L'intérêt du poste, notamment les marges d'action que ce dernier procure, est la pierre angulaire de leur investissement dans le travail.

Leur rapport à l'organisation en est substantiellement modifié. Chez les premiers, la loyauté envers l'entreprise est de mise. Elle repose sur un sentiment d'appartenance qui se manifeste par un soutien sans faille à l'entreprise. Dans ce cadre, la démission est exclue et le parcours professionnel s'envisage dans son ensemble au sein de l'entreprise et selon une conception extrêmement traditionnelle de la carrière : un avancement vertical procurant un accroissement de responsabilités, de rémunération et de prestige. Les responsables hiérarchiques sont perçus comme déterminants dans cette ascension. Enfin, les « impliqués » sont sensibles à toutes les formes de reconnaissance, c'est à dire salariale, dans son montant absolu et relatif, ainsi que symbolique.

Pour les « contributeurs », il en est tout autrement. Avant tout, ils sont loyaux envers la mission qui leur est confiée. En ce sens, ils peuvent s'engager dans leur travail tout en adoptant des conduites opportunistes, le plus souvent au sein de l'entreprise, en cohérence avec leur conception d'un parcours professionnel varié permettant une diversification des compétences. Cependant, ils envisagent, parfois sérieusement, de démissionner. Les raisons se trouvent dans des insatisfactions liées aux évolutions de leurs activités de travail ou au système de reconnaissance, car leur rapport à l'organisation est avant tout contractuel. En particulier, ils portent une attention particulière à la rétribution reçue. Seuls les montants de l'augmentation annuelle ou des primes de performance sont significatifs.

Les passerelles entre ces deux modes d'investissement ne sont pas apparentes. Ils sont si différents dans leur structure qu'il n'y a guère qu'une rupture dans le parcours professionnel qui pourrait rendre possible le passage de l'un à l'autre. Même si c'était le cas, ce passage ne pourrait concerner que les individus les plus à la marge de chacun des groupes, déjà caractérisés par des contradictions internes, à l'instar des deux « contributeurs » qui conservent une conception verticale de la carrière. Imaginons que l'un d'entre eux vienne à être nommé « cadre supérieur », basculer pleinement dans le registre de l'implication deviendrait une réponse rationnelle.

Au regard de ces éléments, ces deux modes d'investissement élevés se montrent fondamentalement distincts parce que la sphère professionnelle est investie sous une forme et

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pour des raisons différentes. Ils restent dominants au sein du secteur de la conception. Cependant, ils apparaissent en déclin en raison des évolutions objectives relatives aux situations de travail qui, concomitamment, diminuent les ressources des acteurs et multiplient les incertitudes, laissant place à d'autres déterminants sociaux inhérents au parcours social. En effet, ce phénomène est indissolublement lié au développement des deux autres logiques d'action. Il est une conséquence majeure de cette évolution.

2. Le consentement et le retrait, deux modes d'investissement émergents

2.1. Entre implication et consentement

Le consentement est un mode d'investissement à part entière. Dans ses formes les plus pures, ce registre renouvelle profondément les façons de vivre son travail. C'est parce que, à son fondement, ce n'est pas une conception particulière de l'activité professionnelle qui est déterminante, mais l'équilibre entre une vie professionnelle et une vie privée. Alors que les deux précédents groupes disent le rechercher, ces ingénieurs et cadres techniques, en lien avec un multi-positionnement social, en font l'élément essentiel dans leurs choix. Par conséquent, la nature de l'investissement elle-même est rationalisée. Elle se caractérise par une alternance entre des périodes d'investissement élevé et des périodes d'investissement moindre. Lors de ces dernières, l'investissement temporel est exclu.

En revanche, certains éléments qui structurent cette logique d'action sont à rapprocher du registre de l'implication. Même si leur conception de la carrière est différente, les individus de ces deux groupes l'envisagent au sein de l'entreprise. Ils ne sont pas en proie à un opportunisme. Leur loyauté est synonyme, en principe ou dans les faits, d'une fidélité. De même, s'ils ne donnent pas une définition identique du statut de cadre, celui-ci fait sens pour eux dans la mesure où ils manifestent un sentiment d'appartenance au groupe. C'est d'ailleurs ce qui permet de comprendre pourquoi la reconnaissance salariale dans sa dimension relative et la reconnaissance symbolique détiennent une importance pour ces deux groupes, alors qu'elles n'ont aucun sens chez les deux autres. C'est parce que le groupe est une référence qui permet de se positionner et de s'évaluer, même si pour les « équilibrés », la reconnaissance salariale est secondaire. Aussi, les marques de reconnaissance symbolique permettent-elles de se sentir appartenir au groupe, d'avoir le sentiment d' « en être ». Nous nous souvenons de l'importance des réunions institutionnelles dans la construction du consentement à agir.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Dès lors, ces points communs indiquent que des liens ténus existent entre ces deux modes d'investissement et que des passages de l'un à l'autre peuvent s'opérer. Comme il a été précisé précédemment, le consentement vient, dans les représentations de certains individus, en remplacement d'un autre mode d'investissement. Cet autre ressemble à s'y méprendre au registre de l'implication puisqu'il fait référence notamment à un investissement temporel élevé et à une conception verticale de la carrière (« Avant, je vous aurais dit que le but, c'était d'avoir des responsabilités managériales très rapidement »). Les règles de l'entreprise ou les évolutions concernant leur situation objective de travail pourraient constituer de bonnes raisons de passer de l'un à l'autre.

Par exemple, on trouve dans cette catégorie, des ingénieurs plus anciens qui ont connu la première période typique de l'entreprise durant laquelle l'investissement reposait sur le domaine technique maîtrisé et le statut et qui, quelle que soit la fonction qu'ils exercent aujourd'hui, disent se résigner et rationaliser leur investissement en raison des évolutions relatives à leur poste. A ce titre, ce qui les distingue des deux groupes précédents, c'est le caractère contingent de l'épanouissement procuré par le travail selon leurs dires. Dans leur cas, adopter ce mode d'investissement peut être une solution transitoire qui permet de consentir à agir pendant un moment avant de retrouver de bonnes raisons d'adhérer ou de trouver les sources d'un épanouissement en dehors du travail. Ce faisant, le consentement se développe à mesure que les évolutions structurelles modifient les situations de travail. Il est une forme d'appropriation des contraintes inhérentes aux changements opérés qui permet de continuer à « bien faire » son travail sans, pour autant, tout remettre en cause. Il est fonctionnel car il est l'expression d'une capacité d'action.

En effet, ce qui distingue fondamentalement un « équilibré » d'un « impliqué » est l'influence ou l'absence d'influence que peut détenir le groupe de référence que sont les « cadres dirigeants » et les « cadres supérieurs ». L'existence d'un groupe de référence suppose autant la distance que la proximité. Or, les « équilibrés » n'ont aucune raison de se sentir proches des « cadres supérieurs » compte tenu des profils de ces individus. Nous savons que les femmes sont particulièrement représentées dans ce groupe et leur part ne s'élève qu'à 9% parmi les cadres « supérieurs » et « dirigeants ». Il est donc légitime de penser que ce mode d'investissement est orienté par les règles et pratiques de gestion de l'entreprise et n'en reste

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pas moins relativement stable et structurant pour ces individus. Pour autant, il se comprend aussi en raison du multi-positionnement des femmes qui valorisent d'autres activités sociales.

Dès lors, ce mode d'investissement occupe une place à part entière dans le spectre des registres disponibles. Il n'est pas une « sous-implication ». En revanche, des liens étroits unissent l'implication et le consentement. Il en est de même de la contribution et du retrait.

2.2. Entre contribution et retrait

Le retrait se distingue des trois modes précédents dans la mesure où il se caractérise par un investissement limité. L'objectif est d'en « faire le minimum » pour conserver son poste. De la sorte, l'investissement temporel ne fait pas l'objet d'une gestion particulière. Il n'a assurément pas de sens, aucune référence n'y est faite. C'est parce que l'activité sociale valorisée par ces individus se situe en dehors de la sphère professionnelle.

Nous sommes, comme dans le registre de la contribution, dans une démarche d'optimisation relative à l'investissement. L'intérêt du poste n'est pas ou n'est plus un élément déterminant au point de devenir un motif de démission. Une démission peut s'envisager, mais seulement si elle assure un meilleur ratio entre le salaire fourni et l'investissement qu'il permet en dehors du travail. Dans ce contexte, la loyauté et la fidélité à l'entreprise sont d'ordre strictement économique.

Une différence notable existe entre les deux. Les cadres « en retrait » font des bénéfices apportés à la sphère extraprofessionnelle un critère essentiel dans les calculs qu'ils opèrent. Par exemple, la valeur de la reconnaissance salariale porte sur son montant absolu dans les deux cas, mais elle est essentielle pour les « contributeurs » alors qu'elle est secondaire chez les cadres « en retrait ». Ce qui importe principalement porte sur les activités que la rémunération permet par ailleurs.

D'autres points communs peuvent être soulignés comme le rapport au modèle traditionnel du statut de cadre. La figure du cadre aux responsabilités hiérarchiques, inscrit dans une carrière verticale et dont le travail est la seule activité sociale valorisée, n'est non seulement pas mobilisatrice, mais elle opère à la façon d'un contre-modèle. A ce titre, « les contributeurs » et les cadres « en retrait » évoquent régulièrement le statut en s'en distinguant. Dès lors, le

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sentiment d'appartenance au groupe n'est pas explicite, des références constantes étant faites au caractère problématique de cette distinction statutaire : les premiers soulignent une frontière floue entre les techniciens et les cadres pendant que les seconds mettent en évidence un groupe éclaté.

Ces points communs laissent à penser que le retrait est un registre d'investissement adopté par des ingénieurs et cadres techniques qui ne trouvent pas leur poste intéressant et qui choisissent de s'investir ailleurs, en particulier pour les moins anciens. Ils sont donc de ces ingénieurs-projet ou « méthodes » résignés qui n'ont pas décidé de partir et qui ne trouvent pas ou plus dans leur situation objective les ressorts de leur investissement dans le travail. En définitive, ce registre apparaît en croissance parce qu'il se nourrit des évolutions récentes au sein du secteur de la conception.

In fine, quel que soit le mode d'investissement, la notion de choix est déterminante. Dans chacun des groupes, les ingénieurs et cadres techniques ont une approche raisonnée et assumée de leur investissement. Les registres de la contribution et du consentement sont dominants. L'implication et le retrait sont, en revanche, les deux extrêmes d'un *continuum* des modes d'investissement puisqu'ils s'observent chez des ingénieurs et cadres techniques aux caractéristiques sociales les moins représentées au sein du groupe professionnel.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, une conclusion majeure s'impose. Nous assistons, au sein de ce groupe professionnel, à une diversité des logiques d'action[914]. Il n'existe pas une seule façon de se dire et de s'investir dans l'entreprise : le modèle traditionnel du cadre fortement investi dans son travail, loyal envers l'entreprise, en échange d'une promesse de carrière verticale, ne disparaît pas. Il est circonscrit à une partie des individus qui composent le groupe professionnel. En outre, dans ce cas, la promesse est plus explicite qu'implicite.

Ces attitudes et comportements sont rationnels dans la mesure où ils se comprennent au regard des situations sociales dans lesquelles se trouvent les individus, professionnelle mais également personnelle en corrélation avec un modèle de réussite sociale. C'est pourquoi nous souhaitons nous arrêter sur les raisons principales de l'adoption d'un mode ou d'un autre en pondérant les variables discriminantes.

---

[914] cf. tableau synthétique suivant.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau synthétique de la diversification des logiques d'action au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques.

	L'implication	La contribution	Le consentement	Le retrait
Nature de l'investissement	Elevée	Elevée	Modulée	Limitée
Sphère d'identification	Profession et/ou statut	Fonction	Temps	Externe
Présentation de soi	"Je suis acousticien"/"En tant que cadre/ingénieur"	"Je suis Pilote"	"Je joue le jeu"	« Je suis celui qui fait »
Conception du travail	"Faire plus"	"Faire mieux"	"Faire bien"	"Faire le minimum"
Travail épanouissant ?	Oui	Oui	Contingent	Non
Investissement temporel	Elevé	Rationalisé	Alterné	Exclu
Preuve de l'engagement	Investissement temporel	Performance/Efficacité	N/A	N/A
Fondement de l'investissement	Statut	Intérêt du poste	Equilibre	Vie extraprofessionnelle
Influence du groupe de référence	Forte	Absente	Absente	Rejet
Référence au groupe des cadres	Sentiment d'appartenance	Absence de référence	Oui	Rejet
Conception du statut	Frontière cadre/cadre supérieur	Atténuation de la frontière cadre/non cadre	Ouverte	Eclatée
Modèle traditionnel présent dans les représentations	Oui	Contre-modèle	Absent	Contre-modèle
Conception de la loyauté	Soutenir l'entreprise	Remplir sa mission	Choisir de rester	Absente
Envisage la démission	Non	Oui	Non	Pourquoi pas
Conception de la carrière	Verticale	Transversale/ Diversifiée	Non définie, secondaire	Indifférente
Elément déterminant	Le hiérarchique	Eux-mêmes à l'aide du réseau	Variable	Le hasard
Reconnaissance salariale	Importante, absolue et relative	Importante, absolue	Secondaire, relative	Secondaire, absolue
Place de la reconnaissance symbolique	Importante	Accessoire	Importante	Insignifiante
Rapport à l'organisation	Sentiment d'appartenance	Contractuel/ Transactionnel	Compromis	Economique

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Chapitre 7 – Rappels synthétiques

Objectif	Typer les logiques d'action en présence au sein du groupe professionnel.
Hypothèse 2	Cette diversification des actions et représentations des ingénieurs et cadres techniques fait évoluer les sphères traditionnelles d'identification et les formes d'investissement au travail et dans l'organisation caractéristiques du groupe professionnel et d'autant plus qu'ils sont multi-positionnés et qu'ils s'inscrivent dans un parcours social. C'est pourquoi nous supposons l'idée selon laquelle cette évolution des formes d'investissement au travail et dans l'organisation est la traduction de l'émergence de multiples modèles de réussite sociale.
Méthodologie	Intégration des enseignements tirés de l'analyse diachronique précédente Analyse et interprétation des données fournies par : - la seconde vague de 26 entretiens biographiques - l'expérimentation sociale
RESULTATS OBTENUS Quatre types d'investissement coexistent aujourd'hui au sein du groupe professionnel, s'intégrant dans des modèles de réussite sociale distincts :	
L'implication	désigne un investissement élevé dans le travail dans la mesure où celui-ci est jugé susceptible de procurer un sentiment de réalisation personnelle. Il repose sur une identification à la profession et au statut. L'implication temporelle en est la manifestation concrète. Le sentiment d'appartenance au groupe des cadres est valorisé, soutenu par l'influence forte du groupe de référence des cadres supérieurs et dirigeants. Il est concomitant avec un sentiment d'appartenance à l'organisation sur laquelle porte la loyauté de ces individus à travers un soutien indéfectible, rendue rationnelle par une conception verticale de la carrière dans l'échelle hiérarchique et statutaire. Les reconnaissances salariales, relative et absolue, ainsi que symboliques sont toutes considérées comme déterminantes. La réussite sociale est alors synonyme de réussite professionnelle, condition à un épanouissement personnel, même si un équilibre qualitatif est recherché entre la vie professionnelle et la vie familiale.
La contribution	désigne également un investissement élevé pour la même raison. La sphère d'identification privilégiée est la fonction, c'est-à-dire la contribution fournie dans le processus global dans un souci d'efficacité. En ce sens, le temps passé est rationalisé. L'intérêt du poste est au fondement de ce mode d'investissement. Les références au groupe d'appartenance sont rares et l'influence du groupe de référence des cadres supérieurs et dirigeants est inefficace. La loyauté consiste à remplir sa mission en atteignant les objectifs fixés à l'avance, en toute cohérence avec un rapport transactionnel et contractuel avec l'organisation. La carrière est conçue de façon transversale et diversifiée, car c'est l'élargissement des compétences professionnelles qui est valorisé. Ce qui importe n'est alors pas de l'ordre de la reconnaissance symbolique. Seule la rétribution économique dans son montant absolue est signifiante. Si la réussite professionnelle tient toujours une place déterminante, elle évolue dans sa conception. Elle s'estime en fonction du plaisir procuré par le poste et est donc personnelle et indépendante

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

	d'une position objective au sein de la structure. En outre, elle n'est pas suffisante. Elle doit laisser la place à une activité sociale extraprofessionnelle (sportive, associative ou culturelle) où l'individualité peut s'exprimer. C'est un multi-positionnement social qui est valorisé. Dès lors, la vie privée ne se résume pas à la vie familiale.
Le consentement	désigne un investissement modulé dans le travail dans la mesure où celui-ci fait l'objet d'une rationalisation à long terme. Il est caractérisé par des degrés d'investissement variés en fonction des situations personnelles des individus. C'est pourquoi l'investissement temporel dans le travail est modulé. L'identification est contingente. Le statut de cadre fait l'objet d'une indifférenciation et la carrière n'est pas définie, considérée comme secondaire. Le rapport à l'organisation se caractérise par la notion de compromis acceptable. C'est l'atteinte d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée qui offre les conditions d'un sentiment de réalisation personnelle. La famille, le réseau amical et les loisirs composent la vie privée.
Le retrait	désigne un investissement limité dans le travail parce que celui-ci n'est pas jugé susceptible de procurer un sentiment de réalisation personnelle. La sphère d'identification est externe. Dès lors, l'investissement temporel est exclu. Le statut de cadre fait l'objet d'un rejet, considéré comme dépourvu de sens. La notion de réussite n'est pas pertinente car elle n'est pas objectivable. C'est un savoir-vivre qui est valorisé et qui peut prendre différentes formes.

En définitive, cette hétérogénéité des modes d'investissement chez les ingénieurs et cadres techniques nous autorise à en conclure que l'idée selon laquelle le modèle traditionnel du cadre fortement investi dans son travail, loyal envers l'entreprise, en échange d'une promesse de carrière verticale, ne disparaît pas mais est circonscrit à une partie des individus qui composent le groupe professionnel. De multiples modèles socialement valorisés sont désormais caractéristiques du groupe. Il reste désormais à comprendre les raisons qui orientent les individus dans leur choix.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE HUITIEME : CARACTERISTIQUES SOCIALES DES DIFFERENCIATIONS INTERNES AU SEIN DU GROUPE PROFESSIONNEL DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES

La coexistence de structures et de modes de fonctionnement qui se sont superposés au fil du processus de rationalisation provoque incontestablement une diversification des activités de travail qui se substitue au modèle unique du cadre aux fonctions hiérarchiques. Cette structuration des jeux induit des intérêts formels divergents au sein du groupe. Il est donc impensable d'occulter l'évolution des situations objectives des ingénieurs et cadres techniques si l'objectif est d'analyser leurs comportements et attitudes à l'égard de leur travail.

Cependant, il n'est pas question de soutenir l'idée selon laquelle s'opère un effet mécanique entre les transformations du système et les individus qui en sont membres. Ces derniers s'approprient les contraintes et opportunités immanentes aux changements différemment selon leurs parcours professionnel ou social, comme cela a été exposé précédemment.

C'est pourquoi nous nous proposons de faire le point sur les deux catégories de variables déterminantes dans la production des logiques d'action différenciées au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques : celles qui incombent directement ou indirectement à l'organisation et celles que les individus portent à travers leur parcours social.

I. L'organisation, productrice de logiques d'action différenciées

L'organisation est productrice de logiques d'action différenciées. A ce titre, le milieu d'exercice est décisif, y compris pour un groupe professionnel tel que celui des ingénieurs et cadres techniques à qui l'on attribuait auparavant des valeurs professionnelles transcendant les situations objectives. Trois points permettent de tirer cette conclusion : la division du travail, les règles de gestion et l'importance de la variable de l'ancienneté.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.1. Les situations objectives : la mutation des activités de travail des ingénieurs et cadres techniques

Les évolutions organisationnelles introduisent une division formelle technique du travail au sein du groupe. C'est là une mutation majeure, parce qu'elle ne se contente pas de définir des rôles, elle affecte également les représentations des individus en modifiant la place et le prestige associés à chaque activité. Comment pourrait-il en être autrement alors que ces différentes activités font varier le sentiment d'autonomie, de responsabilité et d'intérêt du travail au sein du groupe ?

En effet, l'organisation matricielle, doublée d'un mode de fonctionnement articulé sur la standardisation du contenu et des procédés de travail et un développement du contrôle, segmente le groupe selon trois activités (en dehors des fonctions hiérarchiques de niveau chef de service) : les fonctions dites « métier », « projet », « méthodes ». Cependant, il apparaît que trois logiques d'action peuvent être identifiées, en premier lieu, en fonction de l'activité des ingénieurs et cadres techniques, comme le rappelle le tableau ci-dessous :

Logiques d'action	**L'implication**	**La contribution**	**Le consentement**
Fonction exercée de préférence	« Métier »	« Projet »	« Méthodes »

Ce faisant, ce que l'on souligne est une spécialisation fonctionnelle du travail indépendamment de toute spécialisation relative à un domaine technique.

En d'autres termes, les ingénieurs ne se distinguent pas seulement selon leurs connaissances, mais également selon leurs activités. Ils ne font définitivement pas le même travail et n'ont pas les mêmes responsabilités. Les uns sont missionnés sur la rédaction des standards de conception à destination des autres et sur le contrôle de leurs pairs dans le respect de leur application. Les connaissances techniques restent primordiales, mais leur activité quotidienne consiste seulement à les formaliser. La neutralité exigée les éloigne par conséquent du produit conçu et, *in fine*, de l'actualisation des connaissances. Alors même qu'ils ne valorisent pas cette activité et tentent d'y échapper en investissant l'activité dite « avant-projet », elle leur est indispensable pour rester dans le jeu. Leur intérêt réside dans l'accumulation de connaissances. Pour ce faire, les ingénieurs-métier développent des pratiques dévoyées de

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

construction des standards et s'imposent comme un point de passage incontournable, en rendant obligatoires les opérations de contrôle sur les ingénieurs « projet ». De ce fait, ils consentent à un processus de rationalisation qu'ils alimentent parce qu'il les légitime. Si ces situations offrent encore le sentiment d'une relative autonomie, elles amenuisent le sentiment de responsabilité et la notion d'intérêt du travail, notamment chez les moins anciens (moins de dix années), les plus impactés par les évolutions récentes. Les plus anciens agissent encore selon des référents professionnels traditionnels. Leurs sentiments d'autonomie et d'intérêt du travail sont fondés sur une position d'expertise qu'ils investissent en raison de leur expérience. De même, ils sont souvent les responsables hiérarchiques des précédents.

Les ingénieurs « méthodes » ne sont pas loin des ingénieurs « métier » en étant missionnés sur le développement de procédures. Cependant, deux nuances sont à relever. Nous n'observons pas une distinction relative à l'ancienneté. En outre, ils n'ont pas besoin de faire appel à des connaissances techniques. Ils s'efforcent, parce que cela est exigé par la situation, d'entretenir un rapport distancié avec le développement technique. Par exemple, nous nous souvenons de cet ingénieur électromécanicien de formation et d'expérience qui dit « rentrer dans le rang » en s'empêchant de faire la démarche de comprendre la composition d'une voiture afin de se consacrer à la formalisation de méthodes de conception[915]. Chez ces ingénieurs, on assiste à une exacerbation des effets mentionnés pour les précédents : l'autonomie n'est même pas discutée. Ils se considèrent donc paradoxalement les plus autonomes, car les moins soumis à des contraintes. En revanche, le sentiment de responsabilité est inexistant et le poste est exclusivement conçu comme transitoire tant il n'apporte pas le sentiment de se réaliser.

Enfin, les caractéristiques de la situation des ingénieurs-projet leur donnent de bonnes raisons de placer leur intérêt au cœur de leurs actions. Ils sont les représentants de l'organisation matricielle qui, comme il a été précisé précédemment, les désolidarisent formellement d'un domaine technique et d'une hiérarchie uniques. Leur principal intérêt réside donc dans la réalisation d'objectifs individualisés, relatifs au développement d'un organe ou d'une fonction d'un véhicule donné. La structure valorise d'autres formes de compétences que l'expertise technique. Ils ont une activité de plus en plus gestionnaire, renforcée par la prescription du contenu technique de leur travail. A ce titre, les évolutions récentes font du maintien de marges de liberté et d'un intérêt au travail leur enjeu majeur. Pour les plus impactés, se

[915] Cadre, Ingénieur-méthodes, GH 7.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

diffuse un sentiment de déqualification qui les amène à mentionner une absence d'autonomie, entendue comme absence de marges de manœuvre. L'intérêt du travail, alors qu'il est au fondement de leur investissement, est régulièrement remis en cause en raison de cette injonction au respect des standards, dévalorisant leur rôle en les positionnant comme des exécutants. A cet égard, nous ne confirmons pas l'affirmation de O. Cousin selon laquelle même « si la pression s'accroît et l'obligation de résultat devient la norme, ce processus n'affecte pas l'autonomie dont ils disposent et il la renforce parfois ». L'autonomie dans le travail n'est plus une caractéristique distinctive revendiquée par tous les cadres.

En somme, les ingénieurs et cadres techniques exerçant dans les fonctions dites « métier » sont surreprésentés dans les registres de l'implication alors que celles et ceux exerçant dans les activités relatives au « projet » se concentrent dans les modes d'investissement relevant de la contribution. Toutefois, eu égard aux évolutions récentes, les ingénieurs « métier » et « méthodes » ont de bonnes raisons d'accepter les évolutions proposées par la direction. En effet, même si elles ne leur permettent pas de se valoriser (les ingénieurs « métier » ont tendance, dans leurs discours, à relativiser leur activité de standardisation et à porter le regard sur l'activité « avant-projet » devenue la partie noble du métier), ces évolutions les légitiment dans leurs activités quotidiennes. Par ailleurs, la standardisation est une réponse à leur perte de pouvoir récente dans leurs relations fonctionnelles avec les ingénieurs « projet », devenus des acteurs clefs lors de la mise en place de l'organisation matricielle. Malgré tout, les ingénieurs-projet dénoncent explicitement les changements et sont donc plus nombreux que les précédents à faire le choix du retrait. Les uns et les autres ont des intérêts divergents en raison de situations objectives hétérogènes. La division des rôles introduit une hiérarchie sociale au sein du groupe professionnel qui segmente le groupe en fonction des activités de travail. Les fonctions exercées modifient la situation objective des ingénieurs et cadres techniques et, en cela, leurs contraintes, leurs incertitudes et enjeux. Les conditions structurelles différenciées favorisent des attitudes et comportements spécifiques.

Cette évolution signifie que les fonctions exercées deviennent déterminantes au détriment de la formation initiale, reconnue traditionnellement comme le facteur d'hétérogénéité dominant au sein du groupe professionnel. Au regard de nos observations, celle-ci passe désormais au second plan. De plus, si l'on concède une certaine pertinence aux études sociologiques précédentes, il est possible de suggérer un renforcement de cette tendance dans la mesure où le groupe est traditionnellement l'objet de simples dichotomies autour de la notion de

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

responsabilités hiérarchiques : « manager/non manager » ou dit autrement « cadre hiérarchique/cadre expert »[916]. D'ailleurs, lorsque les chefs de projets sont évoqués, ils sont souvent classés dans la « filière managériale »[917]. En l'espèce, cette variable n'est pas pertinente. Au sein de cette organisation, les responsables hiérarchiques de premier niveau, quel que soit le nombre de personnes qu'ils supervisent, agissent de manière privilégiée selon la position fonctionnelle qu'ils occupent au sein de l'organisation (métier, projet, méthodes).

Ensuite, le poids de la fonction peut être renforcé en raison des règles de gestion de l'entreprise. C'est particulièrement le cas pour les ingénieurs et cadres techniques dont la position offre le sentiment d'avoir été choisis et privilégiés par l'entreprise, comme lors d'une promotion à un statut supérieur : les cadres promus à l' « expérience » ou par une filière « qualifiante ». De même, une frontière apparaît nettement entre les cadres et cadres supérieurs (ou en voie de le devenir), qui sont le plus souvent des responsables hiérarchiques de second niveau, mais qui peuvent également occuper des fonctions transversales. Dans ce cas, ce sont les règles de gestion relatives à la rémunération et à la carrière qui deviennent déterminantes, notamment dans le choix du mode d'investissement relevant de l'implication :

Logiques d'action	**L'implication**	**La contribution**	**Le consentement**
Fonction exercée de préférence	« Métier »	« Projet »	« Méthodes »
Règles de gestion	Les cadres promus « expérience »/« qualifiante » Les cadres supérieurs		

Ainsi, les valeurs d'adhésion, c'est-à-dire celles relatives à une position dans un système, sont-elles déterminantes dans les représentations que les ingénieurs et cadres techniques ont de ce qu'il convient de dire et de faire.

Cette interprétation de l'importance de l'organisation est renforcée par le rôle joué par la variable « ancienneté » dans la construction de ces logiques d'action.

[916]Bouffartigue, Gadea (2000) citant des travaux de recherche, *op. cit.*
[917] Cf. la récente enquête TEQ Cadres in A. Karvar et L. Rouban, *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2. L'ancienneté, indicateur du parcours professionnel

L'ancienneté apparaît déterminante pour une compréhension fine de cette diversification des attitudes et comportements. L'analyse diachronique de l'organisation du secteur de la conception offre une clef d'interprétation majeure de ces régularités.

Reprenons notre exemple des « contributeurs ». Ils ont de préférence moins de quinze années d'ancienneté, ce qui revient à dire qu'ils n'ont pas ou qu'ils ont très peu vécu la première forme organisationnelle typique du secteur de la conception, caractérisée par des situations objectives plus traditionnelles. Dans le même sens, les représentants les plus purs de cette logique d'action ont un parcours professionnel qui s'est déroulé en majeure partie dans des fonctions dites projet.

Surtout, lorsque les évolutions récentes modifient les conditions structurelles de l'action et augmentent le niveau d'incertitudes[918], le consentement et le retrait se développent. C'est alors que l'ancienneté, en raison des informations qu'elle fournit sur le parcours professionnel des ingénieurs et cadres techniques, devient indispensable pour interpréter la distribution de ces logiques d'action.

En effet, les évolutions structurelles remettent en cause le fondement majeur de l'investissement sur lequel repose le registre de la contribution : l'intérêt du poste. Ce qui fait que sont choisis le consentement ou le retrait réside dans la différence d'ancienneté. Les plus anciens ont tendance à choisir le consentement, ne pouvant se résoudre, dans un premier temps, à exclure le travail de leur conception de la réussite. Cette décision serait trop coûteuse. Néanmoins, ce choix peut être transitoire et mené à une forme de défection quelle qu'elle soit : le retrait ou la démission. En tout état de cause, c'est l'ancienneté qui module les choix opérés, car des valeurs de référence ont été intériorisées durant le parcours professionnel, ici l'attachement à l'entreprise par exemple. A l'opposé, les moins anciens, faute d'avoir expérimenté les formes traditionnelles de relations sociales, ont tendance à ajuster leur contribution en fonction de la situation, ce qui tend à amoindrir leur investissement.

---

[918] Cf. chapitre VI.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

De même, les ingénieurs « métier » et « méthodes » ayant moins de dix années d'ancienneté sont particulièrement disposés à consentir dans la mesure où ils sont les représentants des formes récentes que prend la rationalisation du secteur de la conception (rédacteurs et auditeurs de standards, rédacteurs et auditeurs de processus) et où ils n'ont pas ou peu connu d'autres façons de dire ou de faire. Dans ce cas, les comportements des individus sont ceux d'acteurs stratégiques qui adhèrent à la structuration de l'action telle qu'elle est.

Logiques d'action	**L'implication**	**La contribution**	**Le consentement**	**Le retrait**
Fonction exercée de préférence	« Métier »	« Projet »	« Méthodes »	
Règles de gestion	Les cadres promus «expérience »/« quali fiante» Les cadres supérieurs			
Ancienneté dans l'organisation	Les ingénieurs-métier, plus de 10 ans	Moins de 15 années	Les ingénieurs-projet résignés, + de 10 ans Les ingénieurs-métier, - de 10 ans	Les ingénieurs-projet résignés - de 10 ans Les ingénieurs-méthodes résignés + de 10 ans

En définitive, l'ancienneté dans l'organisation, parce qu'elle a permis d'explorer ou non différentes formes de relations sociales, renforce ou module les raisonnements des individus relatifs à leur situation de travail.

L'organisation joue donc un rôle déterminant dans cette diversification des logiques d'action à travers la division du travail, ses règles de gestion et l'opportunité qu'elle offre de vivre des formes de relations sociales différenciées en fonction des changements organisationnels qu'elle instaure. Elle sollicite deux types de valeurs déterminantes dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques de ce qu'il convient de faire ou de dire : les valeurs d'adhésion et les valeurs de référence relatives au parcours professionnel.

En définitive, les formes prises par le processus de rationalisation, à travers les modalités successives de la division du travail technique et sociale, structurent le groupe professionnel en le segmentant. Toutefois, même si les formes de cette diversification des situations objectives évoluent ou se renforcent, nous ne sommes pas originale en la mentionnant. Elle

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

est de tout temps soulignée[919]. En revanche, nous soutenons que cette diversification des situations est créatrice d'une diversification des modes d'investissement. Ce faisant, les représentations que les ingénieurs et cadres techniques ont de leur travail et de leur carrière s'imposent comme des dimensions qui clivent désormais le groupe professionnel. Nous y reviendrons.

A mesure que l'organisation se complexifie et offre les conditions d'une diversification des formes de relations sociales, l'analyse organisationnelle apparaît insuffisante pour comprendre l'ensemble des choix opérés par les ingénieurs et cadres techniques. Il est nécessaire de faire intervenir le parcours social des individus.

II. L'organisation, traversée par les parcours sociaux des individus

La superposition des dispositifs organisationnels à la suite des changements structurels qui ont caractérisé le secteur de la conception procure les conditions d'une ouverture des jeux : les situations se complexifient et offrent une pluralité de réponses comportementales possibles. Les ingénieurs et cadres techniques vont alors avoir tendance à activer une grille d'interprétation stable qui s'est construite en raison d'un multi-positionnement social ou en raison de leur parcours social extraprofessionnel.

En effet, le genre ou la formation initiale vont permettre d'achever la compréhension de la configuration de ces logiques d'action au sein du groupe professionnel, comme le synthétise le tableau ci-dessous :

Logiques d'action	**L'implication**	**La contribution**	**Le consentement**	**Le retrait**
Fonction exercée de préférence	« Métier »	« Projet »	« Méthodes »	
Règles de gestion	Les cadres promus « expérience »/« qualifiante » Les cadres supérieurs			
Ancienneté dans l'organisation	Les ingénieurs-métier, plus de 10 ans	- de 15 années	Les ingénieurs-projet résignés, + de 10 ans Les ingénieurs-	Les ingénieurs-projet résignés, - de 10 ans Les ingénieurs-

[919] Pour rappel, G. Benguigui, A. Griset, D. Montjardet mentionnaient neuf types d'activités au sein de la fonction d'encadrement en 1984, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

			métier, - de 10 ans	méthodes résignés + de 10 ans
Parcours et multi-positionnement sociaux	Les jeunes ingénieurs diplômé(e)s des grandes écoles (- de 6 années)	Les cours de carrière	Les femmes	Les universitaires

2.1. Le genre

Si les femmes sont représentées dans chacune des logiques d'action, nous observons une concentration dans le mode d'investissement relevant du consentement. Cette dernière apparaît de façon d'autant plus frappante qu'aucune autre caractéristique ne les rapproche. Elles peuvent occuper des fonctions dites « projet », « métier » ou « méthodes », avoir une ancienneté plus ou moins grande. Toutes les formations initiales sont représentées.

Le genre est donc une caractéristique sociale qui peut être déterminante dans l'adoption d'une logique d'action et constituer, en ce sens, un repère identitaire fort. D'ailleurs, lors de l'expérimentation sociale, les femmes sont les ingénieurs et cadres techniques qui manifestent le plus d'écarts entre leurs attitudes et leurs comportements. C'est par exemple chez les femmes que l'on observe des distorsions régulières entre la séquence 1 et la séquence 3, la séquence 2 et la séquence 3. Il n'est donc pas question de dire qu'elles sont plus conformistes ou plus rebelles, les changements s'opèrent dans les deux sens. En revanche, nous constatons que, selon la situation, leurs valeurs de référence modulent plus fréquemment leurs attitudes ou leurs comportements.

2.2. La formation initiale

La formation initiale nécessite d'être mobilisée à deux reprises. D'abord, elle est utile pour comprendre pourquoi de jeunes ingénieurs exerçant dans les fonctions dites « projet » font état d'un investissement relevant de l'implication. Ensuite, elle permet de interpréter la concentration d'individus diplômés de l'université dans la catégorie du retrait.

Il y a donc lieu de constater un premier clivage selon la structuration des modes d'apprentissage scolaire, c'est-à-dire entre les individus diplômés des écoles d'ingénieurs et ceux diplômés de l'université. Le second clivage est inhérent à la structure hiérarchisée des écoles d'ingénieurs. Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à prendre en considération la part des

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

diplômés des écoles de premier rang au sein de la population des cadres supérieurs et dirigeants. Alors qu'ils ne représentent que 18% de la population totale, leur part s'élève à plus de 35 % au sein de ce groupe restreint. Par contre, les groupes de deuxième et troisième rang représentent 46% de la population totale. Ils constituent le noyau numérique de la catégorie et ces caractéristiques n'apparaissent pas discriminantes dans le choix d'un mode d'investissement.

En somme, la formation initiale est structurante et donc déterminante dans l'analyse des logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques. Cependant, elle est particulièrement significative pour les ingénieurs diplômés des grandes écoles et ceux sortis de l'université. Or, ces formations initiales ne sont que deux profils typiques situés aux extrémités et minoritaires (respectivement 18% et 13% de la population totale) au sein du groupe professionnel qui nous intéresse. Les 140 écoles qui caractérisent approximativement les formations initiales des 69% restants ne sont pas discriminantes. En d'autres termes, la formation initiale n'est pas une variable pertinente pour analyser les attitudes et comportements de l'ensemble des individus qui composent le groupe.

Toutefois, à travers les cas du genre et de la formation initiale, force est de constater que la nécessité de mobiliser le parcours social est indéniable pour rendre compte avec finesse de la réalité du phénomène observé. La situation objective des individus caractérisée par la forme de la division du travail et les règles de gestion de l'entreprise n'est pas suffisante pour éclairer le choix des modes d'investissement.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre VIII

Nos observations nous interdisent des discours homogénéisants sur le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques, qu'ils soient relatifs à leur situation objective ou à leurs représentations sociales. Incontestablement, leurs comportements et leurs attitudes relèvent de logiques d'action fondamentalement différenciées.

Si la position dans l'organisation est indispensable pour déterminer les raisons de leurs actions, elle est cependant réductrice. Pour une compréhension fine, il est nécessaire de l'articuler à d'autres positions dans des sphères extraprofessionnelles. Les fonctions dites « projet » sont les fonctions les plus efficaces dans la régulation des comportements des ingénieurs et cadres techniques parce qu'elles incitent à agir en acteur stratégique. En dehors de ces fonctions, la complexité des situations interdit de réduire les individus à des acteurs stratégiques dépourvus d'un parcours social. Précisément dans ce cas, on relève l'influence du genre, du parcours social à travers notamment la formation initiale ou de l'investissement dans une activité sociale extraprofessionnelle. Les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques ne se comprennent alors qu'à l'aune de leur multi-positionnement social.

Cependant, il n'est pas question de dire que les uns ou les autres dominent. Chaque individu élabore la synthèse personnelle qui lui convient le mieux selon sa situation ou en fonction de son histoire.

Ces conclusions posent deux grandes catégories de questions relatives au groupe professionnel :

- Au regard de cette diversité des logiques d'action, quelles sont les modalités émergentes de segmentation et de cohésion du groupe ?

- Les professions sont-elles toujours en mesure de constituer une sphère d'identification privilégiée ? et la référence statutaire ? Professions et position statutaire vont-elles de pair ou peuvent-elles être dissociées dans les processus d'identification et par là-même les représentations des individus ?

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Chapitre 8 – Rappels synthétiques

Objectif	Déterminer et pondérer les variables discriminantes dans le choix d'un mode d'investissement par les ingénieurs et cadres techniques.
Hypothèse 2 (suite)	La diversification des actions et représentations des ingénieurs et cadres techniques fait évoluer les sphères traditionnelles d'identification et les formes d'investissement au travail et dans l'organisation caractéristiques du groupe professionnel et d'autant plus qu'ils sont multi-positionnés et qu'ils s'inscrivent dans un parcours social. C'est pourquoi nous supposons l'idée selon laquelle cette évolution des formes d'investissement au travail et dans l'organisation est la traduction de l'émergence de multiples modèles de réussite sociale.
Méthodologie	Intégration des enseignements tirés de l'analyse diachronique précédente Analyse et interprétation des données fournies par : - la seconde vague de 26 entretiens biographiques - l'expérimentation sociale
RESULTATS OBTENUS	
Deux catégories de variables sont déterminantes dans la production des logiques d'action différenciées au sein du groupe professionnel : - celles inhérentes au milieu d'exercice : la position dans la structure, les règles de gestion, l'activité de travail, l'ancienneté comme indicateur du parcours professionnel - celles inhérentes à l'individu : le genre, la formation initiale, le multi-positionnement social.	
En définitive, si la situation dans l'organisation est déterminante pour comprendre les modes d'investissement adoptés par les individus, elle n'est pas suffisante. Il est nécessaire de faire intervenir le parcours social et le multi-positionnement social des individus pour appréhender la complexité de la réalité sociale.	

Répartition des variables selon le mode d'investissement :

Logiques d'action	**L'implication**	**La contribution**	**Le consentement**	**Le retrait**
Fonction exercée de préférence	« Métier »	« Projet »	« Méthodes »	
Règles de gestion	Les cadres promus « expérience »/ « qualifiante » Les cadres supérieurs			
Ancienneté dans l'organisation	Les ingénieurs-métier, plus de 10 ans	- de 15 années	Les ingénieurs-projet résignés, + de 10 ans Les ingénieurs-métiers, - de 10 ans	Les ingénieurs-projet résignés, - de 10 ans Les ingénieurs-méthodes résignés + de 10 ans
Parcours social	Les jeunes ingénieurs diplômé(e)s des grandes écoles (- de 6 années)	(Les cours de carrière)	Les femmes	Les universitaires

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE NEUVIEME : MODALITES EMERGENTES DE SEGMENTATION AU SEIN DU GROUPE PROFESSIONNEL DES INGENIEURS ET CADRES TECHNIQUES ET REFLEXIONS SUR LA CATEGORIE DES CADRES

La problématique de la cohésion du groupe des cadres n'est absolument pas novatrice. L. Boltanski en fait déjà la question centrale de son ouvrage[920] qui, rappelons-le, est fondateur dans la mesure où il impose les cadres comme objet d'analyse sociologique.

L'auteur s'attache alors à dégager « les principes de cohésion responsables de la permanence et de la résistance de la personne collective, malgré la diversité des personnes individuelles qui croient se reconnaître en elle et qui n'en possèdent pas moins des propriétés et des intérêts différents, voire opposés »[921]. L. Boltanski souligne, à l'époque, des situations objectives différenciées et porte son explication sur une unité symbolique de la catégorie : d'une part, dès sa naissance, lorsque les syndicats d'ingénieurs parviennent dans leur lutte institutionnelle à attirer divers groupes professionnels et, d'autre part, tout au long de son existence, lorsque cette unité symbolique leurre les « petits cadres » en les autorisant à croire à leurs « chances subjectives de promotion »[922].

Plus tard, en dénonçant cette indifférence relative aux situations objectives rencontrées par les individus, d'autres auteurs mettent l'accent sur leur spécificité salariale. P. Bouffartigue tente de faire avancer le débat en proposant la notion de « salariat de confiance » qui souligne leurs conditions objectives (ils sont salariés) et une relation à l'organisation particulière qui fait de l'autonomie dans le travail une de leurs caractéristiques principales et qui se traduit par un mode d'investissement spécifique : l'implication « morale » ou « subjective ». En retour, C. Gadéa[923] souligne l'imprécision de cette notion de confiance qui ne permet pas de distinguer les cadres, mais simplement de renouer avec une sociologie des classes. En outre, elle paraît tellement homogénéisante qu'elle en devient vide de sens.

[920] Boltanski, *op. cit*.
[921] *Ibid*., p. 472.
[922] *Ibid*., p. 473.
[923] Gadéa, *op. cit*., pp. 145-146.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Aujourd'hui, alors qu'il est convenu d'attester de conditions objectives diverses, d'aucuns renouent avec la « subjectivité » des cadres comme facteur d'unité au sein de la catégorie. O. Cousin est particulièrement explicite sur ce point : « L'analyse subjective de leur situation de travail les rapproche alors que les conditions objectives les éloignent. (…). Au risque de pousser le trait dans la présentation choisie ci-après, c'est l'unité qui a été privilégiée plutôt que l'éparpillement. En effet, il sera souvent fait état « des » cadres sans autre distinction, alors même qu'ils vivent des situations différentes et travaillent dans des structures contrastées. Ce choix s'est imposé car il semble que l'expérience qu'ils partagent est plus importante que les situations qui les distinguent »[924].

Tandis que ces études entreprennent d'observer les évolutions rencontrées par le groupe des cadres, ces dernières semblent impacter indifféremment les individus qui le composent. La catégorie est homogénéisée. Si une diversification de leurs situations objectives est acceptée, en revanche, leur rapport au travail est source de cohésion, à peine quelques nuances sont mentionnées. Sur ce point, des évolutions sont mises en évidence (« savoir dire non aux réunions tardives »[925], « s'obliger à ne jamais travailler chez soi », « la plupart des cadres jugent leurs horaires et leur charge de travail excessifs », « l'obligation de résultats [qui] introduit un lien plus contractuel avec l'entreprise »[926]), cependant, elles ne sont pas socialement situées. Est-ce que tous les cadres disent « non » aux réunions tardives et font état d'une relation plus contractuelle avec leur entreprise ?

Il est clair que la réponse est négative. Il n'est pas raisonnable de faire d'un groupe nominal un acteur collectif du simple fait qu'il soit nommé comme tel, que ses membres soient nommés de la même façon. Nous attestons de conditions objectives différenciées, renforcées par les évolutions organisationnelles récentes, mais aussi de logiques d'actions. Ces dernières sont socialement inscrites dans la situation de travail et le parcours social. Elles introduisent de nouvelles dimensions qui divisent le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques.

Loin de mobiliser les forces mystérieuses d'une dimension symbolique unificatrice pour caractériser une unité du groupe, reposant sur un mode d'investissement spécifique et

[924] O. Cousin, *Grandeur et incertitude*, Paris, L'harmattan, 2004, p. 12.
[925] Bouffartigue, Gadéa (2000), *op. cit.*, pp. 81-82.
[926] Cousin, *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

commun indépendamment de la situation de travail, nous prenons le parti de considérer que le groupe se segmente selon trois dimensions, pourtant couramment utilisées pour distinguer le statut : le rapport au temps, la conception du travail et le rapport à la carrière.

I. Le temps, sphère d'investissement controversée des cadres

Les études actuelles, notamment celle de V. Delteil et E. Genin[927], mettent l'accent sur le « surinvestissement » des cadres et proposent l'idée selon laquelle la « redéfinition des limites spatio-temporelles (…) pourrait bien constituer le pilier d'une nouvelle identité cadre ». Les auteurs poursuivent en suggérant une corrélation entre le temps passé au travail et la satisfaction procurée au travail.

Pour notre part, au-delà de la pertinence de ce critère pour conserver un signe distinctif statutaire, nous souhaitons souligner les différenciations internes observées au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques selon cette dimension.

En effet, ces auteurs s'accordent pour dire que la norme statutaire consiste à s'investir temporellement dans son travail en dépassant amplement les horaires légaux, ce qui est synonyme d'implication et de désir de promotion. Pour notre part, nous pensons que cette norme, si tant est qu'elle existe, fait l'objet de déviance effective, qu'elle est facteur de différenciation au sein du groupe. Ce faisant, l'implication temporelle est alors déconnectée de la notion d'investissement. Celui-ci est conçu et exprimé différemment, comme l'ont mis en exergue les quatre types repérés. En outre, les résultats de l'expérimentation sociale ont permis de vérifier cette interprétation. L'assertion « Chez Renault, le temps de travail passé prouve mon implication » ne trouve ni consensus, ni changement de position lors de la troisième séquence. En d'autres termes, cela révèle que si l'investissement temporel est une norme sociale, cette dernière est ouvertement contestée et fait l'objet de déviance.

Certains insistent sur la réalité de cette affirmation en la reformulant sous la forme de l'évidence, comme l'illustrent leurs propos pendant le débat :

---

[927] Delteil, Genin, *op. cit*. Nous pouvons citer également l'article de P. Bouffartigue et M. Bocchino, « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et emploi*, n° 74.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« En général, ceux qui sont le plus impliqués dans leur boulot, c'est ceux qui font le plus d'heures ».

« Si tu es impliqué dans ton truc, eh bien tu es là à 19 heures ! »

« C'est de l'adhésion implicite, il faut être là »

Pour renforcer cette idée, d'autres précisent que parfois l'investissement temporel se suffit à lui-même au-delà des compétences ou de l'efficacité réelle. Dans ce cas, le temps passé n'est pas nécessairement synonyme de temps de travail et encore moins de performance :

« Tu n'as jamais connu quelqu'un qui passe 15 heures par jour au travail mais qui passe 15 heures à brasser du vent !? »

« Il y en qui commencent à bosser à 17-18h, ils ont glandé toute la journée ! »

L'intérêt réside dans la reconnaissance que procure le temps passé au travail, même s'il est improductif. Nous y trouvons particulièrement les ingénieurs et cadres techniques empreints du modèle traditionnel. Il importe alors de constater le rôle indéniable joué par les cadres supérieurs qui s'imposent, sur ce point, comme un groupe de référence à l'instar de ces propos tenus par un chef d'UET lors du débat :

« Aujourd'hui, si on regarde les chefs de service, je ne sais pas si vous en connaissez un qui part avant 19 – 20 heures, mais moi je n'en connais pas beaucoup. On en discutait récemment parce qu'on trouve que notre chef fait beaucoup trop d'heures, mais si on regarde ils sont tous là à 19h. Il y a les réunions à 19h, à 20h, les réunions de décisions, les co-trucs, les co-machins, ils débutent à 19h. Et quelque part, si toi tu veux être dans ce genre de réunions un peu de 'décisions', bah à 19h tu es encore là ! »

Pour certains, les chefs de service s'érigent en modèle qu'il s'agit de poursuivre et la présence, notamment tardive, à des réunions de décisions offre l'occasion d'en être. Elle est, dès lors, la manifestation d'un conformisme. En ce sens, ces ingénieurs et cadres techniques témoignent de leur pleine adhésion à cette norme en faisant référence à un choix raisonné et en démontrant une incapacité à penser d'autres formes d'implication que l'investissement temporel, à l'image de ces propos tenus par l'un d'entre eux :

« *Moi j'ai du mal à comprendre comment ça ne peut pas l'être. Je veux dire, si tu travailles 15 h par jour, c'est que tu souhaites prouver ton implication* ».

Pour autant, nous nous interrogeons sur ces formes d'évidence. Dans ce cas, il s'agit de savoir si le lien entre temps passé et implication est univoque et systématique. Par exemple, est-ce que des individus qui passent un temps au travail plus réduit sont moins impliqués dans leur

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travail ? La position des cadres supérieurs sur cette question est ambiguë. Nous observons une nette distinction entre leurs pratiques personnelles et la façon dont ils disent juger leurs collaborateurs : si la question semble évidente à leur niveau, certains affirment ne pas juger l'implication de leurs collaborateurs en fonction du temps consacré à l'entreprise.

Toutefois, force est de constater que si les ingénieurs et cadres techniques se mettent d'accord sur l'existence d'une telle norme, tous n'y adhèrent pas. Nombre d'entre eux la jugent « archaïque », « improductive », voire « dangereuse ».

Par exemple, les ingénieurs « projet » se représentent le temps de travail comme devant être optimisé et en premier lieu pour l'entreprise car il est un élément déterminant dans l'évaluation de la performance. Les « horaires à rallonge » ne doivent absolument pas être la règle. Ils se conçoivent temporairement, sur plusieurs semaines si besoin, mais sont, à leurs yeux, de l'ordre de la pathologie plus que de la normalité. Se sentant, pour autant, particulièrement investis dans leur travail, ils disent lutter contre un modèle traditionnel.

Pour d'autres, l'investissement temporel est exclu. Les horaires font l'objet de restrictions relativement rigides (« à 18h pétantes, je ne suis plus là. Ce n'est pas négociable. »). Les femmes sont particulièrement représentées dans cette catégorie. D'ailleurs, le déroulement de l'expérimentation sociale le confirme. L'analyse des débats met en évidence une opposition non équivoque entre la participation des hommes et celle des femmes. Même si les positions individuelles prises par les femmes ne sont pas strictement similaires et qu'en outre des hommes sont susceptibles d'adopter le même point de vue, les débats montrent qu'elles sont les plus à même de contester ouvertement la norme en vigueur.

L'une n'est pas d'accord avec l'assertion dans la mesure où elle cherche à diffuser un autre modèle[928], les deux autres sont d'accord tout en condamnant la réalité quotidienne et la persistance de la reconnaissance d'un modèle unique d'implication, comme l'illustrent ces propos tenus par l'une d'entre elles :

[928] A savoir : « ne pas attacher de l'importance au temps passé mais à la qualité du travail », « être bien organisé », « privilégier l'efficacité ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

« Si quelqu'un fait ses huit heures par jour pour des raisons personnelles, même s'il a été très efficace pendant ses huit heures, eh bien, à un moment donné, il y a quelqu'un qui va finir par lui faire remarquer que : ' Tel jour à telle heure, tu n'étais pas à la réunion. Ce n'est pas normal ! ».

Pour appuyer leur propos, ces femmes démontrent que le temps de travail passé conditionne l'accès aux postes les plus valorisés. En réaction à cet argument, le chef de service qui s'obstinait à démontrer le contraire dévoile sa position et qui confirme que certains postes sont inaccessibles pour un ingénieur qui respecte la durée du travail contractuelle :

« Si c'est pour avoir un pilote GFE à mi-temps, ce n'est pas la peine ! »

Sa comparaison du respect des horaires avec un temps partiel et la suite de ses propos montrent que ce qu'il accepte n'est finalement pas un nouveau modèle d'implication – « Faire huit heures de manière efficace » - mais la possibilité de faire un choix entre l'investissement dans le travail et l'investissement dans la vie privée.

En définitive, l'intensité des débats montre que loin d'être indifférents à ce thème, les ingénieurs et cadres se sentent directement concernés. Ils se distinguent des techniciens qui ne participent pas au débat, comme s'ils ne se sentaient pas concernés par cette question du temps de travail. L'investissement temporel apparaît donc clairement constitutif des représentations relatives au statut. Parce qu'il cristallise les tensions au sein du groupe, il est à la fois facteur de distinction statutaire et de division interne.

Les femmes remettent en cause de façon plus significative la pertinence de cette association entre « temps de travail passé » et « implication ». En ce sens, nous souhaitons souligner leur rôle dans cette diversification des façons de faire ou de dire au sein du groupe. Quelle que soit la cause, une intériorisation de chances de promotions plus limitées ou des contraintes extraprofessionnelles liées à la répartition sexuée des rôles au sein de la famille, les femmes s'autorisent à contester les normes qui prévalent dans l'entreprise. Nous pouvons légitimement supposer qu'elles contribuent directement à diffuser, à la fois par leurs attitudes et leurs comportements, de nouveaux rapports au temps de travail en fonction d'une conception et d'une utilisation différentes du temps hors-travail. Ce dernier ne se résume pas à un temps de repos, d'activités secondaires tout au plus divertissantes. Il est un temps investi par d'autres activités au sein desquelles elles se sentent exister socialement.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

In fine, l'investissement temporel est au cœur de ce qui caractérise le groupe professionnel : la confirmation de la réalité de sa valorisation au quotidien est circonscrite aux ingénieurs et cadres techniques tous secteurs et toutes positions hiérarchiques confondus. Néanmoins, la norme est controversée au sein du groupe. L'investissement temporel n'est donc pas nécessairement une pratique mais est, tout au moins, une question qui se pose irrémédiablement. Ce qui les segmente relève à la fois de l'activité de travail exercée et des caractéristiques sociales des individus et plus particulièrement de leur vie sociale en dehors de l'entreprise. La réponse qu'ils choisissent est un élément constitutif et distinctif essentiel du choix d'un mode d'investissement. Il informe sur une conception du travail spécifique.

II. Le travail, expériences quotidiennes différenciées

Caractériser les façons de s'investir permet de mettre l'accent sur les relations que les individus entretiennent avec leur travail. Au regard de notre typologie, il apparaît que, y compris au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques, l'investissement dans le travail ne peut se comprendre sans prendre en considération la vie extraprofessionnelle. Les cadres n'échappent pas aux évolutions qui caractérisent le travail, selon certains auteurs[929]. D'ailleurs, ils en sont les puissants révélateurs. Deux évolutions semblent majeures : la modulation de la valeur prise par le travail au sein de l'existence sociale et l'investissement de différentes dimensions dans l'expérience de travail.

2.1. La modulation de la valeur prise par le travail au sein de l'existence sociale

Le travail a toujours été considéré comme l'activité sociale principale des cadres et, ce faisant, leur sphère d'identification majeure. La diversification des modes d'investissement révèle que d'autres conceptions caractérisent le groupe. Au regard de nos observations et analyses, il apparaît que cette règle n'est plus valable. Dans seulement deux cas[930] sur les quatre types repérés, le travail reste déterminant même si le rapport entretenu avec ce dernier varie. Le point commun est qu'il leur procure une reconnaissance matérielle ou symbolique. Le travail

[929] Neveu, Thévenet, *op. cit*., p. 15 : « Il y a eu une vraie vie avant le travail, il y a une autre vie en complément du travail et du fait d'une plus longue espérance de vie, il y a une vie après le travail… Le travail est donc un lieu de vie parmi d'autres, en concurrence ou en complément des autres. »
[930] Cf. les types « implication » et « contribution ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

peut encore détenir la place majeure ou une place à part entière, mais aux côtés d'autres activités toutes aussi importantes, être secondaire ou enfin ne plus être un repère.

En conséquence, le travail n'est plus nécessairement l'unique façon de se réaliser. Au regard de l'analyse des différentes logiques d'action au sein du groupe, deux sources d'investissement complémentaires apparaissent clairement : la famille et, ce que l'on appelé, en utilisant les termes proposés par M. Thévenet, le « développement personnel ». Tout en ayant à l'esprit que chaque individu choisit une configuration singulière, nous avons dégagé quatre grandes tendances qui accordent une place différente au travail au sein de l'existence sociale.

2.1.1. L'addition : « travail et famille »

Deux d'entre elles ont tendance à se concentrer, de façon binaire, sur le couple « travail/famille ». En effet, l'implication et le consentement sont des modes d'investissement dont les partisans ne valorisent pas de sphère relevant du « développement personnel ». Dans ce cas, c'est nécessairement une opposition plus qu'une complémentarité qui est mise en exergue puisque le temps qui est consacré à l'un est perdu pour l'autre. Toutefois, il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle. La recherche d'un équilibre entre les deux domaines est explicitement mentionnée[931], en particulier lorsque ces ingénieurs et cadres techniques ont des enfants. Cette tendance est beaucoup moins observée lorsque ce n'est pas le cas et cela est encore plus vrai lorsque les deux sont ingénieurs (« on rentre tous les deux très tard »). Il est néanmoins possible de dire qu'au sein de ce groupe, l'investissement dans le domaine professionnel et celui dans le domaine familial s'alimentent.

Comme il a été constaté précédemment, les « impliqués », pour lesquels l'investissement temporel est la preuve de leur engagement, ont tendance à valoriser un investissement qualitatif dans la famille : « prendre soin », « faire attention ». Dans ce cas, comme le mentionnait W. Grossin dans son étude sur les temps de la vie quotidienne, la « réalisation de

[931] Si l'on en croit H. Raymond (1982), *op. cit*., la question de l'équilibre était déjà une préoccupation des cadres supérieurs de l'industrie dans les années 1980. Il convient donc de préciser que l'évolution n'est pas là puisqu'ils composent en partie cette catégorie et s'imposent en groupe de référence. Cependant, nous sommes beaucoup moins convaincue par ce qui fait le cœur de son article, c'est-à-dire son explication concernant l'existence d'un habitus intellectuel catégoriel qui contraint « le » cadre à « penser sa propre existence comme représentée par les termes d'un problème dont il s'agit de trouver la solution ».

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'équilibre utile entre les temps personnels et les temps sociaux ne peut se faire par un simple partage quantitatif de ces temps »[932]. Une appréciation qualitative entre en ligne de compte. Il s'agit d'être un « bon père » plutôt qu'un « père présent », soulignant par là-même que le second n'est pas une condition *sine qua none* du premier. En revanche, une réussite professionnelle est indispensable pour l'estime personnelle (« quand on est bien dans sa peau professionnellement, on est bien à l'extérieur. Ça se traduit sur la vie de famille aussi »). De même, elle contribue directement à la réussite familiale dans la mesure où, dans leurs conceptions, elle est synonyme d'une certaine aisance économique. En garantissant un niveau de vie élevé, elle offre la possibilité à l'épouse et aux enfants de se divertir, de choisir leurs études supérieures, etc.

Dans leurs cas, de fortes proximités apparaissent avec le modèle du « breadwinner » développé par la sociologie fonctionnaliste, comme le rappellent C. Marry et C. Gadéa : « La responsabilité d'enfants à nourrir agirait comme un stimulant du zèle professionnel. En ce sens, rôle paternel et rôle professionnel n'apparaissent plus, au fond, que comme deux aspects d'une même réalité »[933]. Par conséquent, la réussite professionnelle est indissociable de la façon dont ils conçoivent leur investissement familial. Il va sans dire que cette représentation est particulièrement masculine, même si quelques cas féminins ont pu être repérés dans la sphère très réservée des femmes diplômées des grandes écoles d'ingénieurs. En revanche, comme le précisent les auteurs, la compagne du « breadwinner » joue un rôle déterminant parce qu'elle le décharge de l'ensemble des tâches domestiques et que le plus souvent son investissement dans le travail se fait au détriment du sien propre. En définitive, ces « impliqués » confirment particulièrement la thèse selon laquelle les indicateurs de réussite professionnelle – en l'espèce, circonscrite à la conception traditionnelle – concernent davantage les ingénieurs mariés et surtout les « pères féconds » : « Le mariage améliore la position des ingénieurs masculins, même en l'absence d'enfants. Cet avantage est conforté par le statut de père, enfant après enfant : plus ils ont la charge d'âmes, plus ils occupent des positions d'encadrement, travaillent 'sans compter leur temps' et perçoivent de gratifications monétaires (et symboliques) en échange de leur investissement »[934]. Incidemment, ce constat tend à limiter la validité de cette thèse à une partie des ingénieurs et cadres techniques, les

[932] W. Grossin, *Les temps de la vie quotidienne*, Lille, Université de Lille III, 1974, p. 215.
[933] C. Marry et C. Gadéa, « Les pères qui gagnent, descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », Travail, Genre et Sociétés, n°3, Mars 2000, p. 119.
[934] *Ibid*., p 127.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

plus diplômés ou ceux qui, par leur progression dans l'entreprise, ont le sentiment d'avoir été élus, autrement dit les cadres supérieurs et les cadres promus.

Enfin, cette réussite professionnelle, parce qu'elle est conçue dans sa dimension statutaire, est une opportunité pour gagner de la reconnaissance également à l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire dans les réseaux de relations valorisés que sont la famille dans la signification élargie du terme et les amis. C'est en ce sens que l'on peut considérer que, pour ces individus, le travail détient une place majeure. Il est au fondement de leurs relations sociales. Il reste l'activité sociale valorisée par excellence et un enjeu identitaire majeur dans le sens mis en évidence par E. Hughes : « le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin dans son unique existence »[935].

En définitive, au cours de leurs récits, ces individus oscillent entre la mise en évidence d'un envahissement du travail dans la sphère familiale (à travers les « horaires à rallonge », le travail pendant les jours de congés, le souci d'être toujours joignable, la difficulté à faire abstraction des soucis professionnels pendant les vacances, etc.) et l'existence d'une synergie lorsque les deux domaines d'investissement semblent indissociables et se renforcent mutuellement.

Quant aux « équilibrés », ils ne visent pas seulement un équilibre, ils en font une condition à leurs actions comme leur nom l'indique. L'équilibre est investi au point qu'il autorise un nouveau rapport au travail. La réussite professionnelle n'est pas une condition préliminaire, ni même déterminante dans la conception de la réussite sociale. Elle est secondaire et contingente. C'est un « bonus » pour reprendre les termes de l'un de ces individus. Alors que chez les « impliqués », la satisfaction et la richesse procurée par la vie de famille sont conditionnées par la réussite professionnelle, il n'en est pas de même chez les « équilibrés ». C'est le sentiment de ne pas sacrifier sa vie personnelle qui régule l'investissement professionnel. Le plaisir procuré par la vie de famille devient suffisamment élevé pour peser sur l'investissement professionnel, d'autant plus que ce dernier n'offre plus, à l'inverse, la garantie d'un épanouissement. Toutefois, nous constatons que la réussite professionnelle ne

[935] Hughes, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

fait relativement pas l'objet d'une nouvelle définition. Ces individus conservent une définition traditionnelle, mais décident de lui accorder une place différente.

D'ailleurs, ce glissement est conscient dans la mesure où il est parfois présenté comme une forme de déviance eu égard à la norme ancestrale en la matière. C'est pourquoi les discours de ces individus sont particulièrement ponctués par des références à un « choix de vie ». Le sentiment de réussite provient de la perception d'un équilibre entre ces deux domaines. Il est atteint lorsque ces individus peuvent dire qu'ils ont à la fois « bien fait » leur travail et qu'ils n'ont pas négligé pour autant leur famille. Le terme « sacrifice », en ce qu'il suppose à la fois renoncement (par exemple « sacrifier sa famille à son travail », comme le propose la définition du dictionnaire[936]) et dévouement est banni des discours. Finalement, ce que nombre d'entre eux nomment un « choix de vie » est précisément un non-choix. Il n'est pas question de mettre un domaine au service de l'autre. Du reste, la relation entre les deux est d'une toute autre nature que chez les « impliqués ». Il ne s'agit pas d'évoquer un débordement dans un sens ou dans un autre, ni même une synergie. Le choix est fait d'une frontière nette et étanche. Il y a un temps pour le travail et un temps pour la famille. L'articulation entre les deux sphères est donc particulièrement pensée, réfléchie. Elle est ce sur quoi ces ingénieurs et cadres techniques portent leur capacité à raisonner et optimiser. Le travail n'est alors qu'un des termes du calcul. Il est désacralisé et fait l'objet d'un rapport distancié.

Si ces deux tendances sont comparables puisqu'elles valorisent des domaines d'investissement communs et de façon relativement binaire, force est de constater que la place du travail y est complètement différente. Elle est prépondérante chez les « impliqués » alors qu'elle n'est que secondaire chez les « équilibrés ».

2.1.2. La fonction à géométrie variable : « travail/développement personnel et famille »

Les deux autres tendances que sont la « contribution » et le « retrait » ont pour caractéristique commune de faire explicitement intervenir une troisième dimension : le « développement personnel ». En dehors de leurs rôles professionnels et familiaux, ces individus investissent d'autres activités sociales qui peuvent être de nature sportive, associative, militante, etc.

[936] Dictionnaire Hachette, Edition 2005.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'ajouter un terme à l'addition. L'opération se complexifie et elle est à géométrie variable.

Chez les « contributeurs », la réussite professionnelle est recherchée, mais elle n'est pas suffisante pour qu'un sentiment de réalisation personnelle se développe. Alors qu'ils se présentent tels des « mercenaires » au sein de l'entreprise, ces ingénieurs et cadres techniques valorisent des activités extraprofessionnelles de nature particulièrement axiologiques relevant du domaine de l'aide aux personnes en difficulté[937] par exemple. Tout se passe comme si l'articulation de ces deux domaines permettait d'atteindre un équilibre. Ce faisant, la sphère professionnelle et la sphère dite de « développement personnel » apparaissent complémentaires et indissociables dans la construction du sentiment de réussite face à la famille qui détient une place à part entière. Le multi-positionnement social est au cœur de cette conception. Il est indispensable pour comprendre le rapport au travail de ces ingénieurs et cadres techniques. Le travail reste un repère, mais il est partiel. Il n'est plus le fondement unique de leurs relations sociales. L'investissement social et le temps qui y est consacré se divisent au moins en deux dimensions. Ces individus valorisent plusieurs appartenances, signifiant qu'ils n'appartiennent à aucune d'entre elles.

Les cadres « en retrait » ne se contentent pas de valoriser une autre activité sociale, ils en font l'élément principal au point que le travail détient une place résiduelle dans leur conception de la réussite. A ce titre, les activités professionnelles sont en concurrence directe avec les activités dites de « développement personnel ». Il y a lieu de noter une opposition plus qu'une complémentarité entre les deux sphères. Le rapport au travail est économique et ce dernier n'est plus un repère dans l'estime de soi. Le développement et le respect de valeurs telles que l'ouverture, la curiosité et la tolérance structurent leurs activités quotidiennes et leur mode de relation aux autres. L'estime de soi se conquiert dans la construction d'un « savoir-être ». D'ailleurs, cela se traduit par un glissement de vocabulaire. Comme il a été précisé précédemment, le terme de réussite n'est pas approprié dans la mesure où il suppose une appréciation au regard d'éléments factuels. Or, dans ce cas, c'est le relationnel qui est déterminant. Par exemple, au sein de ce groupe, le réseau amical est particulièrement investi et valorisé.

---

[937] Notre propos ne consiste pas à dire que leurs activités professionnelles sont dépourvues de rationalité axiologique et *vice versa*. Il s'agit pour nous de mettre en évidence des présentations de soi différenciées de leur part en fonction du domaine qu'ils évoquent.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Il en résulte que ces deux comportements typiques que sont la « contribution » et le « retrait » conçoivent indissolublement le travail et des activités extraprofessionnelles, que ce soit dans un rapport de complémentarité ou d'opposition. La famille n'est pas négligée, bien au contraire, cependant elle est une sphère sociale distincte qui se suffit à elle-même.

Ainsi, n'est-il plus possible de considérer le travail comme la principale activité sociale au sein du groupe professionnel. Le rapport au travail est également un facteur de différenciations internes. Cette diversification repose sur trois conceptions de la réussite émergentes et distinctes du modèle traditionnel canonique. En outre, au-delà d'une place relative différente dans la conception de la réussite, ce sont également des aspects distincts au sein de l'expérience de travail qui sont investis.

2.2. L'investissement polarisé au sein de l'expérience de travail.

Comme cela a été constaté précédemment, les « impliqués » et les « contributeurs » investissent tous les deux la « valeur-travail », telle que la définit M. Thévenet, à savoir que « c'est le fait de travailler lui-même qui est considéré comme une valeur comparée à d'autres expériences de l'existence »[938]. Toutefois, c'est également dans ces deux cas typiques que la reconnaissance salariale est importante et notamment en terme de niveau de rémunération, ce qui signifie que ce dernier reste un élément essentiel du rapport au travail de ces ingénieurs et cadres techniques. Pour autant, ils n'y mettent pas la même chose, ce que la simple présentation de soi au sein de l'entreprise révèle.

En effet, les « impliqués » font référence à un métier ou à une spécialité technique : « acousticien », « électromécanicien ». De cette façon, ces ingénieurs et cadres techniques mettent en évidence une expertise technique qui prédomine dans la définition de leurs activités. Quelle que soit la fonction occupée, ce qui compte réside dans la mobilisation des connaissances techniques qu'elle suppose, la capacité à résoudre des problèmes complexes ou à innover. Cette présentation de soi est concomitante avec des références statutaires (« en tant que cadre ») dans les récits. Le statut fait sens au point qu'ils le mobilisent pour nous aider à

[938] Neveu, Thévenet, *op.cit.*, p. 8.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

comprendre leurs actions. Il apparaît d'ailleurs comme le fondement de l'investissement au côté des valeurs professionnelles.

Cette identification est particulièrement structurante et encourage continuellement ces ingénieurs et cadres à se dépasser. Le travail procure une satisfaction lorsqu'ils ont le sentiment d'avoir fait leur maximum. Il s'agit de toujours faire plus : plus que les objectifs, plus que leurs pairs, qualitativement et quantitativement. La réussite professionnelle s'apprécie objectivement par l'atteinte d'une position dans l'organigramme de l'entreprise.

Les « contributeurs » en mettant l'accent sur l'intérêt du poste ont tendance à s'identifier à la fonction dans le processus de développement (« je suis pilote ») et à valoriser le produit conçu. Il n'est pas question de valoriser l'entreprise proprement dite avec sa stratégie, ses valeurs et ses modes de fonctionnement, mais de considérer, par exemple, que le secteur dans lequel ils travaillent est gratifiant. Dans cette perspective, l'industrie automobile est présentée comme un secteur très concurrentiel au niveau mondial et, de ce fait, continuellement défié sur les plans technologiques et économiques. Ils conçoivent leur activité de travail comme un éternel challenge en faisant toujours « mieux » dans un rapport optimisé entre ces deux dimensions. L'efficacité est une preuve assurée de leur engagement. La notion de réussite professionnelle est donc tout à fait relative et subjective ; ce sont les notions de performance et de plaisir procuré par le poste qui permettent de l'apprécier. Elle se doit, par conséquent ; d'être renouvelée en permanence.

Enfin, chez les « équilibrés », l'expérience de travail valorisée est contingente, c'est-à-dire qu'elle peut être ou ne pas être source d'épanouissement et qu'elle est multiforme. Une seule récurrence s'observe dans les récits de ces individus, celle de l'environnement de travail : des relations de proximité qu'il permet de nouer, des rencontres qu'il occasionne. Même si ces dernières ne sont que temporaires et orientées en finalité, elles n'en sont pas moins intéressantes et procurent une source de satisfaction. Ils se présentent de façon volontairement théâtrale (« Je joue le jeu »), comme des acteurs qui donneraient la réplique à leurs partenaires de scène. En ce sens, leur activité de travail ne leur permet plus de se définir (≠ « Je suis »), ce qui souligne une prise de distance ou tout au moins une appropriation moindre. Pour ces ingénieurs et cadres techniques, il s'agit de « bien faire » son travail tout en prenant du plaisir dans leurs relations professionnelles.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A cet égard, se contenter de dire que le travail détient une place centrale dans l'activité sociale des cadres est non seulement inexact, mais également inconsistant. Ce qui est investi dans l'expérience de travail varie en fonction des modèles de réussite sociale des individus. Le sens qu'ils donnent au travail conditionne un mode d'investissement spécifique et déplace les centres d'intérêt au sein même de l'activité professionnelle. Dans ce contexte, comment est-il possible de considérer que le rapport qu'ils entretiennent avec la carrière constitue l'élément central de leur identité, comme le proposent toujours les études les plus récentes[939] ?

III. La carrière, expériences projectives diversifiées

Dans les interprétations sociologiques traditionnelles[940], la carrière apparaît comme la pierre angulaire du statut de cadre. Elle est à la fois un élément qui permet aux cadres de se différencier du reste du salariat et également un facteur de cohésion du groupe. Les auteurs y ont toujours recours aujourd'hui pour définir le groupe.

C'est d'ailleurs la lecture que proposent P. Bouffartigue et C. Gadéa en 2000 : « Le modèle de carrière consistant à accéder progressivement à des responsabilités professionnelles croissantes, de plus en plus chronophages, est bien connu. Il exerce son influence sur ceux qui sont en mesure de le réaliser, mais aussi sur d'autres qui, dans l'espoir d'y parvenir, anticipent la disponibilité temporelle au travail, signal majeur de leur appétit de promotion »[941]. Toutefois, ils insistent également sur les remises en cause de ce modèle qui ont parcouru les années 1990[942]. En définitive, nombre d'auteurs s'accordent sur l'idée selon laquelle les carrières objectives évoluent en se diversifiant[943].

Les divergences portent davantage sur le rapport à la carrière des individus. Les thèses oscillent entre la persistance du modèle traditionnel dans les représentations des individus[943] et la conception d'acteurs maîtrisant leur destinée professionnelle en prenant de la distance avec une « identité organisationnelle »[944]. Quoiqu'il en soit, en 2004 encore, les cadres se

---

[939] Par exemple, c'est le cœur du dernier ouvrage d'O. Cousin, *op. cit*.
[940] Dès le début des années 1980, M. Bonetti et V. de Gaulejac le mettent en évidence, *op. cit*. Cf. également chapitre I de cette thèse.
[941] Bouffartigue, Gadéa, *op. cit*., p. 80.
[942] Bouffartigue, Gadéa, *op. cit*., 2000, pp. 91-98 : « Des carrières ralenties ».
[943] Par exemple, cf. F. Dany, « Les carrières à l'épreuve des dispositifs de gestion », p 207-219 in Bouffartigue (1999), *op. cit*. Cf. également chapitre I de cette thèse.
[944] Cadin, Bender, De Saint Giniez, *op. cit*., pp 72-119.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

concentreraient sur la gestion de leur carrière, selon l'interprétation proposée par O. Cousin : l'unité du groupe s'appuie sur la notion de carrière et sur l'idée qu'ils en sont désormais les principaux acteurs[945].

Si nous le rejoignons dans son interprétation selon laquelle la notion de mobilité caractérise le groupe, elle n'est pas pour autant synonyme de carrière, ni même de rapport à la carrière. Elle paraît particulièrement réductrice dans la mesure où elle n'informe pas sur la nature de ces mobilités et la conception qu'en ont les cadres. Quels sont les éléments déterminants dans une mobilité ? Est-il raisonnable de dire que tous les cadres recherchent la même chose ? La différence se situerait alors entre ceux qui y parviennent et ceux qui échouent tant les carrières objectives sont différentes ? Nous ne le pensons pas.

La notion de carrière, en tant qu'élément distinctif du groupe des cadres, renvoie directement aux notions de revenus et de statut. L'avancement vertical offrant un accroissement de rémunération et de responsabilités au sein d'une même organisation n'est plus l'unique critère de réussite au sein du groupe. De ce fait, il n'y aurait pas un fossé entre les carrières objectives et les représentations de la majorité des ingénieurs et cadres perçus comme dupés ou frustrés. Toutefois, il n'est pas question de soutenir ni la disparition de ce modèle ni sa transformation en un jeu où seule « la défection tient lieu de référence »[946].

Il s'agit d'accepter l'hétérogénéité au sein du groupe, ce qui implique *ipso facto* de les caractériser socialement. C'est ce que nous avons proposé lors du chapitre précédent en montrant que ces évolutions effectivement observables n'impactent pas les individus constituant le groupe de façon similaire.

En effet, comme il a été précisé auparavant, le modèle traditionnel est encore très vivant chez les « impliqués ». Le terme de carrière conserve un sens pour ces individus car le statut est toujours, chez eux, une sphère d'identification et parce qu'ils sont reconnus objectivement par l'organisation à travers le système de reconnaissance formel. Ils envisagent leur carrière au sein de la même entreprise et font des responsables hiérarchiques des éléments clefs de leur

---

[945] Cousin (2004), p. 254 : « C'est pourquoi à défaut de donner une définition du mot 'cadre', on peut proposer une définition de ce qui les caractérise : la gestion de leur carrière ».
[946] Cousin (2004), *op. cit*., p. 220. Nous pensons également aux interprétations de L. Cadin, A-F Bender, V. de Saint Giniez, *op. cit*. Cf. Chapitre I de cette thèse.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

évolution, en exprimant un sentiment d'élection. A cet égard, ils ont de bonnes raisons d'adopter des attitudes loyales envers l'entreprise jusqu'au soutien indéfectible. Cette conception de la carrière est donc congruente avec un sentiment d'appartenance. Nous avons souligné à cette occasion le rôle décisif des règles de gestion en mentionnant notamment une surreprésentation des cadres promus, supérieurs et des jeunes diplômés ayant des raisons de penser qu'ils seront des leurs. Nous rejoignons en ce sens F. Dany lorsqu'elle évoque une promesse de carrière objective de la part des entreprises qui offrent des signaux clairs à ceux qu'elles imaginent comme leurs futurs dirigeants.

En revanche, nous adhérons plus difficilement à l'idée selon laquelle les directions feraient trois autres types de promesses : « promesse d'employabilité », « promesse subjective », « promesse en matière d'employabilité ». Si se développent d'autres formes de carrière, c'est parce que l'absence de dispositifs de gestion et d'intervention de la part des responsables hiérarchiques et des représentants de la fonction de gestion du personnel en offrent les conditions. La direction tient donc une place secondaire.

Tout au moins c'est ce qui ressort explicitement des discours des « contributeurs » qui valorisent, d'une part, la saisie d'opportunités, soulignant le rôle qu'ils jouent en se créant un réseau personnel et en se valorisant par des actions concrètes et, d'autre part, des parcours professionnels variés, traduisant un écart par rapport à la référence traditionnelle. En accord avec leur identification fonctionnelle, l'objectif visé est un parcours transversal permettant d'occuper des fonctions différentes et donc d'élargir leur spectre de compétences. Une telle modification dans la conception de la forme prise par la carrière se traduit inévitablement par une évolution du rapport à l'organisation.

En effet, ces parcours peuvent s'effectuer à l'intérieur de l'organisation, en s'appuyant sur ce que l'on a appelé une loyauté à la mission, ou à l'extérieur. Au cœur d'une relation contractuelle avec leur organisation, ces individus envisagent de démissionner si la rétribution obtenue n'est pas à la hauteur de la contribution qu'ils estiment avoir fournie. En définitive, ils se sentent acteurs de leurs parcours professionnel et refusent de compter sur leurs responsables hiérarchiques. La carrière au sens traditionnel n'est incontestablement plus le pivot de la relation entre ces cadres et leur entreprise, car si les revenus restent déterminants dans leur rapport au travail, la référence statutaire s'étiole dans la mesure où ils relativisent eux-mêmes la frontière avec les techniciens.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Cette conclusion s'impose également pour les deux modes d'investissement que sont le « consentement » et le « retrait ». La carrière est secondaire et ne fait pas l'objet d'une définition dans le premier cas. Ce n'est pas la gestion d'une carrière, quelle qu'elle soit, qui est au cœur d'une réflexion. C'est la vie sociale dans son ensemble et à long terme. L'élément déterminant dans le choix d'un poste est donc sa potentielle adéquation avec la situation personnelle des individus. Les critères peuvent varier, limitant par conséquent leurs capacités de projection.

Enfin, les ingénieurs et cadres techniques « en retrait » manifestent une forme d'indifférence quant à leur parcours professionnel qui, dans un premier temps, semble absent de leurs représentations. Après un questionnement, nous pouvons considérer que cette indifférence est la manifestation d'un rejet du modèle traditionnel. Ils choisissent de rester dans cette organisation, mais dans un rapport strictement instrumental. En d'autres termes, l'absence de défection n'est absolument pas synonyme de loyauté ou de désir de carrière.

En définitive, il s'agirait de sortir de cette vision dualiste entre les cadres détenant une carrière et ceux qui n'en disposent pas et qui vivraient, de ce fait, une « crise identitaire » parce que l'absence de carrière serait incompatible avec leurs représentations du statut de cadre. En cohérence avec une diversification du rapport au travail au sein du groupe professionnel, la carrière, même si l'on accepte de rendre le terme synonyme de celui de « mobilité » ou de « parcours professionnel », n'est plus en mesure de constituer un ferment identitaire ou tout au moins un facteur de cohésion sociale autour du statut de cadre.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre IX :

In fine, il apparaît clairement que les individus qui composent le groupe entretiennent des rapports différenciés avec le temps, le travail et la carrière. Cette évolution relativise la place détenue par le modèle traditionnel du cadre dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques, modèle qui n'apparaît, en ce sens, plus opératoire. Pour autant, notre propos n'est pas d'évoquer une « crise », un « malaise » ou une « perte de sens » au sein du groupe. Cette évolution se comprend autant à travers les évolutions objectives de leur situation qui autorisent une forme d'appropriation des contraintes de la part des ingénieurs et cadres techniques, qu'au regard d'un multi-positionnement social qui offre de nouvelles sphères d'investissement et d'autres possibilités de se réaliser personnellement et dans l'espace social. Néanmoins, cette conclusion interroge directement, d'une part, la pérennité des professions et du statut de cadre comme sphères d'identification privilégiées ainsi que leur relation et, d'autre part, la façon dont le groupe continue d'exister publiquement.

1. Profession et statut comme sphères d'identification privilégiées ?

Sur quatre types de logiques d'action identifiées, une seule est susceptible de relever d'un processus d'identification professionnelle. Les compétences et l'expertise techniques comme fondement de leur activité et de leur carrière ne sont valorisées que chez les « impliqués ». En outre, dans leur cas, cette identification professionnelle rend obsolète le traditionnel débat entre « l'homme-organisation » et « l'homme-profession ». En effet, cette question qui est à l'origine de la connexion entre la sociologie des professions et celle des cadres[947] n'est pas, dans notre cas, opératoire pour deux raisons essentielles : son caractère binaire et l'absence d'opposition entre les deux logiques au regard de nos observations. Comme le rappelle C. Gadéa, cette opposition traduirait « un conflit de loyautés et d'identifications, opposant, d'un côté, l'attachement à l'entreprise et à l'organisation, de l'autre côté, la référence aux valeurs professionnelles et au regard des pairs »[948] et reposerait sur les positions objectives de « manager » et d' « expert ».

[947] Gadéa (2003), *op. cit.*, pp 200-203.
[948] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Pour notre part, elle apparaît réductrice de la complexité de la réalité sociale alors que les évolutions de l'organisation du travail actuelles tendent à multiplier les positions objectives y compris au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Nous pouvons notamment citer les cas des activités d' « ingénieur-projet » ou d' « ingénieur-méthodes » pour lesquels nous avons pu constater le développement de logiques d'action différenciées. De plus, alors que cette opposition met en évidence une distance croissante entre « l'autorité (en tant que délégation du pouvoir patronal) et l'expertise […], favorisant l'émergence de formes de conscience spécifiques, fondées sur la compétence professionnelle »[949], il est apparu que, loin de s'opposer, ces allégeances participaient de la même logique d'action. C'est dans les cas où les individus faisaient le plus référence à des valeurs professionnelles ou s'identifiaient à un domaine technique qu'ils manifestaient le plus de sentiment d'appartenance envers l'organisation. Dès lors, si la profession est susceptible de constituer une sphère d'identification privilégiée, elle est concomitante avec une identification statutaire et un sentiment d'appartenance à l'entreprise, encouragés par un sentiment d'élection dans la lignée du modèle traditionnel du cadre. Dans le même ordre d'idées, ces sphères d'identification n'ont pas été observées de façon dissociée dans les représentations des individus. Enfin, même en cas d'investissement élevé dans le travail, nos observations mettent en évidence qu'une identification à la fonction ou la mission, notamment chez les ingénieurs-projet, n'était pas congruente avec une référence au statut de cadre et à une loyauté reposant sur un désir de carrière verticale au sein de l'entreprise. L'une semble, par conséquent, être la condition de l'autre. La profession et le statut peuvent de paire constituer des sphères d'identification privilégiées mais peuvent ne pas en être, comme c'est le cas dans les trois autres logiques d'action identifiées.

Pour autant, cela ne signifie pas une disparition sociale du statut. Simplement, le rapport au statut recouvre des degrés divers. Il peut représenter un repère pratique pour se situer dans l'espace social. Le statut de cadre se résume alors en quelque sorte à un *vade-mecum*. Dans ce cas, les ingénieurs et cadres techniques s'approprient une nouvelle définition du statut tout en ayant tendance à relativiser la frontière avec les techniciens. Parfois, il fait l'objet d'une indifférence, en témoigne la conception des « équilibrés » qui ne semblent ni le désirer ni le repousser. Ils se considèrent cadres, mais n'en font pas un enjeu. Le statut n'est pas un élément d'identification privilégié : ils y font parfois référence et les définitions qu'ils en

[949] *Ibid.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

donnent alors sont empreintes d'ouverture, aux antipodes de la conception traditionnelle du statut. Il existe également des cas où la représentation traditionnelle reste active mais le rapport entretenu est celui de rejet, notamment chez les « cadres en retrait ».

Par conséquent, l'indifférence généralisée à laquelle fait référence O. Cousin lorsqu'il évoque une tendance à délégitimer et à minimiser le statut[950] paraît être réductrice et contradictoire avec son affirmation selon laquelle les cadres « continuent à adhérer et à alimenter l'univers symbolique au fondement de leur catégorie, c'est-à-dire à faire de la mobilité et de l'ascension le principe même du groupe auquel ils s'identifient »[951].

A l'inverse, nous soulignons l'hétérogénéité au sein du groupe des ingénieurs et cadres techniques tout en observant que la frontière avec les techniciens se maintient. Dans l'ensemble des cas, la référence nominale au statut de cadre perdure. Elle s'inscrit dans un *continuum* qui va de l'adhésion à l'opposition en passant par la référence et l'indifférenciation. Il en résulte que la diversification des rapports au temps, au travail et à la carrière ont comme fil d'Ariane une hétérogénéité : d'une part, des représentations du statut de cadre et, d'autre part, de la place et de l'intensité de l'appellation de cadre dans les représentations de soi. C'est parce que d'autres sphères sociales sont investies et autorisent un sentiment de réussite personnelle au sein même du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Malgré tout, si la référence nominale demeure, il importe de poser la question de ses fondements. En d'autres termes, comment font-ils pour exister communément au sein de l'espace social malgré l'hétérogénéité de leurs situations objectives et de leurs logiques d'action ?

2. Le commun des ingénieurs et cadres techniques au sein de l'espace social ?

S'il nous est impossible de soutenir la thèse d'une identité collective et de valeurs homogènes au sein du groupe professionnel, ni même celle d'une mobilisation pour la défense d'intérêts communs, il n'en reste pas moins que le groupe existe, que ses membres putatifs coexistent et

---

[950] Cousin, *op. cit.*, p. 186 : « Dans les faits, les cadres parlent peu de leur salaire et de leur statut. Il y a même une tendance à délégitimer le statut de cadre, par indifférence. Le statut est minimisé et son pouvoir occulté. La faible place accordée au statut renvoie elle-même au peu de poids qu'ils accordent à la référence à un groupe social. Ils ne sont pas dans l'indifférenciation sociale, mais ne se revendiquent d'aucune catégorie particulière et surtout clairement identifiable ».
[951] Cousin, *op. cit.*, p. 196.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sont identifiés comme tels dans l'espace public qu'est l'entreprise. Comment s'approprient-ils cet espace ou le font-ils persister ?

Au quotidien, comme il a été précisé précédemment, c'est l'individualisme doublé d'un conformisme qui caractérise le « vivre ensemble » des cadres. Ils se manifestent par une forme de routine relationnelle dont l'indifférence serait le principal attribut. Le statut de cadre ne semble alors pas un enjeu majeur. Les relations s'exercent davantage sur le mode de la mise en scène à partir des rôles déterminés par les positions objectives au sein de l'organisation telle une « équipe de représentation », définie par E. Goffman comme « tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière »[952].

Dès lors, alors qu'auparavant être cadre pouvait signifier mettre en exergue son individualité, y compris parmi ses pairs, en valorisant par exemple des compétences spécifiques, des savoirs et savoir-faire personnalisés, tout se passe comme si les conditions étaient réunies (l'évolution standardisée de leurs situations objectives et la diffusion d'un multi-positionnement social) pour que nombre d'entre eux aient de bonnes raisons de faire preuve de conformisme au sein de l'espace public qu'est l'entreprise et d'exprimer leur individualité ailleurs. Montrer qui ils sont, ce qu'ils ont de singulier, de non-interchangeable peut se dérouler en dehors de l'entreprise dans la vie de famille, dans des activités sportives, associatives, à travers un réseau amical ou tout simplement un savoir-être. Le conformisme peut alors être adaptatif ou stratégique, tant on a vu qu'il est rationnel eu égard aux règles du jeu de l'évolution professionnelle. Il est dans tous les cas consenti et permet au statut de garder une signification sociale, si faible ou creuse soit-elle pour certains d'entre eux.

Des conditions restent déterminantes à la permanence du statut. Cette dernière s'opère par l'intermédiaire de deux logiques concomitantes : celle de la distinction et celle de la reconnaissance mutuelle entre pairs.

La première, qui vise à les distinguer des techniciens, repose davantage sur des critères objectifs. Le groupe professionnel se distingue par un renouvellement de la division du travail. Comme il a été précisé dans les chapitres précédents, les techniciens conservent les

---

[952] E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne, La présentation de soi*, Paris, Edition de Minuit, 1973, p.79.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

activités techniques inhérentes au travail de conception, alors que les ingénieurs et cadres techniques investissent, voire s'accaparent, les activités gestionnaires et de négociation. *Ipso facto*, ils se différencient également par les moyens utilisés. Par exemple, les évolutions technologiques relatives aux activités de développement telles que l'implantation du logiciel « Catia V5 » ne concernent que les techniciens tandis que les outils quotidiens des ingénieurs sont essentiellement bureautiques (Word, Excel, Power Point). Les fondements objectifs de cette distinction trouvent leur expression dans le registre du symbolique.

En effet, la seconde logique est ponctuelle mais néanmoins essentielle. Les réunions institutionnalisées et formelles constituent des occasions régulières de reconnaissance, des lieux de rencontre publics où chacun affirme sa position. Les cadres aux caractéristiques sociales et représentations différenciées, supérieurs et subalternes se côtoient, s'observent et, ce faisant, s'admettent. Leur présence respective à ces réunions est un signe implicite de reconnaissance réciproque, c'est-à-dire que s'instaure temporairement une relation de reconnaissance mutuelle « dans laquelle chaque sujet peut se savoir confirmé comme une personne qui se distingue de toutes les autres par certaines qualités ou certaines facultés »[953]. Ainsi, s'opère une « reconnaissance intersubjective » à laquelle lui permet d'accéder « son appartenance légitime à un groupe social organisé sur le modèle de la division du travail »[954].

A ces occasions, ils se réapproprient un espace public au sens défini par H. Arendt, à savoir un domaine commun où les uns et les autres occupent une place différente, où chacun « vaut la peine d'être vu, d'être entendu parce que chacun voit et entend de sa place »[955]. Ces opportunités précieuses de se côtoyer permettent, dans le même temps, d'être reliés à leurs pairs tout en étant séparés d'eux car chaque positionnement est particulièrement affirmé par la mise en scène qui s'y déroule. Cette idée est soulignée par E. Goffman selon lequel « lorsque les membres d'une équipe ont, dans une organisation sociale, un statut et un rang officiellement différents – ce qui est souvent le cas – on observe que l'interdépendance des acteurs produite par l'appartenance à la même équipe est de nature à contrarier les clivages structurels ou sociaux de l'organisation et à lui fournir ainsi un facteur de cohésion ». Il poursuit en affirmant que « toutes les fois qu'il y a clivage, dans une organisation, entre le

[953] Honneth, *op. cit.*, p.106.
[954] *Ibid.*, p.134.
[955] H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983, p 89-99.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

statut de chef et celui de subordonné, les équipes de représentation tendent à dépasser ce clivage hiérarchique »[956].

En définitive, au-delà de leur rôle dans le processus de rationalisation, en imposant un temps planifié, impératif et cyclique, les contraintes temporelles créent les conditions d'une interdépendance ponctuelle entre les cadres quelle que soit leur position objective. Les usages sociaux du temps qu'elles impliquent deviennent alors le commun du groupe professionnel. Comme l'avait déjà suggéré N. Elias, « telle est l'une des sources de ce pouvoir de contrainte que le 'temps' exerce sur l'individu. Celui-ci est toujours obligé de régler son propre comportement sur le « temps » institué du groupe auquel il appartient, et plus s'allongent et se différencient les chaînes d'interdépendance fonctionnelle qui relient les hommes entre eux, plus sévère devient la dictature des horloges »[957]. Ces symboles temporels sont omniprésents et régulent les relations au sein du groupe. Ils permettent aux membres de « s'orienter et de cohabiter en ajustant réciproquement leurs conduites »[958]. En outre, à travers les réunions qui les composent et la codification qu'elles suscitent, ils créent les conditions d'émergence d'autres symboles sociaux que sont les rituels de rencontre et l'apprentissage d'un langage spécifique, remplissant la double fonction de distinction[959] statutaire et de reconnaissance mutuelle[960]. La participation à ces réunions qui, rappelons-le, sont réservées aux cadres ou aux techniciens en voie de le devenir, devient la manifestation explicite d'un consentement à agir et du partage d'un commun au sein du groupe professionnel et statutaire.

---

[956] Goffman, *op. cit.*, p. 84.
[957] N. Elias, *Du temps*, Paris, Fayard, 1984, p 135.
[958] *Ibid.*, p. 28.
[959] Nous sommes proches sur ce point de la notion de distinction au sens bourdieusien du terme lorsqu'il affirme que l'identité sociale se définit et s'affirme dans la différence. Les pratiques d'ordre symbolique auraient alors pour fonction de légitimer les positions sociales différenciées. (cf. P. Bourdieu, La distinction, critique sociale du jugement, Editions de Minuit, 1979). Toutefois, nous nous écartons tout autant de son analyse dans la mesure où l'auteur occulte explicitement la notion de situation qui est au centre de notre interprétation. Selon lui, l'ordre ponctuel, local qui se réalise dans les interactions est « artificiel ». Il met l'accent sur la « structure objective et durable des relations entre les positions officiellement constituées qui organisent tout interaction réelle. La position relative dans la structure sociale commande la position dans l'interaction ». L'espace social est défini comme étant « un espace objectif, structure de relations objectives qui détermine la forme que peuvent prendre les interactions et la représentation que peuvent en avoir ceux qui s'y trouvent engagés », *op. cit.*, p. 204. Or, nos observations nous ont précisément révélé des représentations différenciées de la part d'individus occupant une même position en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle ils se trouvent. Notre propos laisse donc place à la rationalité des individus et l'hétérogénéité des logiques d'action qui en découle au sein d'un même groupe professionnel.
[960] De même, cette dimension symbolique ne relève pas d'une « usurpation d'identité sociale » que P. Bourdieu définit comme consistant à « devancer l'être et le paraître, à s'approprier les apparences pour avoir la réalité, le nominal pour avoir le réel », *op. cit.*, p. 283. Nous devons beaucoup plus à E. Goffman et sa vision d'un espace théâtralisé.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Toutefois, l'ensemble de ces constats relatifs aux ingénieurs et cadres techniques n'est pas sans interroger la nature de leur découverte, précisément parce que cette thèse propose explicitement de recourir à un mode d'interrogation du réel différent de ceux massivement utilisés au sein de la sociologie des cadres. Comme B. Milly[961] y invite, il s'agit de nous arrêter sur la question suivante : est-ce que la pluralité des logiques d'action dont il est question est une conséquence de notre prisme méthodologique qui permet de mettre en exergue le caractère diversifié du réel, faisant défaut dans les études antérieures qui ont eu tendance à mettre l'accent sur l'unité, ou le résultat d'un profond et relativement récent changement au sein du groupe ?

Cette question est extrêmement délicate et difficile à trancher car il apparaît à l'évidence que les deux propositions participent à l'émergence de ces constats au sujet desquels il ne fait cependant aucun doute qu'ils sont réels actuellement.

Pour tenter d'y répondre, une première précaution méthodologique a été prise en introduisant une dimension diachronique à nos observations et analyses. Cette dernière a mis en évidence une diversification des situations objectives rencontrées par les ingénieurs et cadres techniques au rythme des changements organisationnels qui modifient le sens que les individus peuvent donner à leurs actions. Cette évolution est apparue avant tout de façon progressive, en témoigne notre perspective historique longue d'un siècle. Il semble incontestable que la situation des ingénieurs, constituant une part relativement faible des effectifs et exerçant des responsabilités hiérarchiques sous l'autorité de Louis Renault, est différente de celles qui caractérisent les milliers d'ingénieurs réunis au Technocentre à l'aube des années 2000 au sein d'une organisation matricielle et standardisée. De même, au-delà des difficultés méthodologiques que suppose la comparaison de sources et matériaux différenciés, nos analyses soulignent que les ingénieurs et cadres techniques valorisent des sphères d'investissement variées au cours de ces années. En d'autres termes, cette précaution méthodologique permet à la fois de soutenir la thèse de l'émergence de nouvelles formes de relations sociales au sein du groupe professionnel, tout en mettant l'accent sur la continuité du processus. De la sorte, nos constats ne s'expriment pas en terme de « rupture » ni même de « crise » dans la mesure où nous ne soutenons ni la thèse de la disparition sociale du statut, ni

[961] B. Milly, « Les nouvelles qualités du social : transformation du social ou fin d'un aveuglement ? », in B. Ganne (sous la dir.), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

celle d'un « malaise » des cadres qui se sont progressivement appropriés les contraintes et opportunités inhérentes à l'évolution de leurs situations objectives.

Malgré tout, nos travaux se sont inscrits dans un souci d'accumulation avec les recherches antérieures relatives au groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. De la sorte, même si, dès le premier chapitre, nous avons cherché à mettre en exergue les limites de ces interprétation, nous en avons considéré certaines comme acquises, notamment celles relatives à la centralité du travail et à l'existence d'un modèle de réussite traditionnel au sein de ce groupe, au-delà de ce que pouvait corroborer l'étude historique. En revanche, ce qui nous a particulièrement interrogée résidait dans la permanence de telles conclusions dans les études les plus récentes. Ce faisant, l'accent mis sur la pluralité est indissociable de notre mode d'interrogation sur le phénomène social étudié. L'analyse diachronique en trois périodes distinctes doit permettre alors de distinguer ce qui relève des évolutions récentes.

In fine, il est inexact d'évoquer les concepts de « communauté » ou d' « acteur collectif » au sujet du groupe professionnel des ingénieurs et cadres. Il s'impose comme un groupe hétérogène qui se côtoie au travers de lieux communs, de rencontres ponctuelles, d'occasions éphémères de reconnaissance réciproque. Ce sont donc les catégories traditionnellement utilisées pour définir et homogénéiser le statut qui deviennent erronées. Ce qui est apparu tout au long de l'analyse ressort davantage de la diversité des actions et représentations au sein du groupe. Le rapport au travail, à la carrière et le rapport au temps de travail apparaissent indissolublement liés et sont structurés par des représentations différenciées du statut de cadre. En clivant le groupe, ils participent d'une même évolution plus générale sur la répartition et l'articulation des activités et temps sociaux. Les cadres deviennent alors un objet d'étude intéressant pour interroger incidemment la place du travail dans les activités sociales et la construction du sentiment de réussite sociale.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Chapitre 9 – Rappels synthétiques

Objectif	Définir les éléments de cohésion ou, au contraire, les modalités de segmentation interne au sein du groupe professionnel.
Hypothèse 3	Les éléments qui faisaient traditionnellement la cohésion du groupe professionnel, encore très récemment dans les travaux sociologiques, à savoir les rapports au temps, au travail et à la carrière, deviennent des facteurs de segmentation interne.
RESULTATS OBTENUS	
Le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques est un groupe hétérogène qui se côtoie au travers de lieux communs, de rencontres ponctuelles, d'occasions éphémères de reconnaissance réciproque. Ce sont donc les catégories traditionnellement utilisées pour définir et homogénéiser le groupe qui deviennent erronées. Ce qui est apparu tout au long de l'analyse ressort davantage de la diversité des actions et représentations au sein du groupe. Le rapport au travail, à la carrière et le rapport au temps de travail clivent le groupe professionnel et sont structurés par des représentations différenciées du statut de cadre.	

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion de la troisième partie

Quatre types d'investissement dans le travail coexistent aujourd'hui au sein du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques : l'implication, la contribution, le consentement et le retrait. Les deux premiers sont directement reliés à des modèles organisationnels. C'est la raison pour laquelle la position au sein de la structure[962] et la fonction exercée[963] sont essentielles dans l'adoption de l'un et de l'autre. Les deux types suivants ne sont pas indépendants du milieu d'exercice dès lors qu'ils tendent à se développer en raison des contradictions induites par la mise en place d'un fonctionnement standardisé au sein d'une organisation matricielle. Toutefois, ces contradictions ont pour effet d'augmenter les incertitudes relatives au travail et à la carrière et laissent alors une place déterminante à des valeurs de référence acquises pendant le parcours social des individus. Précisément, le parcours professionnel et le multi-positionnement social des individus gagnent à être pris en considération pour comprendre avec finesse les choix des ingénieurs et cadres techniques.

Au regard de ces éléments, nous confirmons donc notre seconde hypothèse selon laquelle cette hétérogénéité des formes d'investissement dans le travail traduit l'émergence de multiples modèles de réussite sociale, faisant varier les activités sociales valorisées. Ces modèles sont structurés par des rapports au temps, au travail et à la carrière différenciés, éléments qui segmentent désormais le groupe professionnel. De la sorte, le statut de cadre n'est pas nécessairement une sphère d'identification. Toutefois, la référence nominale perdure. Elle s'inscrit dans un *continuum* qui va de l'adhésion à l'opposition en passant par la référence et l'indifférenciation. De même, il n'est pas question d'évoquer un éclatement ou une dislocation du groupe. S'il n'est pas possible d'évoquer des liens sociaux forts, les individus qui le composent se reconnaissent néanmoins ponctuellement, s'engagent sur des actions communes temporaires et se donnent des occasions de vivre ensemble.

Enfin, compte tenu des formes prises par le processus de rationalisation, il apparaît que les modes d'investissement, en agissant directement sur les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques, sont des facteurs de régulation sociale interne à l'organisation.

---

[962] Par exemple, les cadres supérieurs pour l'implication.
[963] Par exemple, les ingénieurs-projet pour la contribution.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Appendice 2

Réflexions supplétives sur la répartition des activités et temps sociaux et la construction du sentiment de réussite sociale à l'aune du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques

Les cadres sont, ou tout au moins, étaient au sein de la société française les représentants typiques de la valorisation d'une activité sociale centrée sur le travail en ce qu'il apporte revenus conséquents, réalisation de soi, en ce qu'il permet de se situer dans l'espace public et constitue la forme majeure d'organisation de leur temps. En d'autres termes, le travail était au centre et au fondement de leurs relations sociales. En ce sens, les évolutions qui les concernent imposent une réflexion plus globale.

En effet, lorsque D. Meda[964] interroge la place du travail, elle utilise pour inciter à la relativiser les comparaisons historiques[965], la catégorie du chômage, les « 4.6 millions de personnes qui ont un emploi non qualifié en France » et concède le caractère épanouissant et structurant du travail à quelques « professions intellectuelles ou vraiment manuelles, c'est-à-dire celles où l'ensemble du processus de travail, son rythme, son développement sont organisés par elles-mêmes ». Or, ce que nos observations nous apprennent, c'est qu'y compris au sein de ces catégories, le travail n'est pas ou plus nécessairement le lieu privilégié de l'accomplissement personnel et de l'expression de soi, notamment en raison de son caractère quotidiennement contraignant et de la remise en cause fondamentale de l'autonomie qu'induisent les évolutions actuelles au sein de l'organisation du travail. Tout se passe comme si les cadres, selon leur position objective, s'étaient appropriés les diverses formes prises par la rationalisation des situations objectives dans lesquelles ils s'inscrivent en désenchantant le travail. Car, comme le précise D. Méda, lorsque que M. Weber utilise la catégorie du « désenchantement »[966], il désigne à la fois le résultat d'un processus historique et une

---

[964] D. Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion, 1995.
[965] *Ibid.*., p. 30 : « Le travail n'est pas une catégorie anthropologique, c'est-à-dire invariant de la nature humaine ou des civilisations qu'accompagneraient toujours les mêmes représentations. Il s'agit, au contraire, d'une catégorie profondément historique dont l'invention n'est devenue nécessaire qu'à une époque donnée et qui s'est, de surcroît, construite par strates ».
[966] Weber (2000), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

« procédure consciente »[967] qui dans ce cas viserait à réduire la prédominance du travail dans les activités sociales et son emprise sur le sentiment d'épanouissement.

En revanche, ce n'est pas la thèse de la disparition du travail qui est soutenue ici. C'est la diversification des situations et places prises par le travail au sein même du groupe des cadres. En d'autres termes, plus que la disparition du travail en tant qu'élément privilégié de définition, c'est l'apparition d'autres activités socialement valorisées, à côté du travail, qu'il est important de souligner. Le travail peut être une source d'épanouissement indéfectible, une source d'épanouissement importante mais insuffisante, une source d'épanouissement contingente ou, tout simplement, ne pas en être. Dans ce cas typique extrême, le travail est toujours indispensable, mais il prend la forme d'une obligation dans un rapport strictement instrumental et économique. Structuré par un rapport au temps différencié, le travail peut alors laisser place à des activités aux logiques radicalement différentes telles que les loisirs, l'investissement sportif ou associatif ou, tout simplement, le développement d'un réseau amical, mais qui n'en sont pas moins des sources de réalisation à part entière[968]. Les cadres sont ainsi susceptibles de se réaliser aussi ailleurs, dans des activités multiples autres que le travail. C'est donc tant à la fois une gestion différenciée et personnalisée de l'espace public, de l'espace privé et de leur répartition dont il est question, attestant par-là même du développement d'une multi-activité sociale au sein de la catégorie des cadres.

En conséquence, il n'est pas question de dire que des activités extraprofessionnelles se substitueraient au travail au point de le rendre insignifiant. Nous avons bien conscience que ces individus valorisent avec d'autant plus de facilité leurs activités sociales externes qu'ils occupent un emploi. Loin de nous l'idée d'affirmer que ces mêmes individus interviewés tiendraient des discours identiques s'ils étaient au chômage. Néanmoins, il est intéressant de souligner qu'au sein d'une catégorie si communément définie par la centralité du travail dans leur identité sociale, ses membres valorisent expressément d'autres sphères et que ces évolutions ont des conséquences manifestes dans leur forme d'investissement dans le travail.

---

[967] Méda, *op. cit*., p. 292.

[968] Dans ce cas typique, nous nous rapprochons de l'idée déjà développée par A. Gorz, *Métamorphoses du travail : quête du sens*, Paris, Galilée, 1988, p. 152 : « Un nouveau rapport, inversé, entre temps de travail et temps disponible tend alors à s'établir : les activités autonomes peuvent devenir prépondérantes par rapport à la vie de travail, la sphère de la liberté par rapport à celle de la nécessité. Le temps de la vie n'a plus à être géré en fonction du temps de travail ; c'est le travail qui doit trouver sa place, subordonnée, dans un projet de vie ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ces évolutions se comprennent à la fois dans les transformations qui affectent leur situation objective et dans le multi-positionnement social qui les caractérise.

Selon H. Arendt, « l'émancipation du travail n'a pas abouti à son égalité avec les autres activités de *vita activa,* mais à sa prédominance à peu près incontestée. Toute activité qui n'est pas liée au travail devient un 'passe-temps' »[969]. Ce que révèle l'étude de ce groupe professionnel, c'est que cette affirmation peut être nuancée. Il apparaît que ce qui pouvait traditionnellement être considéré comme une occupation agréable pour passer le temps telle que les loisirs, les divertissements, devient une sphère d'investissement à part entière. Les activités sportives ou associatives, par exemple, peuvent être source d'accomplissement, offrir le sentiment de se dépasser et d'exercer son individualité. Il ne s'agit pas de dire que ces activités se substituent au travail, mais qu'elles partagent les possibilités de se réaliser, modifiant *ipso facto*, de façon quantitative ou qualitative, la place détenue par le travail dans les activités sociales. Elles multiplient les opportunités et façons pour les individus d'exister socialement.

De la sorte, cette évolution interroge directement la construction du sentiment de réussite sociale dans la mesure où elle révèle une diversification des indices de réussite. La réussite professionnelle, la carrière et l'argent ne disparaissent pas. Cependant, désormais, s'impose l'équilibre entre la vie publique et la vie privée, entre différentes sphères sociales (professionnelle, familiale, relationnelle par exemple). Moins visibles mais néanmoins réelles, des individus valorisent également des sphères relevant du savoir-être, comme l'ouverture et la curiosité, ainsi que des façons de vivre, comme celle d'avoir la liberté de son temps. Au sein de ce groupe professionnel, il n'existe donc plus de lien univoque entre le sentiment de se réaliser et le statut social qui n'est lui-même pas nécessairement congruent avec des positions formelles homogènes.

En définitive, cette diversification s'opère au sein d'une catégorie statutaire. L'emprise du travail sur l'estime de soi[970] est réduite. En outre, comme il a été précisé précédemment, même lorsque le travail est déterminant, les expériences qui sont susceptibles d'être investies et valorisées varient. Dans le cas du groupe professionnel étudié, l'espace public ne se réduit

[969] Arendt, *op. cit*., p 178.
[970] L'estime sociale « a pour objet les qualités particulières par lesquelles les hommes se caractérisent dans leurs spécificités personnelles » in Honneth, *op. cit*., p. 148.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

plus à l'entreprise. Les individus peuvent exprimer leur individualité ailleurs, autrement. D'une part, d'autres espaces publics apparaissent comme de nouvelles scènes adaptées, telles que les associations. Le domaine du hors-travail n'est plus nécessairement le domaine du privé. D'autre part, l'espace privé constitue également un lieu de réalisation personnelle, comme des relations amicales développées et intenses qui procurent un plaisir quotidien auquel les individus n'hésitent pas à consacrer du temps, voire privilégient en les considérant comme une richesse personnelle.

In fine, d'une part, la composition des activités sociales investies et des indices de réussite que les individus valorisent tend à se différencier et, d'autre part, que dans les types émergents, c'est même cette composition multidimensionnelle et singularisée qui est revendiquée. Le fait de développer d'autres façons de se sentir épanoui, de les personnaliser donne satisfaction. C'est alors une façon de se considérer irremplaçable, c'est-à-dire d'exister socialement. Tandis que traditionnellement l'expérience de l'estime sociale procédait pour ces individus de l'appartenance au groupe statutaire à un tel point que « l'individu ne s'identifiait pas lui-même, dans sa subjectivité individuelle, comme le destinataire de l'estime »[971], il apparaît dorénavent que nombre d'entre eux s'attribuent personnellement les éléments qui les valorisent, imposant l'expression d'« estime de soi » dans la construction du sentiment de réussite. Ainsi, chaque individu façonne-t-il son modèle selon son histoire personnelle, professionnelle et selon les situations dans lesquelles il se trouve inséré. Dès lors, ces observations témoignent d'un processus d'individualisation de l'estime sociale au cours duquel, selon A. Honneth, un « certain pluralisme axiologique entre désormais dans le système de référence culturel qui mesure la contribution et donc la valeur sociale de chaque individu »[972].

---

[971] « C'est le groupe dans son ensemble qui à travers lui devient un objet de considération. […]. L'individu se perçoit ici comme le membre d'un groupe qui est collectivement en mesure d'apporter à l'ensemble du corps social des contributions dont la valeur est reconnue par tous les autres membres de la société », in Honneth, *op. cit.*, p. 155.

[972] Honneth, *op. cit*., p. 153. Selon l'auteur, ce mouvement se caractérise d'ailleurs par un déplacement sémantique : « la place que la notion d'honneur occupait auparavant dans l'espace public de la société [liée à l'appartenance à un groupe] est progressivement reprise par les catégories de « considération » ou de « prestige » qui traduisent le degré d'estime sociale que l'individu s'attire sur ses prestations et ses capacités individuelles ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CONCLUSION GENERALE

Les cadres changent. Aucune thèse ne porte sur la permanence et la stabilité de la catégorie au sein de nos sociétés contemporaines. Il est donc loisible de faire le constat d'une relative convergence entre les sociologues sur ce point. Cependant, cet unanimisme cache de profondes différences dans les fondements et les formes prises par cette transformation. Tout au moins, les chercheurs se mettent d'accord sur une liste énumérative d'évolutions objectives auxquelles se trouve confrontée la catégorie : la croissance des effectifs en raison de l'augmentation numérique des diplômés de troisième cycle et de la féminisation, la désyndicalisation, l'allongement de la durée de travail, etc. Dans le même sens, les transformations organisationnelles et celles des activités de travail sont régulièrement citées, mais sont beaucoup moins étudiées dans leurs mécanismes essentiels pour en comprendre les effets réels sur la catégorie et, surtout, sur la façon dont les individus gèrent et vivent ces évolutions structurelles.

C'est sur ce point que cette recherche s'est proposée, tout d'abord, d'apporter une contribution en se focalisant sur l'articulation entre les situations objectives des cadres dans leur milieu d'exercice et leurs logiques d'action, c'est-à-dire le sens qu'ils leur accordent et qui rend compréhensibles leurs attitudes et comportements. En effet, alors que les vocables de stratégie, d'intérêt et de pouvoir sont régulièrement mobilisés à leur égard, les cadres sont paradoxalement oubliés en tant qu'individus rationnels ou, à l'inverse, ils sont décrits tels des mercenaires dépourvus de contraintes. Il nous importait donc de contextualiser nos observations pour garantir leur valeur heuristique et de répondre aux exigences de notre parti-pris méthodologique selon lequel il n'est possible d'étudier un groupe qu'en décomposant les actions des individus qui le constituent[973] [974].

---

[973] Nous nous inscrivons dans la filiation de R. Boudon selon qui : « tout phénomène social est le produit d'actions, de décisions, d'attitudes, de comportements, de croyances, etc., individuels, les individus étant les seuls substrats possibles de l'action, de la décision, etc. », (2003), *op. cit*., p. 19.

[974] Dès lors, le concept d'identité atteint ses limites dans la mesure où il occulte la situation des individus, c'est-à-dire ce qui se joue quotidiennement, les contraintes et opportunités auxquelles ils ont à faire face et qu'ils s'approprient. En d'autres termes, il néglige la rationalité des individus qui rend possible des attitudes et des comportements s'écartant, voire allant à l'encontre des normes, valeurs et références promues par la profession. C'est pourquoi notre analyse mobilise le concept de logiques d'action qui laisse place à un spectre des motifs d'agir et de penser. En effet, il vise à prendre en considération la rationalité des individus que nous concevons dans sa définition extensive, en d'autres termes plurielle parce qu'elle peut-être instrumentale, axiologique et cognitive, et contingente parce qu'elle ne se comprend qu'au regard d'une situation. Les logiques d'action

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Pour ce faire, nous avons choisi de mener une étude microsociologique en circonscrivant notre objet de deux façons. Premièrement, il n'est question dans ce travail que des ingénieurs et cadres techniques que nous observons comme un « groupe professionnel », car nous refusons de les considérer comme une « profession », ce qui, dans la tradition fonctionnaliste, reviendrait à postuler une certaine homogénéité de pratiques et de valeurs au sein du groupe et à les identifier comme un acteur collectif qui partage des intérêts et s'organise pour les défendre. Or, aucun élément ne nous y autorise *a priori*. Deuxièmement, nous les avons étudié au sein d'un même ensemble organisationnel, ici le secteur de la conception du constructeur automobile français Renault. La finalité était de rendre compte de ce qui passe et se joue au quotidien pour les individus. Prendre en compte la situation consiste précisément à s'intéresser au contexte organisationnel, appréhendé à deux niveaux : d'une part, un système de contraintes à travers une division du travail, des règles et des modes de fonctionnement et, d'autre part, les relations sociales car sans la considérer comme un système clos, nous pensons que l'organisation dispose de logiques sociales internes qui lui sont propres.

Dès lors, la question majeure qui se pose porte sur l'existence d'un lien entre un modèle organisationnel et l'état d'un groupe professionnel. Elle donne lieu à une interrogation sociologique croisée : (1) Le mouvement de rationalisation qui caractérise toute organisation a-t-il des impacts sur les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques ? Si tel est le cas, que cela nous apprend-il sur les formes de relations sociales[975] au sein du groupe ? (2) *A contrario*, que peut nous apprendre l'étude d'un groupe professionnel, en particulier celui des ingénieurs et cadres techniques, traditionnellement délaissés au profit des ouvriers, sur l'évolution d'une organisation ? En décentrant l'angle d'analyse, est-il possible de révéler et de mesurer des transformations actuelles plus profondes ?

Pour y répondre, nous présentons nos résultats selon deux axes : (1) un premier axe analytique qui revient sur la démonstration permettant d'aboutir à la conclusion d'une construction réciproque entre un modèle organisationnel et un groupe professionnel et (2) un second axe

---

recouvrent à la fois la façon dont les individus s'approprient la rationalité induite par leur situation dans l'organisation mais aussi ce qu'ils sont susceptibles de créer parce qu'ils disposent d'une capacité d'interprétation et que l'évaluation qu'ils font de leur intérêt est susceptible d'être modifiée en raison d'un multi-positionnement social ou des représentations construites durant leur parcours social.

[975] Entendues comme rapports entre individus, au travail et à l'organisation.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

synthétique qui expose les enseignements tirés de ces résultats du double point de vue de l'évolution sociale et de la connaissance sociologique.

1. La construction réciproque entre un modèle organisationnel et un groupe professionnel

L'hypothèse d'un lien entre un modèle organisationnel et l'état d'un groupe professionnel signifie que si des changements sont opérés dans l'organisation, alors des changements peuvent s'observer dans les actions et représentations des individus qui le composent. De même, si la structure interne du groupe professionnel évolue, alors des incidences sont observables au sein de l'organisation. Ce sont les raisons pour lesquelles une perspective historique s'est imposée dans notre réflexion.

En effet, l'analyse diachronique a un double intérêt. Elle doit nous permettre à la fois de dégager les spécificités actuelles de la structuration de l'organisation et des relations sociales en présence au sein du groupe professionnel et de vérifier l'existence d'un lien entre les deux. En d'autres termes, le caractère novateur des phénomènes observés ne peut être confirmé que s'il est mis en perspective historiquement et la corrélation ne peut être affirmée que si elle fait l'objet d'une régularité. Enfin, nous pensons également que la prise en considération d'éléments historiques offre une meilleure compréhension de l'évolution des formes structurelles et des capacités et volontés des individus à les considérer comme légitimes et donc de la (les) façon(s) dont ils se les approprient. Notre interrogation sur l'existence d'un lien entre un modèle organisationnel et l'état d'un groupe professionnel exclut donc l'idée d'une simple coupe synchronique, car elle est articulée sur la notion de changement. Pour ce faire, nous avons utilisé le concept de « rationalisation » afin de caractériser les différentes formes de rationalité dominante prises par l'organisation, c'est-à-dire les différentes façons dont les moyens ont été ordonnancés aux fins dans cette organisation et souligner, par là-même, les conceptions, principes et rationalités auxquelles fait appel la structuration du système de contraintes. Dès lors, en étudiant les attitudes et comportements des individus, nous apportons des éléments de réponse à notre hypothèse fondatrice selon laquelle le processus de rationalisation organisationnelle structure le groupe professionnel. Au fur et à mesure des analyses, l'hypothèse réciproque s'est imposée : les évolutions dans la structure interne au groupe professionnel permettent de comprendre des transformations organisationnelles.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le recueil de données combine des sources scientifiques historiques et sociologiques, une recherche documentaire approfondie, des entretiens avec des ingénieurs et cadres retraités et une vague de soixante-quatorze entretiens menés avec cinquante-quatre individus par grappes hiérarchiques au sein du secteur de la conception et centrés sur les activités de travail au quotidien. Ces techniques ont été complétées par l'observation *in situ* de cinq journées de travail et une « expérimentation sociale ». Enfin, parce que la notion de modèle de réussite sociale s'est imposée au cours de l'analyse, une dernière vague d'entretiens biographiques a été menée avec vingt-six ingénieurs et cadres techniques.

Trois périodes typiques ont été repérées. Elles sont distinctes parce qu'elles reposent sur trois formes de rationalité organisationnelle et de relations sociales au sein du groupe professionnel différentes. La première, « Technique et hiérarchie », s'étend de la création de l'entreprise au milieu des années 1980. La deuxième, « Produit et matrice » se poursuit jusqu'à la fin des années 1990. Depuis le début des années 2000, la dernière, « Temps/risque et standardisation » constitue une nouvelle période.

1.1 « Technique et hiérarchie » (1898-1980)

La première correspond à une structure pyramidale classique, divisée par spécialités techniques. C'est une bureaucratie professionnelle au sens où l'entend H. Mintzberg[976]. Deux modes de coordination majeurs sont mobilisés : la supervision directe et la standardisation des qualifications.

Dans ce cadre, les activités de travail des ingénieurs présentent une certaine homogénéité fonctionnelle. Elles sont articulées sur une fonction d'encadrement et sur une activité de création pour le développement des produits. Du reste, la compétence technique coïncide avec le statut et la fonction dans l'organisation. En d'autres termes, les individus reconnus comme des experts techniques sont des responsables hiérarchiques de deuxième niveau et cadres supérieurs. La règle du jeu principale est celle de l'amélioration de la performance technique valorisée individuellement et l'espace de jeu est le savoir intra-domaine technique. La stratégie dominante réside dans l'accumulation de connaissances et confère progressivement

[976] Mintzberg, *op. cit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

aux experts et responsables hiérarchiques le statut d'acteurs clefs disposant des ressources les plus pertinentes alors qu'ils se libèrent de l'autorité charismatique et centralisatrice de L. Renault. Au début des années 1980, le groupe professionnel détient une position centrale dans l'organisation.

Au sein du groupe, l'enjeu principal est celui de la carrière qui ne se conçoit que par l'intermédiaire d'un avancement vertical au sein de la pyramide hiérarchique, déterminé en fonction du diplôme, de l'ancienneté et de la reconnaissance d'une expertise individuelle. Si l'incertitude porte sur la sélection à propos de laquelle les responsables hiérarchiques sont décisifs, la loyauté à l'organisation devient rationnelle. Elle se manifeste par un sentiment d'appartenance que révèlent la fidélité des ingénieurs et cadres techniques et leurs discours sur le registre de l'affectif[977].

Pour autant, cette loyauté envers l'organisation n'est pas incompatible avec une identification professionnelle. Les modes de désignation et de reconnaissance relèvent du vocabulaire de la profession[978]. Cette identification s'exprime concrètement par un investissement dans l'activité d'invention qui propose les défis techniques. C'est à cette condition que les ingénieurs se sentent exister dans la mesure où leur travail prend l'allure de la réalisation d'une œuvre au sens où l'entend H. Arendt[979], c'est-à-dire qu'elle le personnalise et le rend visible. Le produit automobile n'est pas inexistant dans leurs représentations mais il n'est que le support de l'alliance entre technique et création. En définitive, les références statutaires et professionnelles sont concomitantes et la carrière est la pierre angulaire du rapport entre les ingénieurs et leur organisation.

Cette identification professionnelle rend compréhensible la place déterminante tenue par la formation initiale, plus précisément l'école de provenance qui apporte formation et socialisation. A cette époque, elle est une dimension majeure pour l'analyse du groupe

[977] L'expression la plus répandue est celle du « cœur en losange ».

[978] Par exemple, « être ingénieur mécanicien ». De même, les ingénieurs et cadres techniques justifiant de moins de 15 années d'ancienneté utilisent en moyenne 10,5 fois par entretien des termes relevant du vocabulaire de la « profession » (profession, expert, métier, connaissance, savoir, etc.) contre 17,9 fois pour ceux ayant plus 15 années d'expérience dans le secteur de la conception, c'est-à-dire ayant évolué au sein de la structure pyramidale traditionnelle. Cette variable apparaît de façon encore plus significative si l'on isole les ingénieurs de moins de 10 ans d'ancienneté qui n'y font référence qu'à hauteur de 6,5 fois par entretien.

[979] Arendt, *op. cit*., p. 187 : « L'œuvre de nos mains, par opposition au travail de nos corps – l'*homo faber* qui fait, qui « ouvrage » par opposition à l'*animal laborans* qui peine et « assimile » -, fabrique l'infinie variété des objets dont la somme constitue l'artifice humain. Ce sont surtout, mais non exclusivement, des objets d'usage.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

professionnel puisqu'à la fois elle segmente le groupe en y instaurant une hiérarchie sociale et est source de solidarité. En effet, cette dernière est fondée sur les corps de métier et est encouragée par la standardisation des qualifications qui consiste à recruter dans un nombre limité d'écoles[980] et par la division du travail qui les concentre par spécialités techniques. Les individus se regroupent au sein de l'organisation dans des collectifs de métier qui partagent des valeurs, s'entraident, se cooptent et structurent les relations entre les individus qui débordent la sphère professionnelle. L'existence de ces collectifs tend donc à renforcer la division du travail et à rendre difficile la coordination entre domaines techniques. L'expression « baronnies techniques » est communément utilisée pour caractériser à la fois le fonctionnement cloisonné de l'organisation et la place que le groupe professionnel, structuré sur la formation initiale des individus qui le composent, y détient. En somme, l'influence des écoles de provenance dans la structuration du groupe professionnel à cette époque tend à renforcer la division du travail et fait émerger des problèmes de coordination qui sont à l'origine des changements à venir.

L'analyse de cette première période nous donne des premiers éléments de réponse probants à la question de l'intérêt de prendre en considération le contexte d'action, c'est-à-dire les caractéristiques du milieu d'exercice et sa forme de rationalité dominante, pour comprendre les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques. Les comportements loyalistes dont ils font preuve ne peuvent pas se résumer à une caractéristique intrinsèque au groupe, inculquée par une socialisation primaire. Eu égard à la structuration de leurs actions, notamment parce que la carrière conçue verticalement est un enjeu au sein du groupe et que les ressources pertinentes sont celles du diplôme et de l'ancienneté, les ingénieurs et cadres techniques ont de bonnes raisons d'être loyaux envers leur organisation. En d'autres termes, la loyauté est stratégique et les ingénieurs sont des acteurs dans le sens où ils prennent part à l'action en fonction des enjeux et des ressources dont ils disposent.

Cette analyse alimente également la réflexion qui porte sur les figures dichotomiques de l'«homme-organisation » et l'« homme-profession » dans la mesure où elles n'apparaissent pas incompatibles dans le cas étudié. Alors que l'identification est professionnelle, elle n'exclut pas un sentiment d'appartenance élevé à l'organisation. C'est parce que, dans cette

[980] Dans la dernière décennie de cette période typique (1975-1985), les ingénieurs diplômés de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers représentaient encore 1/3 des recrutements.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

bureaucratie professionnelle, la reconnaissance de l'expertise s'effectue par l'attribution d'une fonction hiérarchique. Dès lors, les références professionnelles font partie intégrante des références managériales. La règle du jeu de l'époque, à savoir l'amélioration de la performance technique, l'autorise.

Du reste, les rapports au travail et à l'organisation sont au fondement de la cohésion du groupe professionnel. Ils sont reliés par une conception traditionnelle de la réussite au sein de laquelle la reconnaissance salariale et symbolique détient une place majeure. Ils relèvent d'un mode d'investissement, que l'on nomme « implication », couramment utilisé pour distinguer la catégorie statutaire. Ce concept fait référence à un dépassement de la relation contractuelle dont l'investissement temporel est la plus éloquente manifestation.

A travers cette analyse, nous souhaitons souligner son inscription structurelle au sein d'une forme de rationalisation typique. La rationalité dominante et la structuration de l'organisation étaient en adéquation avec les modèles de réussite sociale véhiculés au sein du groupe professionnel. Aujourd'hui, il apparaît que ce mode d'investissement est circonscrit aux ingénieurs et cadres techniques animés par un sentiment d'élection parce qu'ils ont bénéficié d'une promotion statutaire (les cadres promus et les cadres supérieurs) ou parce qu'ils ont de bonnes raisons de penser qu'ils le seront (les ingénieurs diplômés des « grandes » écoles d'ingénieurs qui représentent 18% de la population au sein du secteur de la conception). Dans ce dernier cas, il est de nouveau important de souligner le rôle structurant de la formation initiale.

Ces points sont remis en cause par les changements impulsés à partir du milieu des années 1980.

1.2. « Produit et matrice » (1985-1999)

A la fin de l'année 1984, l'entreprise publique est surendettée[981]. R.H. Lévy, nouvellement nommé à la présidence, fait de la rentabilité le maître-mot de toutes les actions initiées. Une nouvelle forme de rationalité investit les modes de gestion et les structures. C'est l'occasion

[981] Selon J.L. Loubet, la Régie compte un endettement de 57 milliards de francs (soit la moitié de son chiffre d'affaires) et la perte s'élève à 12.5 milliards de francs (après quatre années déficitaires), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de vérifier notre hypothèse selon laquelle un changement organisationnel autorise de nouveaux jeux et, partant, diversifie les actions et représentations des individus.

Au-delà de la privatisation de l'entreprise, cette forme de rationalité trouve notamment sa traduction structurelle dans le secteur de la conception à travers la mise en place d'une organisation matricielle. Ce mode organisationnel qui scinde la structure d'autorité formelle[982] se fonde sur l'ajustement mutuel comme mode de coordination principal. La structure hiérarchico-fonctionnelle découpée selon les spécialités techniques est désormais traversée par des équipes dites « projet » qui sont chargées de l'optimisation économique et de la réduction des délais du développement d'un véhicule. En d'autres termes, des individus avec une position identique mais poursuivant des objectifs contradictoires vont devoir trouver un accord. Cette coordination s'effectue autour du véhicule et de ses fonctions élémentaires[983]. Il en résulte que les ingénieurs et cadres techniques n'évoluent plus au quotidien au sein d'une structure hiérarchique et technique.

Avec une telle structuration de l'action, la règle du jeu dominante n'est plus celle de l'excellence technique. Elle glisse vers l'amélioration de la rentabilité. Dès lors, l'enjeu majeur est celui de la décision. Les connaissances techniques ne sont plus une ressource suffisante pour maîtriser les incertitudes qui augmentent. Le coût, le temps - en ce qu'il permet une réduction des délais - ainsi que la connaissance générale du produit deviennent des ressources pertinentes dans la mesure où ils sont des critères légitimes pour s'opposer aux préconisations techniques des spécialistes de la structure verticale, ce qui permet l'émergence de nouveaux acteurs : les ingénieurs et cadres techniques occupant les fonctions dites « projet ». Alors que les collectifs de métier détenaient une place déterminante dans les ressorts de la coopération[984] auparavant, la mise en place de cette structure formelle requiert

---

[982] Knight, *op. cit.*: « a 'mixed' organizational form in which the normal vertical hierarchy is 'overlayed' by some form of lateral authority, influence or communication. As a result it contains roles which are subject to dual influence and it emphasizes coordination through lateral relationships which cross departmental boundaries."

[983] Le véhicule a été divisé en vingt-quatre fonctions auxquelles sont dédiées des équipes regroupant des ingénieurs et des techniciens aux compétences et objectifs différenciés.

[984] Entendue dans le sens de l' « agir ensemble » que P. Zarifian distingue d'une simple coordination de travaux séparés in Zarifian (1996), *op. cit.*, p. 16.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

une solidarité inter-métiers fédérée autour d'un projet. La coopération devient la source d'incertitude majeure[985].

En outre, l'ajustement mutuel correspond à une décentralisation formelle qui s'accompagne, du reste, d'un développement des mécanismes de liaison latéraux à l'instar des comités permanents. Un niveau de responsabilité ne se conçoit, par conséquent, plus exclusivement au regard de la position dans la pyramide hiérarchique et de l'autorité formelle conférée et exercée dans ses formes verticales et descendantes. Désormais, la dualité de la structure d'autorité et son mécanisme de coordination érigent le pouvoir[986] et l'échange[987], en tant que relations latérales, comme régulation dominante des rapports entre les individus. De la sorte, la confrontation des arguments et la négociation s'imposent dans les relations de travail au quotidien entre des individus qui ont le devoir de poursuivre leur intérêt individuel.

En définitive, cette structuration de l'action fait appel à une rationalité économique dans les activités et les comportements au travail, ce qui est renforcé par un double mouvement concomitant d'externalisation des activités qui, dans les années 1990, s'étend aux activités de développement[988] et d'internalisation de la figure fictive et normative du client dans le processus de conception. Il semble qu'à ce stade, on assiste même à un renforcement de la domination de la rationalité économique dans la mesure où il s'agit de tendre vers la solution optimale, c'est-à-dire d'aller plus loin que la simple recherche de rentabilité qui prévalait jusqu'à présent.

Les effets sur les activités des ingénieurs et cadres techniques sont multiples de sorte qu'il en résulte une hétérogénéité des situations objectives, d'autant plus qu'à la fin des années 1990, au sein du secteur de la conception, 75% des ingénieurs et cadres techniques n'encadrent

---

[985] Car « aucun spécialiste ne peut atteindre son objectif individuel sans la coopération préalable de ses homologues, soumis à des contraintes variées et jugés par des hiérarchies différentes et […], en outre, le mode de coordination fondé sur l'autorité hiérarchique ne peut plus être mobilisé ». Cf. chapitre V de cette thèse.

[986] Le pouvoir est alors une capacité à influencer, à persuader, à mobiliser des ressources pertinentes en fonction des situations rencontrées quelles que soient les positions, aussi asymétriques soient-elles.

[987] Cf. JD. Reynaud qui définit l'échange comme une « interaction sociale où l'action de l'un influence l'action de l'autre » in Reynaud (1997), *op. cit*., pp. 21-25. Il ne s'agit donc pas uniquement d'un échange matériel.

[988] Cf. chapitre V de cette thèse : « Cette dernière répond à cette même volonté d'instaurer une rationalité économique dans le processus de conception dans la mesure où le développement de certains produits s'opère désormais au cœur d'une relation commerciale, régie par des rapports contractualisés, basés sur des systèmes d'engagements ou de contreparties réciproques ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

pas[989]. Ils peuvent désormais être des cadres hiérarchiques, des experts fonctionnels ou des responsables de groupes de projets. Le développement de cette dernière fonction est caractérisé par la diffusion progressive d'une activité gestionnaire pour les ingénieurs et cadres techniques qui l'occupent puisqu'ils ont en charge la planification, la tenue des délais et les contraintes économiques relatives au développement d'une fonction[990]. Enfin, cette période typique est l'occasion d'un processus d'autonomisation dans les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques et qui, eu égard à leur caractère désormais hétérogène, se traduit par une diversité des formes d'autonomie au sein du groupe professionnel. En tout état de cause, avec cette structuration, les règles sont explicitement recherchées dans le cours de l'action et produites, par conséquent, par les individus eux-mêmes, ce que l'on peut rapprocher de ce que P. Zarifian[991] nomme une « autonomie-coopération » dans la mesure où c'est l'émergence de l'échange et de la négociation qui s'impose comme mode de coordination dominant au détriment de la réduction de la coordination par la ligne hiérarchique. En définitive, c'est paradoxalement en rendant les individus dépendants les uns des autres que cette structuration de l'action les place en situation de choix par rapport à des alternatives et fait de l'autonomie[992] une capacité professionnelle, même si elle prend différentes formes selon les secteurs d'activité[993].

Ces évolutions sont donc l'occasion d'une augmentation des incertitudes qui contribue à ouvrir les jeux et à un développement de l'hétérogénéité des situations de travail dont les ingénieurs et cadres techniques font l'expérience. Cela offre les conditions d'une diversification des formes de relations sociales au sein du groupe professionnel car les ingénieurs et cadres techniques s'approprient ces différentes contraintes et opportunités. En effet, à cette époque, c'est le concept d'un individu-acteur, animé par ses intérêts et développant des stratégies en conséquence, qui permet le mieux de rendre compte de leurs logiques d'action.

---

[989] C'est un effet mécanique puisque l'organisation matricielle a simultanément tendance à augmenter numériquement la population des cadres et à multiplier les fonctions sans responsabilité hiérarchique mais qui exigent une qualification élevée. Cf. Mintzberg, *op. cit*.

[990] Dans les faits, ce phénomène est renforcé par une division du travail entre d'une part, les ingénieurs qui se concentrent sur les activités de négociation et de communication et, d'autre part, les techniciens qui se consacrent à la définition technique de l'organe soit en réalisant les dessins qu'elle nécessite, soit en devenant l'interlocuteur privilégié du fournisseur sur le plan technique.

[991] Zarifian, « L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux », (1999), *op. cit*., pp. 39-64.

[992] Il est entendu que l'autonomie n'est pas absolue. Elle s'inscrit toujours dans un cadre qui prescrit les relations fonctionnelles et qui définit des objectifs de résultats. Toutefois, l'autonomie ne se négocie plus dans une relation de subordination, elle est un moyen de régulation de l'organisation en place.

[993] Cf. chapitre V de cette thèse.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les relations font l'objet d'une contractualisation explicite et implicite. La coopération est individualisée, sélective et instrumentale. Ce mouvement n'est pas uniforme, il se diffuse surtout chez les ingénieurs-projet entre pairs, mais également avec les acteurs intervenant dans la structure hiérarchico-fonctionnelle. Les modalités des relations entre les individus sont alors inversées : ce ne sont pas les liens affectifs qui permettent l'échange, c'est « l'échange qui crée le réseau et en assure la cohésion »[994]. Toutefois, il ne s'agit pas de mentionner une disparition de la solidarité dans la mesure où, d'une part, la solidarité traditionnelle reposant sur des collectifs de métier et des relations affectives perdure même si elle est plus localisée[995] et, d'autre part, émerge une nouvelle forme de solidarité[996] que l'on pourrait qualifier de transactionnelle. En d'autres termes, les liens entre les individus ne s'affaiblissent pas, ils changent de nature et sont désormais médiatisés par le produit conçu[997] qui donne un sens à l'action et permet que s'opèrent des ajustements et arrangements dans le respect des intérêts individuels.

En définitive, avec ces changements, on observe le passage d'une bureaucratie professionnelle valorisant l'expertise technique à une adhocratie[998] valorisant le produit et ses fonctions. Dès lors, ce sont les sphères d'identification qui évoluent car, comme le précise R.K. Merton[999],

---

[994] Reynaud, *op. cit*., pp. 21-25.
[995] Nous pouvons retrouver les formes de la solidarité traditionnelle dans la structure verticale entre les ingénieurs et cadres techniques qui la composent.
[996] Cf. chapitre V de cette thèse : « Les individus ne sont pas solidaires avec les membres de l'entreprise Renault ou de leur domaine technique. Ils le sont avec leur réseau personnel qu'ils se sont construits en fonction des objectifs à atteindre et des problèmes à résoudre. Car, si les notions de contrat et d'échange imposent la confrontation et la négociation comme règles du jeu dominantes, elles ne dérogent pas à la nécessité d'instaurer des relations de confiance réciproques entre les individus : une confiance rationnelle et transactionnelle qui se construit progressivement à l'occasion d'une mise à l'épreuve et qui échappe à l'affectif ».
[997] Cf. chapitre V de cette thèse : « En créant une structure articulée autour de la notion de projet, c'est-à-dire de nouveau véhicule et en déplaçant l'activité de travail de la technique vers une fonction élémentaire du véhicule, l'organisation confère au produit une place centrale dans les interactions. Il devient déterminant dans les rapports entre individus, en témoigne le développement de pratiques de travail autour de l'objet physique et des maquettes sur les plateaux-projet. Il devient le support quotidien de l'échange et de la négociation. (…) Les relations entre individus créées sur les « plateaux projets » s'individualisent et n'existent que dans la perspective de l'objectif commun qu'est la conception de la nouvelle voiture (…) Le produit devient le support d'une adhésion ».
[998] Mintzberg, *op. cit*., p. 376 : « Dans l'adhocratie, nous avons un cinquième configuration distincte : une structure très organique avec peu de formalisation du comportement : une spécialisation horizontale poussée basée sur la formation ; une tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel, et à les déployer en petites unités (groupes de projets) pour la réalisation du travail ; une utilisation importante des mécanismes de liaison pour encourager l'ajustement mutuel (qui est le mécanisme de coordination principal) à l'intérieur des équipes et entre les équipes ; et une décentralisation sélective vers ces équipes et à l'intérieur de ces équipes, qui sont situées à divers endroits de l'organisation et regroupent divers « assortiments » de cadres hiérarchiques et d'experts opérationnels ».
[999] Merton, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ces dernières peuvent varier en fonction de la situation sociale de l'individu[1000]. Deux sphères d'identification se développent. Tout d'abord, une identification au produit se diffuse dans les processus de désignation de soi[1001]. Elle s'exerce à deux niveaux : celui de la fonction ou de la prestation et celui du véhicule dans son ensemble, même si elles sont souvent consubstantielles. Cette identification est le fruit d'une appropriation personnelle de l'activité de travail qui peut être complètement indépendante d'une identification à la technique. Le produit est valeur d'adhésion. Il personnalise le travail au point qu'il rend compatible cette sphère avec un investissement élevé. C'est parce qu'il procure reconnaissance et inspire un sentiment de réussite. Ensuite, une identification fonctionnelle émerge. Elle valorise une contribution, un rôle dans le processus général de conception[1002] indépendamment du domaine technique[1003] ou de l'objet conçu, en mettant l'accent sur la transversalité de leur activité, sur la dimension négociatrice et gestionnaire et enfin sur le « faire faire », ce qui est rendu rationnel par la mise en place d'une organisation matricielle combinée à l'externalisation des activités de travail. L'investissement repose sur l'intérêt du poste et le sentiment de responsabilité eu égard à l'atteinte des objectifs. Enfin, le développement de ces deux sphères d'identification ne fait pas disparaître, pour autant, l'identification professionnelle. Elle est, en revanche, plus circonscrite[1004]. Il importe donc de souligner une diversification des sphères d'investissement auxquelles les individus donnent du sens.

Dans ce cadre, le développement d'une rationalité économique au cœur des activités de travail ne se traduit pas nécessairement par un opportunisme qui conduirait à une augmentation du taux de démission. Il reste faible et constant[1005]. Malgré tout, il n'est pas nécessairement la manifestation d'une loyauté à l'organisation. Il cache l'émergence d'un glissement vers une loyauté à la mission. C'est cette dernière qui fait l'objet d'un investissement en cherchant à atteindre les objectifs qu'elle comporte, dans un rapport individualisé et contractualisé à

[1000] Ce point est également souligné par D. Jodelet qui considère que le processus de caractérisation et de localisation par rapport à autrui ou à un objet est fonction de la situation de l'individu. Jodelet, *op. cit*.
[1001] A titre d'exemple : « Je suis l'homme confort/comportement de la Mégane ».
[1002] A titre d'exemple : « Je suis pilote projet ».
[1003] La technique n'est pas seulement désinvestie ou occultée, elle est rejetée car considérée comme réductrice dans les descriptions de soi et de son activité.
[1004] Cf. chapitre cinq de cette thèse : « La permanence d'une identification au domaine technique se retrouve, avant tout, dans les représentations des ingénieurs et cadres techniques dans la structure hiérarchico-fonctionnelle et dont l'ancienneté est supérieure à 15 ans. En d'autres termes, l'évolution organisationnelle ne les a pas impactés personnellement au point de modifier leur sphère d'identification. Ils se sentent toujours appartenir à un domaine technique au sein duquel ils ont progressé verticalement selon le modèle traditionnel de carrière ».
[1005] Le taux de démission est en moyenne de 1,5% sur la période concernée.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'organisation qui consiste à la considérer comme un marché du travail au gré des opportunités qu'elle offre. De ce fait, la carrière est toujours un enjeu mais elle est conçue différemment. La recherche de l'avancement vertical au sein de la pyramide hiérarchique laisse place à la recherche d'une diversité et complémentarité des compétences acquises au cours d'un parcours professionnel transversal à la matrice, car ce qui compte réside dans l'intérêt du poste et la visibilité sociale qu'il offre au sein de la structure. La carrière est plus individualisée en reposant sur la mobilisation d'un réseau personnel et moins dépendante de l'organisation et des responsables hiérarchiques qui la représentent. Du reste, les individus qui l'adoptent n'excluent pas la démission. Pour ces ingénieurs, la loyauté à l'organisation inscrite dans des relations d'autorité stables n'est donc pas la stratégie dominante. C'est la prise de risque qui les caractérise parce qu'elle permet d'être reconnu individuellement au cœur de relations de pouvoir circonstanciées.
Un rapport de contribution à rétribution caractérise donc leur rapport au travail. Il n'empêche pas un investissement élevé car le travail fait l'objet d'une appropriation mais est conditionné par la réciprocité. En ce sens, la rémunération est la seule forme de reconnaissance valorisée chez ces individus. En revanche, un investissement élevé ne signifie pas un investissement temporel. C'est l'efficacité qui est la preuve de l'engagement dans une optimisation des moyens déployés au regard des objectifs atteints. Il s'inscrit dans une conception de la réussite sociale qui fait de la réussite professionnelle un objectif. Cependant, elle n'est pas la priorité dans le sens où elle doit laisser la place à d'autres activités sociales qui apportent une reconnaissance puisque ces individus valorisent un multi-positionnement social.

Ces évolutions concernent essentiellement les ingénieurs et cadres techniques occupant des fonctions dites « projet » et ceux qui ont entre six et quinze années d'ancienneté au sein du secteur de la conception, c'est-à-dire les acteurs émergents de cette deuxième période qui tirent leur épingle du jeu. Elles sont la résultante d'une appropriation des contraintes et opportunités de la nouvelle structuration, condition d'une adhésion aux changements opérés. C'est la raison pour laquelle la fonction occupée est une variable déterminante dans le choix de ce mode d'investissement. Ce dernier est fondé sur l'intérêt et la transaction. Toutefois, il ne signifie nullement un affaiblissement du lien social au sein de l'organisation et du groupe professionnel. En outre, il coexiste avec les formes de relations sociales traditionnelles qui ne disparaissent pas.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'analyse de cette seconde forme concrète prise par le processus de rationalisation et de la façon dont les ingénieurs et cadres techniques gèrent ce nouveau système de contraintes et d'opportunités met nettement en évidence d'une part, une diversification des formes de relations sociales au sein du groupe professionnel et, d'autre part, l'idée selon laquelle les ingénieurs et cadres techniques investissent leur positionnement d'acteur au sein de l'organisation. Dès lors, le contexte organisationnel est un élément de compréhension, voire de découverte, des évolutions au sein du groupe professionnel.

1.3. « Risque/Temps et standardisation » (2000-)

Au début des années 2000, le secteur de la conception fait l'objet de nouvelles transformations qui ne manquent pas de modifier la rationalité dominante. Leur particularité est de faire de la standardisation, un phénomène qui existait marginalement auparavant, le cœur de la stratégie pour faire face aux enjeux de la réduction des délais et de la gestion des risques. Elles sont la manifestation du glissement d'un fonctionnement tiré par la finalité à un fonctionnement orchestré par les moyens. Ces évolutions reposent sur l'idée selon laquelle il serait possible de gérer la complexité, non plus en l'intégrant dans les modes de fonctionnement[1006], mais en cherchant à la réduire. Néanmoins, en étant superposées à la structure matricielle, elles aboutissent à une structuration de l'action originale, articulée sur des principes antinomiques.

Ces évolutions se caractérisent par une standardisation et une formalisation des activités de travail. Tout d'abord, une planification précise des modes de coordination est imposée[1007] et détermine par là-même les temps de travail : ceux dédiés aux réunions ainsi que les temps intermédiaires pour la réalisation des activités de travail individuelles. En traversant tous les niveaux hiérarchiques[1008] et tous les métiers, cette planification est une manifestation concrète d'une volonté forte de rendre prévisible l'action en contraignant les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques. Cependant, cette formalisation ne se contente pas d'allouer des temps pour effectuer des opérations de travail.

[1006] Comme le visaient les évolutions des années 1990 en faisant de la coopération locale entre des individus autonomes la clef de voûte du fonctionnement.
[1007] Elle est concrètement un calendrier qui prévoit les dates des réunions, leur contenu, les participants, les questions qui posent problème et les documents nécessaires pour y répondre.
[1008] La participation aux réunions est, en revanche, réservée aux ingénieurs et cadres techniques.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ensuite, elle en programme le contenu[1009]. Deux réalités recouvrent cette dimension. La première est plus ancienne mais elle se développe. Il s'agit de la standardisation des pièces et organes du véhicule qui implique d'utiliser strictement les mêmes éléments d'un véhicule à l'autre. En d'autres termes, c'est un raisonnement analogique qui caractérise le travail et qui s'oppose à l'activité de création qui mobilisait un savoir intuitif. La seconde consiste à formaliser le contenu du travail en prescrivant les règles de conception pour chaque organe qui compose le véhicule.

Enfin, pour garantir leur application effective, ces nouvelles directives sont accompagnées d'un développement des dispositifs externes de contrôle. Celui-ci s'opère de façon verticale avec les responsables hiérarchiques et horizontale par l'intermédiaire des pairs[1010]. De cette façon, le contrôle est externe et collégial. Il s'appuie sur divers outils qui médiatisent l'autorité et qui permettent qu'elle s'exerce sans relation directe en donnant le sentiment de rendre objectives les évaluations effectuées. Ce développement du contrôle est renforcé par une centralisation des prises de décision, conséquence émergente des contradictions qui caractérisent le système. En effet, la standardisation réintroduit un mode de fonctionnement fondé sur les statuts et les positions parce qu'elle réduit les alternatives et fige les négociations dans une organisation matricielle qui repose sur l'ajustement mutuel. Dès lors, les ingénieurs et cadres techniques remontent les décisions pour obtenir un arbitrage ou une dérogation. Ce phénomène est donc suscité par les caractéristiques formelles de la structure. Il apparaît difficile de prescrire le travail dans une organisation matricielle sans réintroduire une forme de verticalité dans les relations. Celle-ci se diffuse à travers des standards et règles, supports d'une autorité désincarnée. Ce faisant, alors qu'ils étaient traditionnellement les porteurs de l'autorité qu'ils exerçaient dans leurs fonctions hiérarchiques, ils sont aujourd'hui soumis à une forme d'autorité même si elle est impersonnelle, règlementaire et qu'elle se veut objective.

[1009] Le travail est désormais conçu comme une suite d'opérations successives et objectivables. Cf. la définition du terme « opération » donnée par P. Zarifian : « une forme objectivée que l'on peut décrire, mettre en forme, structurer, organiser, indépendamment de la personne qui réalise cette activité » in Zarifian (1995), *op. cit.*, p. 12.

[1010] Les manifestations concrètes sont la multiplication des réunions dont la vocation formelle est celle de rendre des comptes et la prolifération des indicateurs d'activité et de performance, inscrits dans des bases de données publiques qui servent à alerter les responsables hiérarchiques.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En définitive, la standardisation et ses multiples facettes s'imposent comme des évidences pour faire face aux risques[1011] et deviennent les déterminants de l'action. Par conséquent, il est question d'une confusion entre moyens et objectifs. C'est en ce sens que ces évolutions apparaissent en rupture avec le modèle précédent. Elles s'inscrivent dans une recherche de routinisation des tâches et des comportements. En effet, d'une part, elles sont envisagées comme des moyens de contrôler et verrouiller les pratiques de travail dans l'espoir de prévenir l'imprévisible[1012], de faire face à la complexité grandissante de la conception des produits automobiles[1013]. D'autre part, tout se passe comme si la structuration actuelle semblait pouvoir se passer de la confiance qui structurait les relations dans l'époque précédente en standardisant les interactions techniques et relationnelles[1014]. Le système social est réifié. Enfin, en se superposant à l'organisation matricielle, ces évolutions sont surtout sources d'injonctions contradictoires, notamment dans leur tentative de conciliation entre deux principes antinomiques : celui de la décentralisation et celui de la centralisation.

Dans ce contexte, les situations de travail quotidiennes sont particulièrement impactées. Ces évolutions sont d'abord à l'origine d'un double mouvement de spécialisation : une spécialisation fonctionnelle[1015] et une spécialisation technique[1016]. Même en apportant les preuves d'un renforcement, le phénomène n'apparaît pas réellement novateur dans la mesure où S. Crawford[1017] mettait déjà en évidence cette dimension dans les années 1980. Toutefois, il la nuançait en évoquant une variabilité des tâches. Or, ce point est remis en cause par la planification des modes de modes de coordination qui fait des réunions l'activité principale des ingénieurs et cadres en ce qu'elles occupent la majorité de leur temps de travail. Elles prennent de multiples formes : institutionnelles, formelles, « de travail » et traversent l'organisation verticalement, latéralement et transversalement. En d'autres termes, elles investissent toutes les relations fonctionnelles et provoquent un sentiment de répétitivité chez

---

[1011] La recherche de la fiabilité a pris le pas sur la recherche de la qualité.
[1012] Perrow, *op. cit*.
[1013] En raison de l'augmentation de l'interdépendance des éléments du système, stimulée notamment par le développement de l'électronique et par la structure matricielle qui multiplient les interactions. Elles donnent le sentiment de réduire les incertitudes et la prise de risque en utilisant des solutions éprouvées et réglementées.
[1014] La méfiance devient alors un équivalent fonctionnel de la confiance, comme le suggère N. Lhumann, *op. cit*., p. 17. Cf. également chapitre VI de cette thèse.
[1015] Elle renforce la division du travail au sein du groupe professionnel en séparant les activités de conception des procédés de travail, réservés aux ingénieurs de la structure verticale, des activités d'application de ces mêmes procédés dont les ingénieurs au sein des équipes de projet ont la charge.
[1016] Celle-ci est compensée par un élargissement des missions, c'est-à-dire une augmentation du nombre de projets sur lesquels il est nécessaire d'intervenir.
[1017] Crawford, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

les ingénieurs et cadres techniques jusqu'au niveau des chefs de service, comme le soulignent 75% d'entre eux. Enfin, la variabilité est relativisée par le contenu des activités de travail des uns et des autres dont le point commun est la formalisation du savoir technique même si elle recouvre des réalités quotidiennes différenciées selon la fonction occupée et tend, de ce fait, à diversifier et diviser le savoir au sein du groupe professionnel[1018].

Dès lors, celui-ci nécessite d'être partagé et devient un enjeu, comme lors de la première période typique. Cependant, cela ne se joue pas entre domaines techniques, mais à l'intérieur d'un même domaine. Désormais, à travers la formalisation, les standards prennent le statut de règles et deviennent des espaces de jeu au sein desquels se développent de multiples stratégies[1019] par l'intermédiaire desquelles ils négocient leur autonomie. L'autonomie comme capacité professionnelle se transforme en autonomie négociée en jouant avec les règles. En outre, la forme valorisée de ce savoir diffère. L'accent est mis sur la capacité à formaliser, ce qui développe un savoir codifié et impersonnel comme ressource pertinente au sein de l'organisation et dont les ingénieurs-méthodes savent tirer parti. Selon J. Goody[1020], ce travail de mise à l'écrit consiste à rechercher une vérité pratique afin de rendre intelligible un univers complexe. Cette démarche confère un caractère abstrait au savoir car il est désolidarisé de l'individu qui le détient et du système dans lequel il s'inscrit. Or, les problèmes auxquels les ingénieurs et cadres techniques ont à faire face exigent un savoir-faire circonstancié, au cœur d'une interaction qui fait, *a contrario*, l'objet d'une dévalorisation.

Ces évolutions suscitent un sentiment de déqualification dans le sens où les représentations qu'ils ont de leurs activités glissent du registre de l'« exploit »[1021] vers celui de la « domesticité »[1022] qui relève de l'assujettissement. Ce sentiment rend difficile l'adhésion aux

---

[1018] Les ingénieurs-métier rédigent les standards et développent un savoir abstrait qui a vocation à être universel alors que les ingénieurs-projet, en les appliquant, actualisent et font progresser les connaissances tout en construisant un savoir très concret et circonstancié. Le contrôle et la rétention d'information entre pairs deviennent rationnels.

[1019] D'abord, nous les observons lors de la construction des standards de la part des ingénieurs-métier, telles que l'élaboration d'un spectre de solutions pour chaque cas de conception qui ne permet plus à la standardisation de remplir sa fonction première : l'unicité. A cela, s'ajoutent la construction de documents artificiels ou la simple rédaction d'une mesure de protection. Ensuite, nous les observons également dans les usages dévoyés qu'en font les ingénieurs-projet en les considérant comme une base de négociation, cherchant constamment à les remettre en cause en s'appuyant sur l'une de leurs ressources clefs : le coût. Il existe donc, dans les faits, une alliance entre les rédacteurs et les applicateurs dans une déviance implicite à l'égard du standard.

[1020] Goody, *op. cit*.

[1021] Lors de la période typique précédente, c'était la prise de risque qui était valorisée.

[1022] Cf. sur ce point Veblen, *op. cit*., p.7 qui la désigne comme faisant appel à des « activités indignes qui ne font qu'être nécessaires, quotidiennes et où presque rien n'évoque la prouesse ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

évolutions en cours d'autant plus qu'en conséquence de la standardisation du travail, les décisions prises ne résultent plus d'un échange social, susceptible de construire des consensus de part et d'autre et de les légitimer. Malgré tout, les deux modes de contestation traditionnellement mobilisés que sont la défection et la prise de parole[1023] ne caractérisent pas les logiques d'action des ingénieurs et cadres techniques. Deux notions apparaissent particulièrement déterminantes dans les formes que prennent les relations sociales : le risque et le temps. Elles suscitent un consentement à agir qui a pour particularité de ne pas nécessiter l'adhésion.

Premièrement, la forme structurelle induite par la planification investit les activités de travail et propose, par conséquent, une nouvelle sphère d'identification. En effet, cette segmentation du processus de conception introduit de nouveaux repères temporels pratiques qui permettent de se situer au sein du système et de valoriser des compétences spécifiques. Ils s'introduisent donc dans les façons dont les ingénieurs se désignent[1024] et évaluent leur performance. En revanche, l'identification temporelle est, par définition, changeante. Le fait qu'elle peut être remise en cause à chaque mobilité des ingénieurs et cadres techniques la rend contingente et moins structurante. La représentation de soi a tendance à se limiter à la description de relations de rôles définissant des obligations. L'utilisation de la notion de rôles peut paraître problématique, car elle occulte les marges de liberté de l'individu. Cependant, nous l'utilisons précisément parce que la notion d'enjeu met l'accent sur les ressources des individus qui sont des acteurs dans le sens où ils prennent part à l'action. Or, ces ingénieurs acceptent de se conformer, mais ne s'investissent pas pour autant dans l'action, précisément parce qu'ils doivent faire face à une réduction de leurs marges de liberté. En revanche, ils le font de façon rationnelle car ce comportement est la résultante d'un choix conscient. Ils affirment eux-mêmes jouer un rôle[1025]. C'est parce que leurs comportements ne sont pas le fruit d'une adhésion aux évolutions, seulement celui d'un consentement. Cette sphère d'identification est contingente et peu structurante, pour autant, elle autorise également que se produisent des occasions éphémères de reconnaissance.

[1023] Cf. Hirshman (1995), *op. cit*.
[1024] Ces ingénieurs utilisent les phases d'intervention dans le projet pour se définir. A titre d'exemple : « Je suis pilote AVP » (Avant-projet) ou « Je suis spécialiste amont ».
[1025] En d'autres termes, ils sont proches de la mise en scène dans le sens où l'entend E. Goffman, *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En effet, la planification institutionnalise des réunions qui, en étant réservées aux ingénieurs et cadres techniques, leur permettent de vivre publiquement leur statut. Ces rencontres régulent des relations quotidiennes plus distantes entre pairs et entre les différents niveaux de management. Elles constituent des occasions de se faire valoir ponctuellement en dehors du caractère plus routinier de leur quotidien ou tout simplement d' « en être »[1026]. Elles sont une mise en relation qui encourage l'identification et la distanciation, en d'autres termes la reconnaissance réciproque. Cette reconnaissance reste néanmoins formelle, en témoigne la codification du langage, notamment sur la désignation des réunions et des fonctions occupées par les ingénieurs et cadres techniques. Dès lors, s'opposent les rapports de confrontation, mais de confiance, de la période précédente et les échanges policés, codifiés et, par là-même, plus distants qui caractérisent cette troisième période. Toutefois, il n'est pas question de soutenir la thèse d'une crise d'identification dans la mesure où elle n'est pas vécue comme telle. C'est en raison du caractère désormais secondaire de l'investissement dans les activités de travail au quotidien chez ces individus.

Ces constats posent la question de ce qui détermine l'action et la coopération. La notion de risque s'impose comme un élément constitutif de l' « agir ensemble » au sein du groupe professionnel. Comme l'a précisé U. Beck[1027], le risque ne se comprend pas telle une notion objective et vérifiable, en témoigne l'usage galvaudé dont il fait l'objet en l'espèce. Ce qui est important réside dans le sentiment de risque qui permet de prendre part à l'action commune en train de se dérouler. C'est la raison pour laquelle cette notion est particulièrement instrumentalisée notamment par les ingénieurs-méthodes et les ingénieurs-métier pour légitimer des décisions. Des prises de risques communes et ponctuelles unissent donc les individus au-delà de leurs objectifs individuels, mais il importe de préciser qu'elles sont conditionnées par une identification collective et publique du risque encouru, surtout par les responsables hiérarchiques, en cohérence avec la réintroduction d'une verticalité dans cette organisation matricielle. La prise de risque collective[1028] est valorisée parce qu'elle met en scène la solidarité. L'aversion pour le risque constitue la valeur commune[1029] du groupe

---

[1026] « En être » ou « ne pas en être » : nous faisons notamment référence à la distinction proposée par E. Durkheim entre les registres du profane et du sacré qui caractérisent deux mondes profondément différenciés in Durkheim (1960), *op. cit*.
[1027] Beck, *op. cit*., p. 53-54.
[1028] En revanche, la prise de risque individuelle est dévalorisée à l'opposée de la période précédente où elle permettait de se faire valoir.
[1029] Giraud (1993), *op. cit*.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

professionnel, une construction sociale encouragée par les caractéristiques de la structure. De la sorte, des relations quotidiennes distantes n'excluent pas une forme de solidarité si l'on convient que cette dernière peut être contingente et institutionnalisée par les contraintes de la situation, c'est-à-dire qu'elle s'éloigne des relations interpersonnelles des périodes précédentes reposant sur l'affectif ou le transactionnel.

En définitive, le temps et risque sont deux vecteurs de la rationalisation à cette époque puisqu'ils la légitiment. C'est parce que ces notions donnent toutes deux le sentiment d'une neutralité, donc de jugements objectifs et qu'en ce sens elles constituent une grille d'interprétation pratique des phénomènes rencontrés alors qu'elles sont paradoxalement deux notions subjectives et relatives. Toutefois, elles ne sont pas valeurs d'adhésion. Elles n'autorisent qu'un consentement à agir.

Le consentement est une relation quotidienne distante soutenue par l'effort de routinisation des activités de travail. Alors que l'autonomie était constitutive de leurs activités de travail dans les deux périodes typiques précédentes, tout se passe comme s'il constituait une stratégie d'autonomisation de la part de certains ingénieurs et cadres techniques parce que leurs positions et la structuration de leurs activités de travail ne leur offrent plus les ressources nécessaires pour être quotidiennement acteurs. Car, le consentement est un engagement contingent dans l'action. Il relève d'un mode d'investissement modulé. Il ne nécessite pas l'approbation et oscille entre l'adhésion et la résignation. Il laisse place à la critique sans le rejet. C'est la raison pour laquelle il évite la défection ou le retrait qui consistent à sortir définitivement du jeu. Il ne prône pas, pour autant, la prise de parole puisqu'il la rationalise. Il peut se manifester par un conformisme improductif qui permet de ne pas nécessairement révéler ses positions individuelles, de ne pas prendre systématiquement part à l'action, de trouver un intérêt même dévoyé pour ne pas remettre en cause les évolutions. Il concilie la défection passive[1030], l'attentisme et des engagements ponctuels. Dès lors, il développe un rapport spécifique à l'organisation. Ce dernier est rationalisé notamment à travers l'investissement temporel qui est alterné, voire exclu. Le conformisme improductif constitue

[1030] A titre d'exemple, le phénomène de centralisation peut être entendu comme une forme de défection passive de la part des individus qui choisissent que l'échange n'ait pas lieu. Ils refusent de prendre un risque individuel et préfèrent reporter la décision sur les instances supérieures et se conformer à la règle de l'application des standards, même s'ils observent les effets improductifs voire dysfonctionnels de cette centralisation.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

alors une stratégie pour simplement, en l'absence d'adhésion, ne pas se faire reconnaître de façon négative et stigmatisante au sein de l'organisation car le rapport avec celle-ci s'installe sur le registre du compromis.

En effet, le consentement ne se comprend pas uniquement dans les situations dont les ingénieurs et cadres techniques font l'expérience à l'intérieur de l'organisation. Il est nécessaire de faire appel à une conception de la réussite sociale qui se construit aussi au regard d'un parcours social ou d'un multi-positionnement social. Dans cette conception, la carrière n'est pas l'enjeu majeur parce que ce que les individus investissent, c'est d'abord un équilibre entre la vie professionnelle et la vie extraprofessionnelle. Celui-ci devient une condition à l'action.

La façon dont les ingénieurs et cadres techniques s'approprient les évolutions de cette troisième période est donc particulièrement instructive puisqu'il apparaît que, pour comprendre leurs logiques d'action au sein de l'organisation, il est nécessaire de prendre en considération des variables exogènes. Le consentement est un comportement fonctionnel qui permet aux individus de continuer à agir au sein de l'organisation, mais qui ne peut se développer qu'en raison de représentations spécifiques de la réussite sociale. En d'autres termes, le contexte organisationnel offre les conditions du développement de ce mode d'investissement. C'est pourquoi nous les retrouvons particulièrement chez les ingénieurs-métier et projet les plus impactés par les évolutions récentes et chez les ingénieurs-méthodes : ces fonctions autorisent un investissement rationalisé. Cependant, il n'existe pas un lien de causalité parce que ces individus ont aussi fait le choix de s'investir de cette façon et ont parfois choisi ces fonctions en conséquence, ce que la surreprésentation des femmes met en exergue. Cette dernière souligne une approche sexuée de la réussite sociale qui se diffuse au sein de l'organisation[1031] et qui rend déterminante la prise en considération des valeurs de référence des individus, construites durant leur parcours social ou en raison d'un multi-positionnement social, pour comprendre leurs logiques d'action au sein de l'organisation.

En définitive, la dernière période repérée nuance le postulat couramment utilisé selon lequel le travail des cadres échappe par nature à une rationalisation poussée. Leur travail fait

[1031] Ceci est à mettre en lien avec le processus de féminisation du groupe professionnel au sein de l'organisation. Elles sont 16% en 2004 et la moitié d'entre elles est concentrée dans les positions I et II, c'est-à-dire qu'elles ont été recrutées dans les cinq dernières années.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

aujourd'hui l'objet d'une standardisation et d'un contrôle externe et multiforme développés. Parce que ce mode de coordination est utilisé au sein d'une organisation matricielle, il suscite des injonctions contradictoires et multiplie les incertitudes, tout en diminuant les ressources à disposition des individus à travers la recherche de normalisation des pratiques et des comportements qui le caractérisent. En outre, cette forme concrète de rationalisation érige au premier plan l'enjeu de la reconnaissance au sein du groupe professionnel qui peut rendre coûteux le fait de prendre part à l'action et qui laisse place à des représentations s'inscrivant dans une conception plus générale de la réussite sociale au sein de laquelle la carrière peut ne plus être un enjeu majeur. C'est ainsi que le multi-positionnement social participe du processus d'autonomisation du groupe dans un contexte où les évolutions organisationnelles remettent en cause leur autonomie. A ce titre, les femmes jouent un rôle déterminant, en adoptant et diffusant un modèle de réussite qui relativise la place du travail dans les activités sociales.

In fine, cette analyse concentrée sur l'articulation entre les situations de travail des cadres et les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel met en évidence un lien de construction réciproque entre un modèle organisationnel et le groupe professionnel. Cette double interrogation sociologique a donc des intérêts heuristiques sur l'évolution de l'un et de l'autre et sur leurs modes d'interrogation respectifs.

2. Les intérêts heuristiques de cette double interrogation sociologique

2.1. L'organisation comme lieu d'interrogation d'un groupe professionnel

L'organisation a été utilisée comme un lieu d'interrogation de l'évolution du groupe professionnel dans une perspective diachronique. Cet angle d'analyse a révélé que les formes de relations sociales au sein du groupe professionnel trouvaient leur inscription structurelle. Cela ne signifie pas que l'organisation détermine le groupe professionnel. Il s'agissait de mettre en évidence l'intérêt de caractériser les différentes formes d'organisation et de rationalité dominantes prises par le mouvement de rationalisation et, surtout, la façon dont les ingénieurs et cadres techniques se les sont appropriées pour comprendre comment le groupe se structure, se segmente ou, au contraire, se rassemble en trouvant les fondements de sa cohésion.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La prise en considération du milieu d'exercice nous apprend d'une part, qu'il existe une hétérogénéité des logiques d'action chez les ingénieurs et cadres techniques en fonction des situations objectives dont ils font expérience et, d'autre part, que cette hétérogénéité s'est construite historiquement notamment au rythme du processus de rationalisation en cours dans l'organisation. Il ne s'agit pas de nier l'influence des facteurs relevant de la construction sociale historique du groupe pour le comprendre aujourd'hui, mais de dire qu'elle ne peut se limiter à celle de ses formations initiales. Dans un contexte changeant de plus en plus rapidement, tel que le laisse à penser notre découpage historique[1032], il apparaît que le contexte ne peut plus être considéré de façon secondaire sous peine de passer à côté d'évolutions substantielles au sein du groupe. En d'autres termes, il est vrai que dans un environnement relativement simple et stable, l'influence du milieu d'exercice peut s'avérer mineure sur les logiques d'action des individus ou, tout au moins, ne pas être facteur d'hétérogénéité car les situations dont ils font l'expérience sont relativement similaires. En revanche, si l'on convient que l'environnement se complexifie, est mouvant et que les incertitudes augmentent, alors le milieu d'exercice devient déterminant pour comprendre les évolutions, parce que les ingénieurs et cadres techniques font quotidiennement l'expérience de situations variées. Dès lors, un même changement ou événement sera interprété différemment en fonction de la situation parce que les contraintes et opportunités ne sont pas les mêmes et parce que l'augmentation des incertitudes laisse place à une multitude de motifs d'agir. Dans ces conditions, la situation, le parcours et le multi-positionnement social des individus peuvent intervenir dans le choix d'un mode d'investissement dans le travail que ceux-ci sont disposés à fournir et donc dans leurs comportements au sein de l'organisation.

Désormais, quatre types d'investissement fondamentalement distincts caractérisent les ingénieurs et cadres techniques au sein du secteur de la conception[1033]. L'implication et la contribution qui se sont développées durant les périodes précédentes sont deux modes d'investissement élevés dans le travail dans le sens où ce dernier porte des espoirs de réalisation de soi[1034]. Dominants au sein du groupe, ils sont néanmoins en déclin au regard de

---

[1032] En effet, alors qu'une relative stabilité et homogénéité semble caractériser sur près d'un siècle la première période, deux périodes se succèdent sur les vingt années qui suivent.

[1033] En les définissant dans le cadre d'une typologie, nous espérons avoir contribué à lutter contre l'approximation qui caractérise généralement l'usage de ces termes dans les travaux sociologiques, comme s'ils étaient tous synonymes.

[1034] En effet, selon nous, l'investissement est le résultat de la décision de mettre son énergie au service d'une activité sociale dans l'espoir qu'elle procure un sentiment de réalisation personnelle, c'est-à-dire selon la

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'émergence du consentement qui occupe une place à part entière, encouragé à la fois par l'évolution de la structuration de l'organisation et celle du groupe professionnel. Ce phénomène est la traduction de l'émergence de multiples modèles de réussite sociale qui segmentent le groupe selon des rapports au temps, au travail et à l'organisation différenciés et dont les déterminants sont multiples. Le corollaire est un affaiblissement du rôle joué par la formation initiale qui n'est plus qu'un facteur parmi d'autres. Dans ce cadre, la profession et le statut peuvent concomitamment constituer des sphères d'identification privilégiées, mais peuvent ne pas en être. Ils peuvent simplement représenter un repère pratique pour se situer dans un espace social sans être, pour autant, investis et peuvent même également faire l'objet d'un rejet en devenant des contre-modèles.

Malgré cette hétérogénéité à la fois des situations objectives et des formes de relation sociales en son sein, le groupe perdure dans l'espace social. Il n'est pas question d'évoquer une dissolution. Il s'agit d'accepter l'idée selon laquelle un groupe professionnel peut exister sans justifier de liens sociaux forts. En l'espèce, cela est rendu possible en le mettant en scène occasionnellement, en organisant des rencontres périodiques qui permettent que les individus se reconnaissent formellement, se côtoient voire s'engagent ponctuellement lors d'actions communes. C'est alors le conformisme qui prime et l'individualité s'exprime ailleurs. Il permet au groupe professionnel de continuer à exister publiquement sans être, par ailleurs, nécessairement structurant pour tous les individus qui le composent.

Ce faisant, ces constats sur les ingénieurs et cadres techniques invitent à relativiser la notion de « collectif » traditionnellement utilisée dans les définitions relatives au groupe professionnel en raison de sa proximité conceptuelle avec les termes de solidarité, de coalition et de mobilisation. Non seulement il peut être hétérogène, mais il peut également être faiblement lié, c'est-à-dire que ses membres putatifs ne se reconnaissent pas des intérêts collectifs pour lesquels ils se rassembleraient, ne s'engagent pas systématiquement ou peuvent adopter des comportements individualistes.

Ce sont les principaux enseignements tirés de notre analyse sociologique d'un groupe professionnel au sein d'une organisation. En obligeant à relativiser ce qui est trop souvent

---

définition de l'« autoréalisation » que donne M. Mead et reprise par A. Honneth : un sentiment qui « exige de pouvoir se comprendre comme une personnalité unique et irremplaçable » in Honneth, *op.cit.*, p 105.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

considéré comme un postulat à l'égard des cadres, à savoir le caractère non-rationalisable de leur travail ou l'uniformité du rapport au travail, tout en évitant les travers d'une dénonciation de l'évolution sociale parce que sont prises en considération les façons dont ces ingénieurs et cadres techniques[1035] les perçoivent, ces résultats démontrent l'intérêt de passer par les actions et représentations individuelles pour étudier un groupe professionnel et celui de prendre en considération les caractéristiques du milieu d'exercice de ses membres dans une perspective historique pour comprendre sa structuration et son évolution[1036].

2.2. Le groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques comme révélateur de transformations dans les modes d'organisation

Le changement organisationnel a été lu à travers l'évolution du groupe professionnel des ingénieurs et cadres techniques. Cet angle d'analyse a révélé l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel, précisément parce que les évolutions constatées concernent majoritairement les ingénieurs et cadres techniques. En effet, la standardisation des procédés et du contenu du travail, l'allocation de temps imposés et le développement du contrôle externe encadrent désormais les activités de travail du groupe professionnel, pourtant historiquement épargnées par cette forme concrète de rationalisation. Bien que ces principes fassent inévitablement référence au taylorisme, il ne s'agit pas de conclure à la résurgence d'un modèle taylorien pour plusieurs raisons. D'abord, ces évolutions s'appliquent à une population qu'il est difficile de comparer aux ouvriers tant leurs ressources, leurs enjeux, leurs méthodes de travail diffèrent. Ensuite, celles-ci sont utilisées au sein d'une structure matricielle. Par conséquent, ce modèle combine des formes dissonantes, ce qui est créateur de contradictions qui modifient le système de contraintes et les opportunités qu'il offre. Enfin, nous soulignons le caractère novateur de ce modèle en raison du lien social qu'il donne à voir. En effet, les relations qui s'instaurent entre les individus s'écartent des rapports personnels fondés sur l'affectif ou la transaction mais qui avaient pour point commun de les lier fortement. Il est possible d'observer de la coopération réciproque. Toutefois, celle-ci est

---

[1035] En d'autres termes : ni « crise », ni « malaise », ni « prolétarisation », etc.

[1036] En ce sens, nous rejoignons la proposition de P-M Menger dans l'introduction d'un ouvrage collectif, P-M Menger (sous la dir.), Les professions et leurs sociologies, Modèles théoriques, catégorisations, évolutions, Paris, Maison des sciences de l'homme, 2003, p. 19 : « Il reste, et c'est une conclusion qui entre en résonnance avec celles d'autres contributions, que les nouvelles technologies de travail et les nouvelles architectures organisationnelles forment un couple de facteurs dont l'action réduit l'influence de l'appartenance professionnelle sur les situations et sur les comportements individuels parce qu'elles accroissent la diversité des modes d'exercice et de rémunération des différentes professions ».

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

contingente et institutionnalisée. Elle ponctue des relations quotidiennes beaucoup plus distantes et codifiées qui s'instaurent en fonction de la structure des positions et des rôles associés.

En définitive, il y a changement, d'une part, parce que les contraintes structurelles sont modifiées et qu'elles ont des effets sur les activités de travail des ingénieurs et cadres techniques. En outre, ce changement est substantiel dans la mesure où il remet en cause dans ses principes formels les caractéristiques des modèles émergents dans les années 1990, à savoir l'ajustement mutuel comme mode de coordination ainsi que l'autonomie et l'initiative comme capacités professionnelles. Il y a changement, d'autre part, parce que les individus se sont approprié ces évolutions en adoptant de nouvelles formes de relations sociales : se contenter d'analyser les effets sur les actions des individus aurait été réducteur. Il était nécessaire pour appréhender la totalité du phénomène observé de se placer du point de vue des individus et de la façon dont ils ont cherché à intégrer ces évolutions dans leur quotidien. Cette démarche a fait intervenir des valeurs communes[1037] et de référence[1038] dans les choix des ingénieurs et cadres techniques[1039].

Dès lors, au sein de ce modèle, la notion d'enjeu traditionnellement considérée comme le moteur de l'action en milieu organisé autorise un premier niveau de lecture des comportements mais n'est pas suffisante. En l'espèce, c'est précisément parce que l'action ne représente pas un enjeu majeur qu'elle peut continuer à se dérouler. Les concepts d' « enjeu social » et d' « acteur » perdent de leur pertinence car ils supposent l'adhésion et l'engagement alors que, pour faire face aux apories du système, certains ingénieurs et cadres techniques développent un consentement à agir qui les écarte de la défection. Cependant, il se manifeste par un investissement raisonné et modulé dans l'action quotidienne. Ce dernier est possible parce qu'il s'inscrit dans une conception de la réussite qui met l'accent sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie extraprofessionnelle, ce qui a tendance à rendre

[1037] Les valeurs communes sont instutionnalisées par l'organisation. Elles sont appelées également « valeurs de convenance ». Cf. Giraud (1993), *op. cit*. pp. 85-93.
[1038] Les valeurs de référence sont des valeurs intériorisées pendant le parcours social. *Ibid.*
[1039] C'est la raison pour laquelle nous avons jugé opportun de distinguer les attitudes et les comportements, notamment lorsque la situation complexe n'impose pas un comportement relevant de la rationalité instrumentale. Ici, c'est bien parce qu'on les a distingués que l'on arrive à s'approcher au plus près des évolutions en cours au sein du groupe professionnel. La simple prise en considération des comportements eût été réductrice puisque la clef de compréhension et l'évolution majeure résident dans l'émergence d'un nouveau modèle de réussite sociale.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

secondaire, moins déterminant ce qui se passe au sein de l'organisation. Le mode d'investissement qu'elle suscite s'impose en facteur de régulation sociale interne à l'organisation. Les femmes en sont les principales représentantes. Dans ce cas, c'est la structuration du groupe professionnel qui devient essentielle pour comprendre les évolutions des logiques d'action au sein des organisations.

Pour l'analyse des organisations, cela signifie que, en fonction des modèles étudiés, il n'est plus possible de se contenter des variables endogènes à l'organisation. Il apparaît ici que la féminisation, phénomène caractéristique de l'évolution de ce groupe professionnel mais de beaucoup d'autres également, est fondamentale pour comprendre la façon dont ces individus s'approprient les contraintes et opportunités offertes par l'organisation. Par conséquent, il est nécessaire d'élargir le spectre des motifs d'agir en l'étendant aux parcours et multi-positionnements sociaux, c'est-à-dire en franchissant les frontières de l'organisation. En d'autres termes, cela met en exergue les limites de la notion d'« enjeu social » qui doit être complétée par la prise considération du rapport que les individus entretiennent avec leur travail, notamment dans des contextes organisationnels au sein desquels l'augmentation des incertitudes et les contradictions qui les caractérisent peuvent amener les individus à refuser leur positionnement d'acteur en se contentant de consentir.

Si l'on prolonge la réflexion en intégrant les modèles de réussite sociale quel que soit le modèle organisationnel en présence, il apparaît que les individus acceptent leur positionnement d'acteur dès lors que celui-ci est congruent avec leurs représentations de la réussite. L'organisation ne détermine pas mais offre les conditions favorables à la réalisation du modèle de référence[1040]. Tout l'enjeu est alors, pour les organisations, de faire coïncider ses finalités avec un sentiment de réussite qui assurera *de facto* un investissement au travail. En ce sens, les organisations ont la possibilité, à travers leur division du travail, leurs règles, leurs modes de gestion, d'orienter les modèles de réussite sociale. Néanmoins, le développement de ces derniers procède également de croyances développées durant les parcours sociaux qui débordent les organisations.

In fine, la notion de modèle de réussite sociale nous semble être le pivot de cette double interrogation sociologique dans la mesure où l'analyse de son développement ne peut se faire

[1040] C'est le cas pour les deux premières périodes.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

indépendamment de la prise en considération à la fois de la structuration de l'organisation et de celle du groupe professionnel. En conséquence, pour appréhender les modèles de réussite sociale, il est utile de mobiliser les apports de la sociologie des organisations et ceux de la sociologie des groupes professionnels, sans préjuger de la domination de l'une ou de l'autre car ils sont une démonstration de la construction réciproque qui existe entre un modèle organisationnel et un groupe professionnel.

C'est là toute la contribution que nous avons souhaitée apporter par l'intermédiaire de nos travaux de recherche. Les cadres ne sont pas un objet original, pas plus que l'organisation. En outre, notre terrain de recherche a été particulièrement étudié. En revanche, l'exploration du lien qui existe entre les deux et la proposition d'une convergence de plusieurs traditions de recherche, mobilisées au fur et à mesure des questions soulevées par les observations, nous paraissent comporter une dimension heuristique. Elles sont une tentative de prendre en compte et de traiter la complexité de la réalité sociale en ne la détachant pas de son contexte, en ne niant pas son hétérogénéité et en n'hésitant pas à intégrer des connaissances variées dans un rapport dialogique[1041], utilisant les apports des unes et des autres tout en respectant autant que possible leurs spécificités. C'est donc paradoxalement en circonscrivant notre objet que nous avons emprunté les chemins de l'ouverture : en nous invitant, d'abord, à dépasser les clivages théoriques traditionnels, ensuite, à étendre les horizons de notre réflexion sociologique vers les différentes façons dont les individus choisissent d'exister publiquement.

[1041] Tout s'est passé comme si la réalité sociale et son évolution nous avait obligée, pour l'appréhender et en rendre compte, à décentrer les analyses en nous concentrant sur la jonction de ce qui s'observait auparavant séparément.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

BIBLIOGRAPHIE

Alter (N.) (sous la dir.), *Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, 2002.

Alter (N.), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996, pp. 77-81: « L''incertitude comme source de l'innovation ».

Amossé (T.), Delteil (V.), « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, n°99, 2004, pp. 63-79.

Arendt (H.), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961.

Austin (J.L.), *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1980.

Aubert (F.), Sylvestre (J.-P.), *Confiance et rationalité*, Paris, INRA, 2001.

Baron (X.), « Une activité professionnelle sous tension » in P. Bouffartigue (sous la dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 107 -123.

Beck (U.), *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 2001.

Benguigui (G.), Montjardet (D.), « Le travail des ingénieurs », *Culture Technique*, n°12, 1984, pp. 103-111.

Benguigui (G.), Griset (A.), Monjardet (D.), « La fonction d'encadrement », *La Documentation Française*, Paris, 1978, p. 13.

Benguigui (G.), « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », *Sociologie du travail,* 1967, n°2, pp. 134-143.

Besnard (P.), Borlandi (M.), Vogt (P.) (dir.), *Division du travail et lien social*, Durkheim un siècle après, Paris, PUF, 1993.

Boltanski (L.), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit, 1982.

Bonetti (M.),Gaulejac (V. de), « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, 1982, n°4, pp. 403-416.

Bonnafos (G. de), « L'évolution de la place des ingénieurs dans le processus de conception de Renault » in *Les acteurs de l'innovation et de l'entreprise, France, Europe, Japon*, sous la direction de Lanciano (C.), Maurice(M.), Silvestre (J.J.), Nohara (H.), Paris, L'harmattan, 1998.

Boudon (R.), Bourricaud (F.), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Quadrige/Puf, 2004.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Boudon (R.), *Raison, bonnes raisons*, Paris, PUF, 2003.

Boudon (R.), *La logique du social*, Paris, Hachette Littérature, 1997.

Boudon (R.) (sous la dir.), *Traité de sociologie,* Paris, PUF, 1992.

Bouffartigue (P.) (sous la dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La découverte, 2001.

Bouffartigue (P.), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et emploi*, n°86, Avril 2001, pp. 107-125.

Bouffartigue (P.), *Les cadres, fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

Bouffartigue (P.), Gadéa (C.), *Sociologie des cadres*, Paris, La découverte, 2000.

Bouffartigue (P.), Bocchino (M.), « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, 1998, vol.°74, n°1, pp. 37-50.

Bouffartigue (P.), « Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail », *Formation Emploi*, n° 55, pp. 91-105, 1996.

Bouffartigue (P.), « Les ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, 1, 1994, pp. 69-100.

Brubaker (R.), « Au-delà de l'« identité » in *Actes de la recherche en sciences sociales*.

Cadin (L.), Bender (A.-F.),Saint Giniez (V. de), *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, 2003, pp. 72-119.

Caillé (A.), *Don, intérêt et désintéressement*, Paris, La découverte, 2005.

Carr-Saunders (A.M.), Wilson (P.A.), *The professions*, Oxford, Clarendon Press, 1933, cité par C. Dubar, P. Triper, *op. cit*. pp.74;502-503.

Chapoulie (J.M.), « E. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie », *Revue française de sociologie*, XXV, 1984, pp. 582-608.

Cordonnier (L.), *Coopération et réciprocité*, Paris, PUF, 1997.

Coriat (B.), *L'atelier et le robot*, Mesnil-sur-l'Estrée, Christian Bourgois, 1990.

Cousin (O.), « Place et sens du travail pour les cadres ? », Communication lors de la Xème journée du GDR CADRES, Décembre 2005.

Cousin (O.), « Travail et autonomie » in Anousheh (K.), Rouban (L.) (sous la dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu,* 2004, La Découverte, Coll. Entreprise et société, p.37.

Cousin (O.), *Grandeur et incertitude*, Paris, L'harmattan, 2004.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Crawford Stephen (S.), « Ingénieurs français et déqualification », *Sociologie du travail*, vol. 29, n°2, 1987.

Crozier (M.), Friedberg (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.

Dany (F.), « Les carrières à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue (P.) (sous la dir.), *Cadres : la grande rupture ?*, Paris, La découverte, 1999, pp. 207- 219.

Darses (F.), Falzon (P.), « La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive » in G. de Terssac, E. Friedberg, *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Editions, 1996, pp. 123-135.

Delteil (V.), Dieuaide (P.), « Gestion et production des savoirs : un nouveau modèle de marché professionnel des cadres ? », *Knowledge, Work and Society*, vol 1, n°1, 2003, pp. 83-104.

Delteil (V.), Genin (E.), « Les nouvelles frontières temporelles » in A. Karvar et L. Rouban, *op. cit.*, pp. 39-56.

Demailly (L.), « Une spécificité de l'approche sociologique française des groupes professionnels : une sociologie non clivée », *Knowledge, Work & Society*, pp. 107-127.

Demazière (D.), Dubar (C.), *Analyser des entretiens biographiques*, Québec, Les Presses de l'université de Laval, 2004.

Demeulenaere (P.), *Les normes sociales*, *entre accords et désaccords,* Paris, PUF, 2003.

Dubar (C.), « Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif », in *Knowledge, Work and Society*, n°2, 2004, p. 94.

Dubar (C.), Tripier (P.), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1995.

Dubar (C.), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue Française de sociologie*, XXXIII – 4 – 1992, pp. 505-529.

Duprez (J.M.), Grelon (A.), Marry (C.), « Ingénieurs dans les années 90 : mutations professionnelles et identité sociale », *Sociétés contemporaines*, n°6, 1991, pp. 41-64.

Durand (J.P.) (sous la dir.), *La question du consentement au travail, de la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'harmattan, 2006.

Durand (J.P.), *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

Durkheim (E.), *De la division du travail social*, Paris, PUF, 6ème édition, 2004.

Durkheim (E.), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1960.

Durkheim (E.), *Education et sociologie*, Paris, PUF, Edition 1996, 1922.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dvorak (E.J), "Will engineers unionize?", *Industrial relations*, volume 2, n°3, 1963, pp. 44-65.

Elias (N.), *Engagement et distanciation*, Paris, Fayard, 1993 (trad. Française).

Fridenson (P.), *Histoire des usines Renault, Naissance de la grande entreprise 1898 – 1939*, Paris, Seuil, 1999.

Friedberg (E.), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris, Editions du Seuil, 1997.

Friedberg (E.), « L'organisation », in R. Boudon (sous la dir.)*, Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1992, p. 351.

Gadea (C.), *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003.

Gadéa (C.), « Sociologie des professions et sociologie des cadres : proximités et paradoxes », *Knowledge, Work & Society*, Vol 1 n°1, 2003.

Galbraith (J.), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, 1973.

Ganne (B.) (sous la dir.), *Les creux du social, de l'indéterminé dans un monde se globalisant*, Paris, L'harmattan, 2005.

Garel (G.), *Le management de projet*, Paris, La découverte, 2003.

Gille (B.), *Les ingénieurs de la Renaissance*, Hermann, 1964.

Giraud (C.), *Logiques sociales de l'indifférence et de l'envie*, Paris, L'harmattan, 2003.

Giraud (C.), « De la coordination et de l'ajustement : entre oralité et scripturalité » in C. Giraud, Maurines (B.) (sous la dir.), *Univers privés et publics, dynamiques de recomposition*, Paris, L'harmattan, 2000, pp.17-82.

Giraud (C.), Ruffier (J.), «La figure du client fait-elle disparaître la figure de l'usager dans les services publics », *Univers privés et publics, dynamiques de recompositions*, Paris, L'harmattan, 2000, p. 115.

Giraud (C.), *Concepts d'une sociologie de l'action*, Paris, L'harmattan, 1994.

Giraud (C.), *L'action commune, essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'harmattan, 1993.

Giraud (C.), *Bureaucratie et changement, Le cas de l'administration des télécommunications*, « *Du 22 à Asnières à la télématique* », L'harmattan, 1987.

Goffman (E.), *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Editions de Minuit, 1998.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Goffman (E.), *La mise en scène de la vie quotidienne, La présentation de soi*, Paris, Les Edition de Minuit, 1973.

Goldner (F.H.), Ritti (R.R.), « Professionalization as Career Immobility », *American journal of sociology*, vol. 72, 5, 1967.

Goody (J.), *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Editions de Minuit, 1979.

Gorz (A.), *Métamorphoses du travail, critique de la raison économique*, Paris, Edition Galilée, 1988.

Grawitz (M.), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 11ème édition, 2001.

Grelon (A.), « Les débuts des cadres » in Bouffartigue (P.) (sous la dir.), *Cadres, la grande rupture ?*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 21-34.

Grossin (W.), *Les temps de la vie quotidienne*, Lille, Université de Lille III, 1974.

Habermas (J.), *La technique et la science comme idéologie*, Mesnil-sur-l'Estée, Gallimard, 1968.

Hirshman (A.O.), *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995 (publié en 1970 aux Etats-Unis).

Hirshman (A.O.), *Les passions et les intérêts*, Paris, PUF, 2001.

Honneth (A.), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les éditions du Cerf, 2000.

Hubert (J.), Témoignages, Archives de la section d'Histoire des Usines Renault.

Hughes (E.), *Le regard sociologique*, Paris, EHESS, 1996.

Jean (R.), « Les nouveaux métiers de l'ingénieur » in J. Kergoart, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (sous la dir.), Le monde du travail, Paris, La découverte, 1998, pp. 119-127.

Jean (R.), Charriaux (J.), « Ingénieur : une professionnalité interpellée », in *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergologique*, sous la direction d'Y. Schwartz, Paris, PUF, 1997.

Jodelet (D.) (sous la dir.), « Représentations sociales : un domaine en expansion », *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989.

Joule (R.V.), Beauvois (J.L.), *La soumission librement consentie, comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* , PUF, 1998.

Karvar (A.) et Rouban (L), (sous la dir.), *Les cadres au travail,* Paris, La découverte, 2004.

Knight (K.), Matrix Organization: A Review, *The Journal of Management Studies*, 1976, pp. 111-130.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Laufer (J.), Fouquet (A.), « Les cadres au regard du genre » in P. Bouffartigue (2001) (sous la dir.), *Cadres, la grande rupture ?*, Paris, La Découverte, 2001.

Lee Hansen (W.), "Professional Engineers: Salary Structure Problems", *Industrial relations*, volume 2, n°3, 1963, pp. 33-44.

Linhardt (D.), « Sur l'innovation », in N. Alter (sous la dir.), *Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire*, Paris, La découverte, 2002, p. 111.

Livian (Y.F.), « L'évolution de la relation d'emploi des cadres : une approche à partir du contentieux prud'homal », communication aux journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, LEST-CNRS, Aix-en-provenance, 9 et 10 décembre 1999.

Loubet (JL.), *Renault : histoire d'une entreprise*, Boulogne, ETAI, 2000.

Luhmann (N.), *La confiance*, Paris, Economica, 2006.

Marry (C.), Gadéa (C.), « Les pères qui gagnent, descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, Genre et Sociétés*, n°3, Mars 2000, p. 119.

Marry (C.), *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004.

Mead (G.H.), *Mind, Self and Society from the Stanpoint of a Social Behaviorist*, Chicago-Londres, 1962.

Méda (D.), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion, 1995.

Menger (P.-M.) (sous la dir.), *Les professions et leurs sociologies, modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme, 2003.

Merton (R.K.), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin, 1997.

Midler (C.), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Inter-Editions, 1993.

Miller (G.A.), "Professionals in Bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers", *American sociological review*, 1965, pp. 755-769.

Milly (B.), Les professions en prison : convergences entre individualisme méthodologique et interactionnisme symbolique ", *L'Année sociologique*, vol. 51, 2001, n° 1, pp. 103-136.

Milly (B.), *Soigner en prison*, Paris, PUF, 2001.

Mintzberg (H.), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.

Monchatre (S.), « Les déroulements de carrières en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et cadres », *Sociologie du travail*, 1998, pp. 21-40.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Montmollin (M. de), « Les cadres travaillent-ils ? A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski », *Le Travail humain*, vol. 47, n°1, 1983 pp. 124-127.

Morin (E.), synthétisée par Fortin (R.), *Comprendre la complexité, introduction à la méthode d'Edgar Morin*, Paris, L'harmattan, 2000.

Moscovici (S.), « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire », in Jodelet (D.) (sous la dir.), *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989.

Moysan-Louazel (A.), « Le modèle de carrière des ingénieurs à l'épreuve des mutations techniques et organisationnelles des entreprises », *Sciences de la société*, n°36, 1995, pp. 127-146.

Neveu (J.P.), Thévenet (M.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002.

Perrow (C.), *Normal accidents, Living with High-Risk Technologies*, New Jersey, Princeton University Press, 1984.

Picard (F.), *L'épopée de Renault*, Paris, Albin Michel, 1976.

Pigeyre (F.), « Femmes dirigeantes, les chemins du pouvoir » in P. Bouffartigue, Les cadres : la grande rupture, La découverte, 2001, pp. 269 – 280.

Piotet (F.), Sainsaulieu (R.), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994.

Pochic (S.), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? » in A. Karvar et L. Rouban (sous la dir.), *Les cadres au travail,* Paris, La découverte, 2004.

Poitou (J.P.), *Le cerveau de l'usine : histoire des bureaux d'étude Renault de l'origine à 1980*, Aix en Provence, Université de Provence, 1988.

Poperen (C.), *Renault, regards de l'intérieur,* Paris, Editions sociales, 1983.

Raymond (H.), « Les Samouraïs de la Raison », *Sociologie du travail*, n°4, 1982, pp. 379 – 401.

Reynaud (JD.), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

Roux-Dufort (C.), « La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle », in Vidaillet (B.) (sous la dir.), *Le sens de l'action, Weik (K.E.): sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, 2003, pp. 139-157.

Sainsaulieu (R.), *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985.

Sayles (L.R.), "Matrix Management, the Structure with a Future", *Organizational Dynamics*, Autumn 1976, p. 4.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Sennett (R.), *Autorité*, Paris, Fayard, 1980.

Strauss (A.), *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'harmattan, 1992.

Touraine (A.), *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955.

Veblen (T.), *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970.

Veltz (P.) et Zarifian (P.), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », Sociologie du travail, n°1/93.

Veltz (P.), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

Veltz (P.), Zarifian (P.), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1/93.

Vérin (H.), *La gloire des ingénieurs, L'intelligence technique du XVIe au XVIIIe siècle*, Paris, Albin Michel, 1993.

Vinck (D.), *Ingénieurs au quotidien*, *Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Grenoble, PUG, 1999.

Weber (M.), *Economie et Société*, tome 1, Paris, Plon, 1995.

Weber (M.), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2002.

Weick (K.), « L'effondrement du sens dans les organisations, L'accident de Mann Gulch », in B. Vidaillet (sous la dir.), *Le sens de l'action, Weik (K.E.): sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert,, 2003.

Whalley (P.), Crawford (S.), « Locating Technical Workers in Class Structure », *Politics and Society*, vol 13, n°3, 1984, pp. 239-235.

Zarifian (P.), *Temps et modernité, Le temps comme enjeu du monde moderne*, Paris, L'harmattan, 2001.

Zarifian (P.), « L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux », in K. Chatzis, C. Mounier, P. Veltz, P. Zarifian, *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'harmattan, 1999, p. 39.

Zarifian (P.), *Travail et communication, essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, 1996.

Zarifian (P.), *Le travail et l'événement*, Paris, L'harmattan, 1995.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Grille indicative des entretiens par grappes hiérarchiques centrés sur le travail au quotidien

Annexe 2 : Interviewés de la vague d'entretiens N°1 – par grappes hiérarchiques centrés sur l'activité de travail au quotidien

Annexe 3 : Grille indicative des entretiens biographiques

Annexe 4 : Interviewés de la vague d'entretiens N°2 – biographiques

Annexe 5 : Grille d'assertions utilisée pour l'expérimentation sociale

Annexe 6 : Archives historiques : graphiques représentant la répartition des cadres par âge et position

Annexe 7 : Archives historiques : graphiques représentant la répartition des diplômes par âge et position

Annexe 8 : Idem

Annexe 9 : Archives historiques : Investissement chiffré de la Régie dans la politique sociale de 1953 à 1960

Annexe 9 bis : Archives historiques : Photographies illustrant les différentes activités sportives organisées par la Régie

Annexe 10 : Notes sur les premières évolutions techniques au sein du secteur de la conception

Annexe 11 : Archives hstoriques : note de 1988 sur la création de la fonction de directeur de projet

Annexe 11 b : Archives historiques : organigramme interne du 23/3/1988

Annexe 12 : Archives historiques : note de 1990 sur les attributions des directeurs de projet

Annexe 13 : Archives historiques : note de 1991 sur les attributions des directeurs de projet

Annexe 14 : Document interne: organisation des plateaux-projet (1993)

Annexe 15 : Document interne: découpage standard du véhicule (1993)

Annexe 16 : Document interne: note de fonction du Pilote GFE (1996)

Annexe 17 : Document interne : note de 1991 sur les réunions institutionnelles

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 18 : Document interne : réunions institutionnelles et rôle des acteurs du comité technique

Annexe 19 : Document interne : cartographie des comités permanents au milieu des années 1990

Annexe 20 : Document interne : note de fonctionnement de 1999 sur le processus de conception du produit autour du client

Annexe 21 : Document interne : missions de la DDIV et de la DARP (2001)

Annexe 22 : Document interne : note de création de la DARP (1998)

Annexe 23 : Document interne : schéma du processus de conception orienté vers le client

Annexe 23 bis : Extrait reproduit sur les justifications de la standardisation

Annexe 24 : Document interne : schéma de la planification du processus de planification

Annexe 25 : Document interne : schéma d'enchaînement et de planification des réunions institutions. Ex de la DMDR

Annexe 26 : Document interne : description détaillée d'une DMDR

Annexe 27 : Document interne : fiche de description d'une réunion formelle. Ex : RAPP

Annexe 28 : Idem. Ex : RPIM

Annexe 29 : Idem. Ex : GSFA

Annexe 30 : Document interne : calendrier général pré-établi (1999)

Annexe 31 : Document interne : calendrier des réunions de coordination Métier-Projet pré-établi (1999)

Annexes 32 a, b, c, d, : Document interne : calendrier des réunions par fonction pré-établi (1999)

Annexe 33 : Document interne : schéma de hiérarchisation des réunions (2002)

Annexe 34 : Document interne : description de la structuration d'une Liste Unique des problèmes

Annexe 35 : Document interne : schéma de découpage des zones d'architecture du véhicule

Annexe 37 : Retranscription de l'emploi du temps de l'ingénieur-métier, journée 2

Annexe 38 : idem, journée 3

Annexe 39 : Retranscription de l'emploi du temps de l'ingénieur-projet

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 40 : Extraits d'entretiens sur le caractère mécanisé du travail

Annexe 41 : Extrait d'un dialogue entre un « ancien » et un «récemment embauché »

Annexe 42 : Répartition des diplômes des ingénieurs et cadres techniques en fonction du classement interne de l'entreprise (2005)

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 1 :

Grille indicative des entretiens par grappes hiérarchiques centrés sur le travail au quotidien

Thèmes	**Questions -relances**
SITUATION DE TRAVAIL	En quoi consiste votre travail ? Racontez-moi une journée type (description) Dans votre travail, que préférez-vous ? Qu'aimez-vous le moins ? De quoi êtes-vous fier ? Quelles tâches vous prennent le plus de temps ?
RELATIONS	Avec qui travaillez-vous au quotidien ? Comment coordonnez-vous vos activités ? Qui d'autre a un impact sur votre travail ? Quels sont vos rapports avec votre hiérarchie ? Vos subordonnés ? Vos pairs ? Vos relations sont-elles fréquentes ? A quelles occasions ? Quel sens accordez-vous à vos rencontres ? Allez-vous au-delà des relations fonctionnelles ? Connaissez-vous les autres directions ? Que savez-vous d'elles ? Comment-voyez vous l'articulation entre les métiers et les projets ? Qu'est-ce qui garantit le fonctionnement, selon vous ? Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues d'une manière générale ? Avez-vous des contacts extraprofessionnels ? Que diriez-vous à propos de la solidarité chez Renault ? Elle s'exprime comment ? A quel moment ?
CAPACITES D'ACTION	Pouvez-vous prendre des initiatives ? lesquelles ? Déléguez-vous certaines tâches ? A qui ? Est-ce que vous contrôlez leur travail ? Travaillez-vous en équipe ? Avez-vous le choix de celle-ci ? Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans votre travail ? Comment résolvez-vous ces problèmes ?
FORMES DE RECONNAISSANCE	Sur quoi vous sentez-vous évalué ? Qu'est-ce qui doit être rémunéré ? Que pensez-vous du système de rémunération ? Quelle place accordez-vous au salaire ?
CARRIERE	Que pensez-vous de votre évolution ? Pour quelles raisons avez-vous fait ces choix ? Comment voyez-vous votre avenir professionnel ?
RAPPORT A L'ORGANISATION	Pourquoi avoir intégré Renault ? Qu'est-ce qui a été déterminant dans votre choix ? Si c'était à refaire ? Quels sont les avantages et inconvénients/contraintes de Renault ? Que pensez-vous de l'évolution de l'entreprise ?
Caractéristiques de l'interviewé	Age/sexe Direction/fonction Ancienneté Formation/diplôme Statut

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

© 2010 Tous droits réservés.

ANNEXE 2

Interviewés de la vague d'entretiens N°1 - par gra ppes hiérarchiques centrés sur l'activité de travail au quotidien

Référence	Affectation	Statut	Position	Fonction	Sexe	Ancienneté	Age	Diplôme	Classement
GH 1	DMC	Cadre	III A	Chef UET	Homme	11	36	Université	Groupe 3
GH 2	DMC	Cadre	III A	Chef UET	Femme	11	34	Ecole d'ingénieurs	Groupe 3
GH 3	DMC	Cadre	III B	Chef UET	Homme	23	49	Université	Groupe 3
GH 4	DMC	Cadre	III A	Ingénieur-méthodes	Homme	9	50	Non renseigné	Non renseigné
GH 5	DMC	Cadre	III A	Ingénieur-méthodes	Homme	12	42	Université	Groupe 3
GH 6	DMC	Cadre	II	Ingénieur-méthodes	Homme	2	29	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 7	DMC	Cadre	III A	Ingénieur-méthodes	Homme	3	48	Université	Groupe 3
GH 8	DMC	Technicien	285	Technicien-méthodes	Femme	9	38	BTS	N/A
GH 9	DMC	Technicien	260	Technicien-méthodes	Homme	15	35	BEP	N/A
GH 10	DMC	Cadre supérieur	III C	Chef de Service	Homme	17		Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 11	DMC	Cadre supérieur	III C	Chef de Service	Homme	24	47	Ecole d'ingénieurs	Groupe 1
GH 12	DMC	Cadre supérieur	III C	Chef de Service	Homme	21	45	Non renseigné	Non renseigné
GH 13	DMC	Technicien	270	Technicien-méthodes	Homme	2	24	Non renseigné	N/A
GH 14	DPC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	Homme	22	47	Promu	N/A
GH 15	DPC	Cadre	II	Ingénieur-projet	Femme	3	27	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 16	DPC	Cadre	III B	Chef UET	Homme	15	42	Université	Groupe 3
GH 17	DPC	Technicien	365	Technicien-métier	Homme	32	53	Non renseigné	N/A
GH 18	DPC	Cadre	III B	Chef de Service	Femme	13	,	Ecole d'ingénieurs	Groupe 1
GH 19	DIEC	Cadre supérieur	III C	Chef de Service	Homme	17	38	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 20	DIEC	Cadre supérieur	III C	Chef de Service	Homme	35	57	Promu	N/A
GH 21	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	Homme	13	35	Promu	N/A
GH 22	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	Homme	5	28	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 23	DIEC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	Homme	32	53	Promu	N/A
GH 24	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	Homme	4	31	Université	Groupe 3
GH 25	DIEC	Cadre	III A	Chef UET	Homme	17	38	Ecole d'ingénieurs	Groupe 3
GH 26	DIEC	Technicien	285	Technicien-projet	Homme	6	25	BTS	N/A
GH 27	DICAP	Technicien	335	Technicien-métier	Homme	18	40	Non renseigné	N/A
GH 28	DIEC	Technicien	335	Technicien-métier	Homme	15	40	BTS	N/A
GH 29	Confidentiel	Cadre dirigeant	HA	Directeur	Homme	36	56	Ecole d'ingénieurs	Groupe 1
GH 30	Confidentiel	Cadre supérieur	III C	Directeur	Homme	19	50	Doctorat	Groupe 1
GH 31	DICAP	Cadre	III A	Ingénieur-projet	Femme	17	40	Promu	N/A

http://doc.univ-lille1.fr

Thèse de Mélanie Burlet, Lille 1, 2008

© 2010 Tous droits réservés.

Interviewés de la vague d'entretiens N°1 - par gra ppes hiérarchiques centrés sur l'activité de travail au quotidien

Référence	Affectation	Statut	Position	Fonction	Sexe	Ancienneté	Age	Diplôme	Classement
GH 32	DICAP	Cadre	III B	Chef UET	Homme	21	46	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 33	DIEC	Cadre	III B	Chef UET	Femme	16	39	Ecole d'ingénieurs	Groupe 1
GH 34	DICAP	Cadre	III A	Ingénieur-métier	Homme	30	48	Promu	N/A
GH 35	Confidentiel	Cadre dirigeant	HA	Directeur	Femme	21	46	Ecole d'ingénieurs	Groupe 1
GH 36	DIEC	Cadre supérieur	III C	Chef de Service	Femme	18	42	Ecole d'ingénieurs	Groupe 1
GH 37	Confidentiel	Cadre supérieur	III C	Directeur	Homme	34	57	Ecole d'ingénieurs	Groupe 1
GH 38	DPC	Technicien	335	Technicien-projet	Homme	16	54	Bac	N/A
GH 39	DPC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	Homme	5	33	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 40	DIEC	Cadre	III A	Chef UET	Femme	2	36	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 41	DICAP	Cadre supérieur	III C	Chef de Service	Homme	18	47	Doctorat	Groupe 1
GH 42	DMC	Technicien	305	Technicien-méthodes	Homme	30	47	Non renseigné	N/A
GH 43	DPC	Cadre	II	Ingénieur-projet	Homme	13	34	Promu	N/A
GH 44	DICAP	Cadre	III A	Ingénieur-métier	Femme	12	36	Université	Groupe 3
GH 45	DICAP	Cadre	III A	Ingénieur-métier	Homme	39	59	Promu	N/A
GH 46	DICAP	Technicien	285	Technicien-métier	Homme	5	25	BTS	N/A
GH 47	DICAP	Technicien	335	Technicien-métier	Homme	16	38	BTS	N/A
GH 48	DPC	Cadre	III B	Chef UET	Homme	17	42	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 49	DIEC	Cadre supérieur	III B	Chef de Service	Homme	25	46	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 50	DICAP	Technicien	305	Technicien-projet	Femme	9	32	BTS	N/A
GH 51	DPC	Cadre	III B	Chef UET	Homme	21	43	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
GH 52	DICAP	Cadre	II	Ingénieur-métier	Femme	6	28	Ecole d'ingénieurs	Groupe 3
GH 53	DICAP	Cadre	III B	Chef de Service	Homme	15	42	Non renseigné	N/A
GH 54	DICAP	Cadre	III B	Chef UET	Homme	17	41	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2

http://doc.univ-lille1.fr

Thèse de Mélanie Burlet, Lille 1, 2008

ANNEXE 3 :

Grille indicative des entretiens biographiques

Thèmes	**Questions –relances**
PARCOURS BIOGRAPHIQUES	Pourriez-vous commencer par vous présenter ? Pourquoi avoir intégré Renault ? Pourriez-vous me parler de votre parcours professionnel ? Pourquoi ces choix ? Comment voyez-vous votre avenir professionnel ? Quelles sont vos envies ? De quoi n'avez-vous pas envie ? Pour quelles raisons ? Que signifie, pour vous, faire carrière dans l'entreprise ? Quel niveau souhaiteriez-vous atteindre ? Pourquoi ? Quels sont les éléments qui déterminent une évolution selon vous ?
RAPPORT AU TRAVAIL	Est-ce que vous pensez que votre travail est intéressant ? Épanouissant ? Oui/non, pourquoi ? Diriez-vous que vous êtes passionné de voiture ? Passionné de technique ? Qu'est ce que la technique ? Comment êtes-vous prêt à vous investir ? Sur quoi vous sentez vous évalué ? Quelle est selon vous la principale forme de reconnaissance ?
RAPPORT A L'ENTREPRISE	Les dernières décennies, on a demandé aux cadres une fidélité à toute épreuve, aujourd'hui ce modèle est remis en cause, qu'en pensez-vous ? Si je vous dis « être fidèle envers une entreprise », qu'en pensez-vous ? Selon vous, c'est quoi être loyal ? Jusqu'où peut aller la fidélité envers une entreprise ? Est-ce qu'il y a un prix à payer ? Y'a-t-il des contraintes, des risques ? Qu'est ce qui vous conduirait à démissionner ?
LES MODELES DE REUSSITE SOCIALE	Quels sont les signes de la réussite chez Renault ? Qu'est ce que réussir aujourd'hui dans le monde du travail ? Dans la vie sociale ? Y'a-t-il des modèles contradictoires ou opposés de réussite ? Que signifie pour vous réussir ? Qu'est qu'un ingénieur selon vous ? Et femme ingénieur chez Renault ?
Caractéristiques de l'interviewé	Age/sexe Direction/fonction Ancienneté Formation/diplôme Statut

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

© 2010 Tous droits réservés.

ANNEXE 4
Interviewés de la vague d'entretiens N°2 - biographiques

Référence	Affectation	Statut	Position	Fonction	Sexe	Ancienneté	Age	Diplôme	Classement
B55	DIEC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	H	5 ans	28	Ecole d'ingénieur	Groupe 2
B56	DPC	Cadre supérieur	III C	Chef de service	H	20 ans	43	Ecole d'ingénieur	Groupe 1
B57	DIEC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	H	3 ans	36	Université	Groupe 3
B58	DMC	Cadre supérieur	III C	Chef de service	H	19 ans	42	Ecole d'ingénieur	Groupe 1
B59	DMC	Cadre	II	Ingénieur-méthodes	H	8 ans	31	Ecole d'ingénieur	Groupe 3
B60	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	F	7 ans	27	Ecole d'ingénieur	Groupe 2
B61	DIEC	Cadre	III A	Ingénieur-métier	H	33 ans	54	Cadre promu	N/A
B62	DMC	Cadre	III B	Ingénieur-méthodes	F	17 ans	41	Doctorat	Groupe 1
B63	DPC	Cadre	II	Ingénieur-métier	F	6 ans	30	Ecole d'ingénieurs	Groupe 2
B64	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	F	7 ans	28	Ecole d'ingénieur	Groupe 1
B65	DMC	Cadre	III B	Chef de service	H				
B66	DICAP	Cadre	II	Ingénieur-métier	F	5 ans	28	Ecole d'ingénieur	Groupe 1
B67	DIEC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	H	6 ans	29	Ecole d'ingénieur	Groupe 1
B68	DPC	Cadre supérieur	III C	Chef de service	H	20 ans	43	Ecole d'ingénieur	Groupe 1
B69	DIEC	Cadre	III B	Chef d'UET	F	9 ans	38	Ecole d'ingénieur	Groupe 1
B70	DIEC	Cadre	III B	Ingénieur-métier	H	37 ans	55	Cadre promu	N/A
B71	DPC	Cadre	II	Ingénieur-projet	F	3 ans	27	Ecole d'ingénieur	Groupe 2
B72	DICAP	Cadre	II	Ingénieur-métier	F	7 ans	29	Ecole d'ingénieur	Groupe 3
B73	DPC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	F	14 ans	35	Ecole d'ingénieur	Groupe 3
B74	DMC	Cadre	III A	Ingénieur-méthodes	H	9 ans	50	Non renseigné	Non renseigné
B75	DPC	Cadre	III B	Chef d'UET	H	18 ans	42	Université	Groupe 3
B76	DPC	Cadre	III A	Ingénieur-projet	H	22 ans	47	Cadre promu	N/A
B77	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	H	14 ans	35	Cadre promu	N/A
B78	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	H	7 ans	28	Ecole d'ingénieur	Groupe 2
B79	DIEC	Cadre	II	Ingénieur-projet	H	6 ans	31	Université	Groupe 3
B80	DPC	Cadre	II	Ingénieur-projet	H	14 ans	34	Cadre promu	N/A

http://doc.univ-lille1.fr

Thèse de Mélanie Burlet, Lille 1, 2008

ANNEXE 5 :

Grille d'assertions utilisées pour l'expérimentation sociale

1. Chez Renault, pour être performant, il faut savoir prendre des risques.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

2. Chez Renault, on est solidaire en situation de risque.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

3. Chez Renault, faire des standards/processus est considéré comme un facteur de limitation des risques.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

4. Chez Renault, la création de standard permet de gagner du temps.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

5. Chez Renault, le standard est ce qui permet de mettre tout le monde d'accord.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

6. Chez Renault, le respect des standards prouve mon adhésion.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

7. Chez Renault, le temps fait partie de la performance commune.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

8. Chez Renault, le temps de travail passé prouve mon implication.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

9. Chez Renault, on est solidaire dès lors que l'on respecte le temps et les processus de développement d'un projet.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

10. Chez Renault, désordre et créativité sont antinomiques.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

11. Chez Renault, la créativité est une condition de la performance.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

12. Chez Renault, il est nécessaire de tout formaliser pour être efficace.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

13. Chez Renault, les réunions institutionnelles sont indispensables pour travailler en équipe.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

14. Chez Renault, la prise de décision est collégiale.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

15. Chez Renault, pour être performant, il faut aimer la voiture.

□ Pas du tout d'accord □ Pas d'accord □ D'accord □ Tout à fait d'accord

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 4 :

Notes sur les premières évolutions techniques au sein du secteur de la conception

Dans l'ensemble, l'une des caractéristiques de la bureaucratie professionnelle, comme le souligne H. Mintzberg, est un système technique peu sophistiqué. En effet, au sein du secteur de la conception, le savoir et la technologie mobilisés le sont, mais le système technique est rudimentaire jusque dans les années 1970. Les principaux outils sont les planches à dessin et les crayons. Le travail se réalise à l'échelle 1.

Néanmoins, la diversification des produits qui caractérise les années 1970 se traduit par une élévation des cadences pour les dessinateurs. C'est alors le troisième âge de l'automatisation, selon B. Coriat[1], qui sort des frontières du secteur de la production avec la création et l'utilisation de la Conception Assistée par Ordinateur (CAO). Selon J.P. Poitou, les tracés sont devenus trop imprécis entraînant un nombre trop important de retouches et anéantissant, de fait, les conditions d'une productivité plus élevée. L'automatisation mécanique et électronique connaît alors ses premières applications aux bureaux des études et des méthodes pour la réalisation du dessin. L'objectif est d'établir une définition numérique immédiatement utilisable, disposant de l'ensemble des informations et qu'il s'agit de substituer « à la longue suite des opérations traditionnelles dont chacune était source d'erreur : la fabrication du modèle à la main, les mesures, le tracé… ».

Selon l'auteur[2], cette première mutation technique a des implications sur les modes de coordination. Elle contraint deux traditions professionnelles à tisser des liens plus étroits pour travailler ensemble : il décrit un décalage profond entre, d'une part, les « mécaniciens », habitués à travailler en fonction de contraintes mécaniques, de critères extrêmement précis, réglementés et, d'autre part, les « carrossiers », valorisant la créativité, l'habileté manuelle et l'esthétisme du produit. Ce décalage se traduit par des façons différentes d'appréhender et de vivre l'apparition de ces nouvelles technologies.

En effet, force est de constater que ce changement bouleverse les métiers traditionnels. Les gains de productivité résident dans des gains de temps considérables dans la mesure où la CAO supprime certaines étapes et inverse la démarche de conception. L'auteur indique

[1] réf
[2] réf

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

qu'auparavant, la définition partait de la pièce pour, ensuite, déduire des volumes afin de gérer sans difficulté les interfaces entre les pièces. Avec la CAO, les pièces environnantes sont décrites lors d'une première phase qui circonscrit le volume pour, finalement, dessiner les pièces constitutives. Par conséquent, les contraintes pesant sur le dessinateur changent de nature et se renforcent. Ce changement permet, tout au moins sur certaines étapes, des gains de temps sans précédent qui peuvent aller d'une réduction de trois semaines à une demi-journée pour la réalisation d'une étape.

L'auteur explique que la diffusion est progressive et qu'elle n'est pas uniforme. En particulier, au sein des bureaux des méthodes, il apparaît que les performances technologiques, notamment le dessin en 3D, ne parviennent pas à se substituer aux savoir-faire traditionnels. La connaissance et la pratique de la réalité des usines restent essentielles pour l'implantation des machines par exemple.

Il reste néanmoins que cette évolution produit des effets notables sur les activités des dessinateurs. Elle est productrice de routines et d'une division du travail plus hiérarchisée. Surtout, elle bouleverse la représentation de la compétence au sein des bureaux de conception. Le savoir-faire ou la connaissance du métier relevaient, avant l'arrivée de la CAO, de la connaissance de la technologie spécifique au produit dessiné et à sa fabrication. L'auteur mentionne également les connaissances géométriques et l'habileté graphique. La plupart des anciens techniciens interrogés sur le changement font référence spontanément à cette évolution, comme l'illustre cet extrait :

> *« Avec l'informatisation et le développement du calcul, je n'ai plus eu l'impression à une époque de faire de l'automobile.[…]. C'est vrai que ça m'a permis d'avancer beaucoup plus vite, d'avoir moins de prototypes et tout… Mais bon, j'avais l'impression de perdre le métier, le métier automobile. C'était le ressenti général des gens qui aimaient faire de l'automobile ».*

Technicien-métier, DPC, homme, 32 ans d'ancienneté, 53 ans, Diplôme non renseigné, GH 17.

Bien qu'elle soit considérée *a priori* comme un complément, une aide au dessinateur qui conserve le savoir professionnel et technique, il apparaît, dans les faits, que le savoir technologique prend une place importante. C'est ainsi que le changement bénéficie aux plus jeunes qui saisissent l'opportunité de se valoriser à travers un savoir, ce que ne leur permettait pas la représentation traditionnelle de la compétence, car elle ne pouvait être que le résultat

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'un long apprentissage aux côtés des anciens. Un chef d'UET exprime cette dévalorisation du dessinateur expérimenté :

> *« Le cœur de métier, ce n'est plus le fait de faire le dessin. Maintenant, le terme de dessinateur est péjoratif. Ça traduit une limitation. Ce n'est plus le cœur de métier. La noblesse de concepteur, c'est le jeune de 20 ans. C'est nos moteurs, ils maîtrisent la CAO, l'informatique. Ils sont ambitieux. C'est la génération 'Game boy' ! »*

Cadre, Chef d'UET, DICAP, homme, 21 ans d'ancienneté, 46 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 32.

Deux tendances opposées caractérisent alors l'évolution du métier du dessinateur. Une première voit naître ce que l'auteur appelle « l'ingénieur dessinateur » à qui l'on demande de consacrer les gains de temps à la réflexion. Dans cette hypothèse, le complément de formation en mathématique et technologique devient une nécessité, même si « l'essentiel de la qualification demeure pour les dessinateurs la connaissance du métier sur quoi se fonde le logiciel qu'ils utilisent »[3]. La seconde tendance est celle qui caractérise l'émergence d'un sentiment de déqualification chez les dessinateurs. Se développent les images de « l'OS du clavier » ou de « l'opérateur presse-bouton ». Selon l'auteur, « la pratique de la formation en cascade augmente les risques de déqualification du fait d'une trop grande spécialisation. A chaque étape, un peu moins de connaissances et d'initiatives sont requises »[4].

Rançon des progrès techniques dans les méthodes de conception, cela se traduit par une dégénérescence de la dynamique créatrice qui animait la Régie au milieu des années 1970. Elle se traduit concrètement par le développement d'une stratégie de rachat et peut être illustrée par cet extrait d'un entretien mené avec un directeur particulièrement actif à cette époque :

> *« On était convaincu que l'automobile était finie, que l'on avait tout inventé. Les ingénieurs ne pensaient qu'à la grande série »*[5].

Il semble donc que les effets de cette première grande mutation au sein des bureaux de conception se concentrent sur les dessinateurs. La qualification et la position des ingénieurs semblent épargnées même si, à en croire J.P. Poitou[6], le savoir se concentre sur les spécialistes de la conception de programme de simulation et que, de ce fait, les ingénieurs

[3] Mettre réf
[4] Mettre réf
[5] Entretien avec un ingénieur, ancien directeur du produit.
[6] réf

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

perdent leurs capacités en calcul. Selon lui, ils se contentent, pour la majorité d'entre eux, de produire des descriptions à partir des résultats obtenus par le calcul. Reste néanmoins qu'on assiste, en tout état de cause, à ce moment, au premier changement considérable visant à optimiser le travail des concepteurs, jusque là épargnés au regard des transformations opérées au sein des unités de production.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 23b :

Extrait reproduit du « compte-rendu N° 6/003 du comité directeur du PQR1 du 12 juin 2003 », rédigé par un représentant de la DMC (Direction des Méthodes de Conception) à destination des directeurs de l'Ingénierie Véhicule.

- **La démarche de standardisation insuffisante**

Le standard « fait peur ». Historiquement beaucoup d'actions souvent couronnées de succès ont été menées et sont encore menées ; mais, fondamentalement, cette approche n'a jamais été considérée, au niveau de l'Entreprise, comme un moyen nécessaire et incontournable du management des projets et des développements.

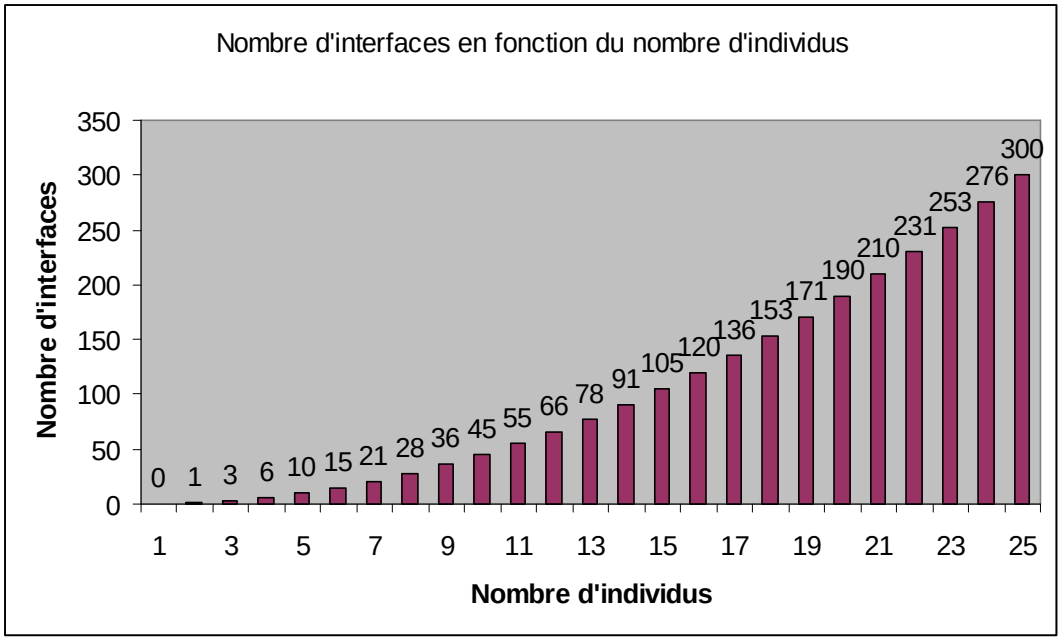
Standardisation des pièces et Carry-over :

Les pièces standards. L'idée simple de ne pas re-dessiner indéfiniment au fil des projets des pièces remplissant les mêmes fonctions est très difficilement mise en pratique. […]

Le carry over. La démarche est la même que celle de la standardisation des pièces : ne pas refaire entièrement toute la voiture et toutes les installations à chaque nouveau véhicule ; à l'intérieur d'un même programme, il s'agit de maximiser les pièces et organes communs. […] L'absence d'une démarche résolument « carry-overtiste » dans le processus avant-projet est une cause essentielle de nos futurs ennuis sur ce programme (si nous ne corrigeons pas le tir…). En Avant-Projet, ne pas partir de la feuille blanche (Produit, Ingénierie, Manufacturing) est très difficilement concevable, contre nature en quelque sorte ; l'idée qui prédomine : un nouveau programme, c'est une nouvelle vie qui commence, oublions le passé…

Standardisation et Carry over trop faibles conduit à des développements « monstrueux » en terme d'Ingénierie (nombre de pièces, d'organes, de systèmes et de leurs interfaces développer). Ce foisonnement engendre en lui-même des complexités insurmontables dues à l'accroissement des interfaces physiques mais aussi (et surtout ?) relationnelles.

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr



Les standards de conception

A la difficulté de standardiser les objets, se superpose celle de standardiser les règles de conception (et de fonctionnement). […]
L'utilisation très moyenne des standards de conception conduit de façon évidente à la non-qualité : règles réinventées chaque fois, non formalisées et donc pas auditables ; le pilotage en boucle courte est donc impossible.

© 2010 Tous droits réservés.

Annexe 40 - Extraits d'entretiens :

Illustrations de la récurrence des propos des ingénieurs exerçant des fonctions en projet sur le caractère réglementé et mécanisé de leur travail.

« *Les joints, je n'ai pas pu appliquer, mon chef m'a hurlé dessus pour que je l'applique, ça a pris quatre mois de délais, deux semaines de travail pour montrer que l'on avait raison. On n'a pas de processus pour sortir du standard* (ton ironique). *Donc les standards ont été extrêmement valorisés. Il y a la volonté d'y aller, enfin l'imposition par les chefs !* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, homme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 54.

« *Si je reviens sur la rationalisation, ce qui me gêne, c'est qu'on nous dit sans arrêt : 'ça c'est bon pour vous !', 'Il faut appliquer, ça c'est super bon pour vous'. Je veux dire, je n'ai pas souhaité travailler dans l'armée car je veux comprendre. J'ai besoin que l'on m'explique et si je suis convaincu, on l'appliquera de manière encore plus performante* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 13 ans d'ancienneté, 35 ans, Promotion interne, GH 21.

« *L'équipe projet prend toutes les règles métier et applique. Bon ok ! Mais il faut le faire intelligemment, sinon les véhicules seront identiques. C'est toujours améliorable. Il ne faut pas numériser bêtement. Une petite réflexion d'une heure… On est une usine tertiaire. On dit même : 'Pisse la num', car la numérisation tombe toute seule !* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DIEC, homme, 5 ans d'ancienneté, 28 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 22.

« *Quand c'est du processus, c'est la DMC ! Donc, il y en a qui n'ont jamais fait de projet ! Moi, on m'a tapé sur la tête très très fort pour que je fasse. Et ça n'a servi à rien. J'ai perdu du temps. Je ne critiquais pas le but mais le processus en lui-même. Je ne dis pas qu'il n'en faut pas mais aller chercher quelqu'un pour faire l'XXX* (une procédure de qualité), *ça me gêne ! C'est une perte de temps, il n'y connaît rien, en plus il faut rédiger sur des choses évidentes !* ».

Cadre, Ingénieur-projet, DICAP, homme, 17 ans d'ancienneté, 41 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 54.

« *Ma principale difficulté, c'est d'être contraint par des choix initiaux ou le temps. On se bat tous les jours contre des choses verrouillées et mon principal ennemi, c'est le temps* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 5 ans d'ancienneté, 33 ans, Ecole d'ingénieur de groupe 2, GH 39.

« *Bon c'est trois ou quatre jours à se dire : 'je vais mettre plus de temps mais ok'. C'était encore des cases à remplir sous Excel. On fait encore une bagnole sous Excel ! Mais ça s'est bien passé : on a fait des tableaux de bord Excel. On a montré que l'on ne pouvait pas appliquer mais il faut laisser le rouge pour que l'on sache que l'on n'a pas appliqué même si on a eu une dérogation (*ton ironique*). Mais à chaque réunion, le chef dit : 'c'est quoi ce rouge ? Il faut verdir. A chaque réunion ! ».*

Cadre, Ingénieur-projet, DPC, homme, 22 ans d'ancienneté, 47 ans, promotion interne, GH 14.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« *Il y a quelques années, c'était un vrai rôle de synthèse, dur mais super intéressant, valorisant, utile pour l'avancement du projet. Et là, ce que l'on semble nous demander, c'est un retour en arrière. A chaque ligne du cahier des charges, il faut préciser : vert, jaune, rouge. C'est une usine à gaz. On doit tout formaliser ; Avant, c'était fait mais là c'est systématique. Je ne sais pas si c'est le meilleur moyen. L'objectif, c'est de verrouiller les loupés. Nous, on n'y voit pas de plus-value, surtout par rapport à la charge de travail que ça implique* ».

Cadre, ingénieur-projet, DPC, homme, 13 ans d'ancienneté, 34 ans, promotion interne, GH 43.

© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

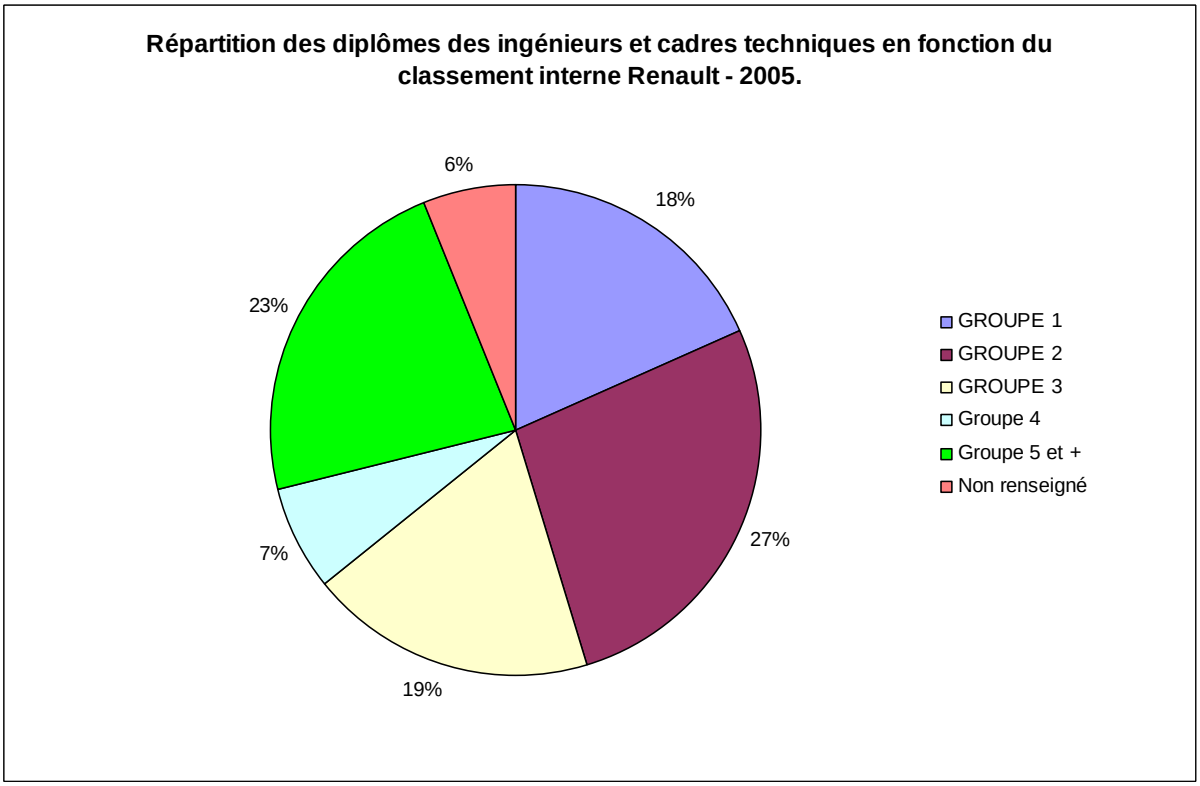
ANNEXE 41 :

Extrait d'un dialogue entre un ingénieur nouvellement embauché (moins de 5 années) et un cadre technique ayant plus de 30 années d'expérience

« Diriez-vous qu'il existe de la solidarité ? »
J : *Non, on n'a pas le temps de la voir. On n'a pas beaucoup d'échanges.*
M : *La solidarité, c'est un état d'esprit, moi je l'ai connu à l'acoustique en 93.*
J: O*ui, mais c'était la Régie, on te parle d'une société privée maintenant !*
M : *Moi, j'ai connu la Régie, avant le but c'était de faire progresser les savoirs. Maintenant on ne voit plus ça. Renault se permet de changer de métier.*
J : *L'avantage, c'est qu'il y a plein de possibilités de carrières transversales, mais l'inconvénient c'est qu'il n'y a plus de carrière hiérarchique.*
M : *Pour moi, le changement, ça a été Vilvoorde, la fermeture, ça a marqué les esprits. Moi, j'ai besoin de sécurité pour travailler sinon ça me paralyse.*
J *: Pour moi, c'est l'inverse, c'est motivant car là que je fasse bien ou non, je ne serai pas viré ! La rémunération c'est pareil, l'individualisation du salaire c'est du pipo ! Il n'y a pas de reconnaissance. Ça tu peux barrer ! C'est comme les listes P, c'est du pipo !*
« Où trouve-t-on la motivation ? »
J *: Dans l'intérêt du poste et puis on cherche moins à faire carrière. Si on reste, ce n'est pas pour faire carrière. C'est l'équilibre chez Renault.*
(…)
« Par quoi passerait le progrès selon vous ? »
J : *Faire ce qu'il y a de bien chez Renault et bien chez Nissan.*
M : *Tu refais le baratin de Goshn.*
J : *On se traîne la Régie et sa culture trop franco-française, trop bureaucratique ! Il faut sortir d'une vision trop nombriliste.*
M : *Pour moi le progrès, ce serait une rupture technologique forte qui dépasserait tout le monde. Ou comme la Logan…, des choses centrées sur l'évolution de la société pour marquer des points. C'est la technique et le produit.*

© 2010 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 42



© 2010 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr