

# La « jeune recherche »

## VOLUME II

RESPONSABLE  
GILLES LAZUECH

TEXTES RASSEMBLES PAR ERIC ROUSSEL



Actes de la journée  
du 25 juin 2004

*organisées par le GDR CA.D.R.E.S  
et le Centre Nantais de Sociologie  
à Nantes*

**2004-7**

**Les cahiers  
du gdr  
CADRES**

Cadres,  
Dynamiques  
Représentations  
Entreprises  
Sociétés



## Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1er janvier 2001 et a été renouvelé en 2004 pour une deuxième période de quatre ans. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE, sociologue, Directeur de recherche au CNRS, LEST, Université d'Aix-Marseille 1 et 2.

**Son comité scientifique** est également composé de :

- COUSIN Olivier, sociologue, CADIS, EHESS, Paris.
- DANY Françoise, gestionnaire, Professeur à l'École de Management de Lyon.
- DIEUAIDE Patrick, économiste, MATISSE-ISYS, Paris 1.
- GADEA Charles, sociologue, Professeur de l'Université de Rouen, LASMAS, Paris.
- GHAFARI Sarah, sociologue, EMN / CENS, Nantes.
- GRELON André, historien, Directeur d'Etude à l'EHESS, LASMAS, Paris.
- GROUX Guy, sociologue et politologue, Directeur de Recherche au CNRS, CEVIPOF, Paris.
- LAUFER Jacqueline, sociologue, Professeur au Groupe HEC, Paris.
- LAZUECH Gilles, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes, CENS.
- LIVIAN Yves-Frédéric, gestionnaire, Professeur à l'IAE de Lyon.
- MISPENBLOM Frédéric, sociologue, Professeur de l'Université d'Evry, Centre Pierre Naville.
- POCHIC Sophie, sociologue, Chargée de Recherche au CNRS, LASMAS, Paris.

**Les laboratoires de recherche** qui l'ont fondé sont :

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le Centre Pierre Naville à Evry, ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu<sup>1</sup>. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des Cahiers du Gdr CADRES en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

---

<sup>1</sup> Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.



# Sommaire

## VOLUME II

<b>L'IDENTITE PROBLEMATIQUE D'UN GROUPE PROFESSIONNEL .....</b>	<b>99</b>
Présentation.....	99
<b>Gilles Lazuech</b>	<b>99</b>
Qu'est-ce qu'encadrer veut dire ? Cadres <i>managers</i> et personnel d'encadrement .....	101
<b>Loup Wolff</b>	<b>101</b>
Les créatifs de la publicité entre création et commerce. Mutations d'une figure professionnelle .....	114
<b>Laure Gaertner</b>	<b>114</b>
Quand le statut entre en concurrence avec une culture de métier .....	124
<b>Hélène Cheronnet</b>	<b>124</b>
Discussion animée par André Grelon .....	138
Le foyer syndical, au cœur d'une pratique syndicale.....	147
<b>Anne-Sandrine Castelot</b>	<b>147</b>
Le corps des Ponts et Chaussées, une institution à géométrie variable. <i>Les figures de l'ingénieur en lutte dans la fabrique de la formation</i> .....	154
<b>Julie Gervais</b>	<b>154</b>
Juger pour recruter : les ingénieurs diplômés .....	166
<b>Sarah Ghaffari</b>	<b>166</b>
Discussion animée par Sophie Pochic .....	176

# **L'IDENTITE PROBLEMATIQUE D'UN GROUPE PROFESSIONNEL**

Les textes réunis dans la seconde partie du cahier abordent la question de l'identité professionnelle des cadres et ingénieurs.

Les contributions de Loup Wolff, Laure Gaertner et Hélène Cheronnet ouvrent, chacune à leur manière, la question de l'identité. Partant de cette question générale chacun des auteurs apporte une réponse originale.

Pour Loup Wolff, les transformations récentes des modes de production et de l'idéologie managériale conduisent à un brouillage de la catégorie cadre, telle qu'elle avait pu se construire au cours des années 60. Si être cadre, c'est encadrer alors des groupes professionnels frontières, comme les agents de maîtrise ou les techniciens, peuvent à juste titre se revendiquer être cadre. Un des effets du néo-management étant de faire disparaître la catégorie du cadre en transformant nombre de salariés, cadres et non-cadres, en managers.

Laure Gaertner pose, à travers le cas des professions de la publicité, la question de l'identité de ses professionnels de la création. De quel groupe professionnel relèvent les directeurs artistiques et les concepteurs-rédacteurs ? Sont-ils hors champ, parce que des créatifs, parce que ne travaillant pas dans les mêmes conditions et avec les mêmes contraintes que les cadres des entreprises ordinaires ? Plus généralement, peut-on avoir une identité professionnelle cadre hors du champ de l'entreprise ?

Le texte d'Hélène Cheronnet prolonge cette question à partir d'une enquête sur les personnels de direction et d'encadrement du secteur social et médico-social. Ces professionnels, qui travaillent dans le secteur associatif ou dans des institutions publiques et qui, au moins pour certains, sont mus par un esprit militant et-ou par celui du service public et de l'intérêt général, peuvent-ils être réellement des cadres ? On observe ici les conflits d'intérêts et d'identité entre un statut – celui de cadre –, qui a pour effet d'introduire des hiérarchies relativement explicites au sein des personnels et qui détermine aussi des investissements de carrière (obtenir le statut de cadre), et, d'autre part, des individus, qui continuent à s'identifier comme des travailleurs sociaux solidaires du personnel subalterne.

Si l'identité professionnelle des cadres et des ingénieurs semble devenir parfois problématique, comme le montre également les derniers travaux de Paul Bouffartigue et de Charles Gadéa<sup>1</sup>, il reste que la catégorie demeure par la présence des institutions qui la font vivre et qui la produisent en tant que groupe professionnel organisé et doté d'une certaine identité collective.

À ce titre, la contribution d'Anne-Sandrine Castlot est intéressante dans le sens où elle aborde la question du syndicalisme des cadres à partir de l'observation minutieuse de ce qui se passe au sein d'une section syndicale dans une entreprise particulière. « Le foyer syndical » CFDT joue, selon Anne-Sandrine Castlot, le rôle d'un lieu d'expression dans lequel la parole des cadres et ingénieurs de l'entreprise se libère et où se met en acte, dans l'entre-soi, des processus de construction identitaire autour d'un sentiment de type communautaire.

Julie Gervais et Sarah Ghaffari nous conduisent aux institutions de formations, ici des grandes écoles, dans une sociologie proche de celle des *curricula*. Chacune traite d'une

---

<sup>1</sup> Paul Bouffartigue (dir.), *Cadres la grande rupture*, la Découverte, "collection Recherches", 2001 ; Charles Gadéa, *Les cadres. Une énigme sociologique*, Belin, 2003.

question originale : comment se construit et perdure un corps d'Etat pour Julie Gervais ?  
Comment se construit le marché du travail des ingénieurs pour Sarah Ghaffari ?

La contribution de Julie Gervais s'attache à montrer le rôle d'une école, l'école des Ponts et Chaussées, dans le travail de construction identitaire des élèves – appelés à intégrer le corps des Ponts – à travers la question de la formation et des savoirs transmis aux élèves. Il s'agit précisément de continuer à former un corps d'ingénieurs qui se distingue à la fois des ingénieurs civils et des autres ingénieurs des corps d'Etat (corps des Mines notamment). À ce titre, la formation dispensée dans l'école est le centre d'un double enjeu : attirer vers l'école des Ponts et Chaussées les meilleurs élèves de l'école Polytechnique et continuer à alimenter l'Etat en ingénieurs dévoués à sa cause.

Le texte que présente Sarah Ghaffari conduit à s'interroger sur ce qui donne au titre d'ingénieur une valeur distinctive sur le marché du travail alors qu'il n'y a aucune correspondance mécanique entre le titre d'ingénieur et le poste occupé ou la fonction exercée dans l'entreprise. En définitive, c'est aux écoles de construire la valeur des diplômes délivrés en travaillant à leur donner surtout un rôle d'information sur la qualité des personnes qui en sont détentrices. Le diplôme joue donc, pour Sarah Ghaffari, comme un investissement de forme. Il donne des informations importantes aux recruteurs et permet de lever des incertitudes sur la valeur des élèves, surtout pour l'obtention d'un premier emploi. Dès lors on comprend en quoi le diplôme, sorte de patrimoine commun aux élèves d'une même école, est producteur d'identité collective pour l'ensemble de ses détenteurs.



# QU'EST-CE QU'ENCADRER VEUT DIRE ? CADRES *MANAGERS* ET PERSONNEL D'ENCADREMENT

---

LOUP WOLFF

## Introduction

En France, les cadres forment un groupe social à part. L'état actuel des frontières de ce groupe et les privilèges dont, en tant que membres du groupe, les cadres bénéficient sont le résultat d'un long processus de légitimation dont Luc Boltanski [1982] a décrit les étapes historiques. A l'origine motivée par la peur d'être pris entre les feux croisés du patronat et des grands mouvements ouvriers des années 30, la mobilisation de cette faction du salariat a ainsi abouti à la création dans les conventions collectives d'un statut salarial spécifique qui contribue fortement depuis au renforcement de la cohésion du groupe. Les cadres forment ainsi aujourd'hui tout à la fois une catégorie de salariés identifiés par leur activité au sein de l'entreprise, un groupe défini par ses pratiques sociales, un corps d'électeur aux élections prud'homales et professionnelles, un ensemble d'affiliés à un régime de retraite spécifique, un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale, une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux, une catégorie statistique, un objet d'étude pour la sociologie... Finalement, grâce à l'habile mise en œuvre de multiples technologies sociales de mobilisation, d'identification et de classement, leur plus grand succès est certainement d'avoir réussi à asseoir la légitimité du groupe *cadres* aux yeux de tous et à en valoriser les représentations associées.

### La substance derrière le substantif

Héritier de près d'un siècle d'histoire, ce groupe social peut aujourd'hui sembler gravé dans le marbre, à tel point qu'il est parfois difficile d'en ré-interroger la *substance* derrière le *substantif*<sup>1</sup>. Cette ré-interrogation est aujourd'hui pourtant nécessaire à un moment où la « spécificité française » du statut des cadres est remise en question et où les cadres eux-mêmes peinent à se définir face aux autres salariés.

Thomas Amossé [2000] analyse ainsi la fragilisation croissante de la frontière entre les cadres et les techniciens – agents de maîtrise. Il observe en effet que la cristallisation de ces deux formes de catégories concurrentes s'opère autour de la question de l'encadrement : les cadres encadrant de moins en moins et les techniciens – agents de maîtrise encadrant de plus en plus<sup>2</sup>, il devient difficile de maintenir une hiérarchie (notamment salariale) qui a longtemps justifié son existence autour de questions liées à l'« encadrement » et aux « responsabilités ». T. Amossé étudie en particulier les enjeux de représentation qui apparaissent à la frontière de ces deux catégories, et conclut son analyse par une démonstration de « l'extrême fragilité de la frontière : définie par un droit conventionnel qui ne s'impose pas à tous les acteurs sociaux, elle est représentée de façon concurrente par de nombreuses institutions et organisations politiques ».

---

<sup>1</sup> Comme l'écrit Luc Boltanski [1982], la sociologie des professions est confrontée à une alternative entre deux positions problématiques : d'une part « définir le groupe par une typologie formelle construite pour les besoins de la recherche » et ainsi prétendre à une vérité de la sociologie contre la relativité des représentations sociales ; d'autre part « prendre l'objet tel qu'il se donne avec son nom commun et ses représentations communes en cherchant à lui donner une unité substantielle et des contours objectifs, ce qui revient – comme dit Wittgenstein – "à essayer derrière le substantif de trouver la substance" ».

<sup>2</sup> Selon les propres déclarations des salariés lors des enquêtes Conditions de Travail (cf. plus loin).

## « Cadres » et « encadrement » : une ambiguïté entretenue ?

Cette fragilité se lit notamment dans la politique de la Confédération Française de l'Encadrement CGC d'élargissement de sa base potentielle d'adhérents au début des années 80. Associant officiellement depuis 1981 les termes de « cadre » et d'« encadrement » dans son nom<sup>3</sup>, la confédération entend ainsi jouer sur l'ambivalence de ces termes et séduire, sur la base de son positionnement historique (pour de nombreux agents, elle reste la CGC : Confédération Générale des Cadres), un nombre croissant de salariés aspirant au titre valorisant de « cadre »<sup>4</sup> (Cf. T. Amossé [2000]).

De même, le dernier paragraphe de la contribution de Michel Doneddu<sup>5</sup> [1999], secrétaire national UGICT-CGT, aux journées C.A.D.R.E.S d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres organisées par le L.E.S.T./C.N.R.S. en décembre 1999 illustre bien la confusion qui règne aujourd'hui autour de cette frontière : « Le mot cadre est parfois ambigu : comprend-il ou non les techniciens ? les agents de maîtrise ? La place que prennent les techniciens dans le travail et dans les luttes mérite également d'être étudiée. C'est cette catégorie qui se trouve au cœur du système productif et qui reste définie par défaut : des "non cadres", des "professions intermédiaires"... La question de leur reconnaissance est aiguë ». Ces interrogations sont d'autant plus troublantes sous la plume d'un homme qui, dans le même texte, appelle par ailleurs de ses vœux « la constitution de [cette] catégorie [les cadres] en véritable composante du mouvement social » pour contrer « l'usage social que l'entreprise néolibérale fait du produit de leur travail ».

### Une même confusion sur les lieux de travail

L'ambivalence des représentations associées respectivement aux cadres et au personnel d'encadrement est vécue avec la même intensité sur les lieux de travail et dans les directions d'entreprise qui se donnent l'organisation du travail pour mission. Le recours immodéré en entreprise aux anglicismes *manager* et *management* pour désigner une catégorie floue de salariés assumant des responsabilités (quel que soit le sens donné à ce mot) est ainsi symptomatique de l'actuel flou identitaire. Ainsi dans telle entreprise où nous avons enquêté, *manager* se confond simplement avec cadre ; dans telle autre, les *managers* sont les salariés qui – indépendamment de leur statut salarial – ont au moins deux personnes sous leur autorité dans l'organigramme officiel<sup>6</sup> ; telle autre enfin s'autorise une définition large en incluant parmi ses *managers* tous les cadres et/ou les salariés qui ont d'autres salariés sous leur autorité...

On aurait tort de penser que ces (en)jeux de mots sont anodins : par delà les avantages spécifiques liés au statut de cadre (caisse complémentaire pour la retraite, prestige du statut, niveau de salaire, etc. ...), ce sont souvent aussi les perspectives de carrière, l'accès à la formation professionnelle et aux primes qui se jouent au moment de ce travail de définition.

---

<sup>3</sup> « Notre organisation a conservé ce titre [CGC] jusqu'en 1981 pour prendre alors celui de 'Confédération Française de l'Encadrement CGC', voulant ainsi à la fois promouvoir la notion de personnel d'encadrement et marquer sa vocation à le représenter dans son intégralité. Elle est donc ouverte aux techniciens, agents de maîtrise, forces de vente, cadres, ingénieurs et à ceux qui ont vocation à le devenir - c'est-à-dire, à des salariés dont les fonctions comportent responsabilité, initiative et/ou commandement ». *Source* : site Internet de la CFE-CGC ([www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)).

<sup>4</sup> Cf. Op. Cit., pp. 70-75 : « La CFE-CGC : La catégorie de l'encadrement – le statut social de cadre ».

<sup>5</sup> Titre : « Les cadres dans les luttes sociales récentes : quelques réflexions ».

<sup>6</sup> Cette définition oblige ainsi la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise à inclure un nombre non négligeable d'agents d'exécution parmi leurs *managers*, ce qui n'est évidemment pas sans poser problème aux responsables de l'entreprise.

## Les encadrants comme objet d'étude

Dans la continuité de l'analyse du discours *managérial* proposée par L. Boltanski et E. Chiapello [1999], il nous semble que ce flottement sémantique trouve son origine dans les transformations profondes à l'œuvre depuis plus d'une vingtaine d'années dans le monde du travail. Appuyées par le développement de technologies informatiques et *managériales* innovantes, de nouvelles façons de coopérer et d'encadrer le travail émergent. Le développement de ce « nouveau monde industriel »<sup>7</sup> fragilise aujourd'hui les repères qui traditionnellement nous permettent de penser le travail.

Nous proposons donc dans cette étude d'inverser le regard qui est traditionnellement porté sur ces populations aux contours flous, en ne considérant plus seulement les salariés appartenant à cette catégorie des cadres, mais en mettant au cœur de notre étude les salariés qui ont le sentiment d'être investis de responsabilités dans leur travail, et sont donc amenés au titre de ces responsabilités à encadrer le travail<sup>8</sup>. On s'intéressera en particulier aux formes d'encadrement les plus traditionnellement associées aux cadres : les responsabilités hiérarchiques.

Nous prendrons ainsi pour objet les déclarations mêmes des salariés dans les enquêtes statistiques sur le travail. Alors que Luc Boltanski analysait la « formation d'un groupe social » et que Thomas Amossé étudiait la frontière entre deux catégories sociales, nous nous intéressons à des salariés qui ne forment à proprement parler ni un groupe social ni une catégorie sociale, mais à des individus que nous identifierons par la position qu'ils pensent occuper dans la structure des relations de pouvoir de l'entreprise.

### 1. Les responsabilités hiérarchiques ne sont pas (plus ?) un attribut des cadres

A l'origine forgé par analogie avec le modèle des *cadres militaires* et donc directement lié à l'exercice de l'autorité, le terme de *cadre* en entreprise reste encore aujourd'hui très étroitement attaché dans les représentations à la fonction d'encadrement hiérarchique. Les statistiques Françaises sur les Conditions de Travail (cf. Encadré 1) révèlent pourtant très clairement que la position de cadre en entreprise ne renvoie plus aujourd'hui que très secondairement à la fonction d'encadrement hiérarchique pour désigner principalement un statut salarial valorisé.

La notion d'autorité semble malgré tout – et presque inconsciemment – encore très liée au mot, peut-être à cause de son étymologie, ou de l'inertie des valeurs qui y sont traditionnellement attachées. Alors même que les cadres représentent aujourd'hui une fraction minoritaire des salariés déclarant assumer des responsabilités hiérarchiques.

#### *Les enquêtes Françaises sur les Conditions de Travail*

Les enquêtes Françaises sur les Conditions de Travail ont été menées auprès d'échantillons représentatifs de l'ensemble des salariés en 1978 et 1984, et des actifs occupés

---

<sup>7</sup> Titre d'un ouvrage de Pierre Veltz [2000].

<sup>8</sup> C'est-à-dire à prendre des décisions et à agir, tout en ayant conscience que ces décisions, ces actions auront une influence directe sur le travail d'autres salariés.

en 1991 et 1998. Les réponses se réfèrent aux conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les salariés.

Organisées et exploitées par le Direction de l'Animation de le Recherche et des Etudes Statistiques (DARES), elles sont réalisées en complément et sur le champ de l'enquête *Emploi* de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE). Le questionnaire a été soumis en 1998 à tous les actifs ayant un emploi parmi le tiers sortant de l'échantillon, soit environ 22 000 personnes (dont 19 000 salariés).

Les résultats présentés ici ne concernent que les seuls **salariés d'entreprises privées ou publiques** : soit 13 278 individus en 1998.

### 1.1 Des cadres souvent encadrants...

Aux trois dernières dates de l'enquête Française sur les Conditions de Travail (1984, 1991 et 1998), on retrouve dans le questionnaire la même interrogation :

« *Avez-vous d'autres salariés sous vos ordres ou votre autorité ?* ».

Cette question nous permet ainsi d'identifier aux trois dates les salariés qui s'estiment investis de responsabilités hiérarchiques et qui le déclarent.

Toute analyse statistique de ces déclarations révèlent en premier lieu que les cadres – même si l'association semble faiblir – conservent un accès privilégié aux responsabilités hiérarchiques : un cadre encadre plus souvent. La décroissance du taux d'accès aux responsabilités hiérarchiques à mesure que l'on descend la hiérarchie des catégories de qualification révèle qu'un statut élevé (en particulier celui de cadre) assure de meilleures chances d'accéder à un poste comprenant des responsabilités hiérarchiques (cf. graphique 1).

**Graphique 1. : Catégories de qualification et encadrement en 1998**



Source : Enquête Conditions de Travail 1998 – INSEE.

Champ : Salariés des entreprises.

Aide à la lecture : La hauteur d'un rectangle est proportionnelle au taux d'encadrants hiérarchiques enregistré dans la catégorie, la largeur à l'effectif de la catégorie. L'aire d'un rectangle est donc proportionnelle au nombre de salariés encadrants dans la catégorie.

Lecture : En 1998, les cadres représentent 11,6 % de l'ensemble des salariés des entreprises. Les encadrants constituent 59,4% de cette catégorie.

L'« avantage » laissé aux cadres pour l'accès aux responsabilités hiérarchiques apparaît avec force : près de 6 cadres sur 10 encadrent, alors que cette fonction ne concerne que moins d'un employé-ouvrier non qualifié sur 10.

## 1.2 Des encadrants pas si souvent cadres

Pour autant, ce ne sont pas ceux qui ont le plus de chance d'être chefs (les cadres) qui sont les plus nombreux à encadrer : ce sont en effet les salariés exerçant une profession intermédiaire qui sont les plus nombreux parmi les salariés déclarant assumer des responsabilités hiérarchiques. Plus frappant encore : un encadrant sur trois est exécutant (ouvrier ou employé, cf. Tableau 1). Ce phénomène, mis en évidence par Serge Volkoff [1987] à partir de l'enquête Conditions de Travail de 1984, se confirme et s'accroît en 1998.

**Tableau 1 - Catégories de qualification des encadrants hiérarchiques en 1998**

	Ensemble des salariés	Encadrants
Cadres	11,6 %	30,8 %
Professions intermédiaires	21,2 %	35,3 %
Ouvriers et employés Qualifiés	41,6 %	26,1 %
Ouvriers et employés Non Qualifiés	25,6 %	7,8 %
Total	100 %	100 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1998 INSEE.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : En 1998, les ouvriers et employés non qualifiés constituent 25,6 % de la population salariée des entreprises et 7,8 % de l'ensemble des encadrants hiérarchiques.

Loin d'être réservé aux seuls salariés les mieux placés dans la hiérarchie symbolique des catégories de qualification, l'encadrement hiérarchique apparaît fréquemment dans les réponses de salariés moins dotés en capital symbolique comme une tâche effectivement assumée (plus de deux salariés déclarant encadrer sur trois ne sont pas cadres). Seuls les ouvriers et employés non qualifiés ne déclarent que rarement assumer des responsabilités hiérarchiques dans leur travail.

## 1.3 Des encadrants de moins en moins souvent qualifiés

L'évolution de 1984 à 1998 des réponses des enquêtés à la question de l'encadrement hiérarchique à niveau de qualification donné témoigne de l'importance croissante des chefs exécutants dans l'ensemble de la population encadrante. Deux grands mouvements apparaissent en effet, et dessinent les contours d'une évolution qui semble aller dans le sens d'une dévalorisation de l'encadrement hiérarchique en entreprise : la percée des cadres non encadrants, et simultanément le développement progressif d'un encadrement ouvrier ou employé.

Alors que les cadres encadrent moins (près de trois cadres sur quatre encadraient en 1984, ils ne sont plus que trois sur cinq en 1998), la proportion de chefs parmi les ouvriers et les employés n'a fait qu'augmenter dans la même période, passant de 9,3 % en 1984 à 11,3 % en 1998 (cf. tableau 2).

**Tableau 2 - Taux d'encadrants selon la catégorie de qualification**

	1984	1991	1998
Cadres	73,9 %	68,6 %	59,4 %
Professions Intermédiaires	44,7 %	40,6 %	37,2 %
Ouvriers et employés Qualifiés	11,8 %	13,7 %	14,0 %
Ouvriers & employés Non Qualifiés	5,2 %	5,8 %	6,8 %
Total	21,5 %	22,4 %	22,4 %

Source : Enquête Conditions de Travail 1984, 1991 et 1998 – INSEE.

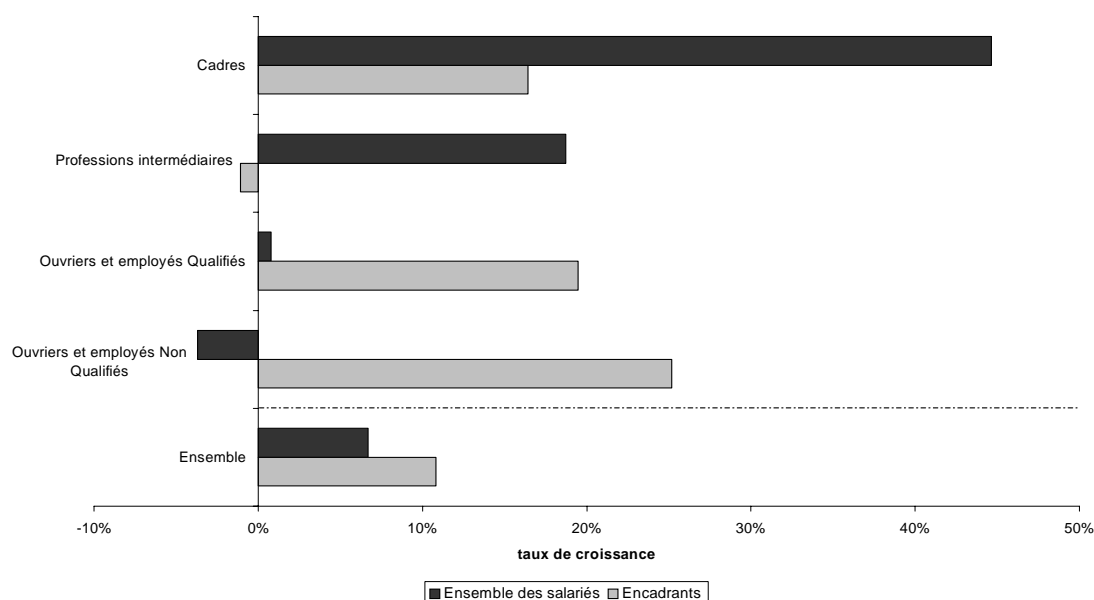
Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : en 1984, 44,7 % des professions intermédiaires occupaient un poste d'encadrement, en 1998, c'est le cas de 37,2 % d'entre eux.

## 1.4 Des cadres qui encadrent moins

Ces évolutions ne sont pas à interpréter comme une diminution du nombre des cadres assumant des responsabilités hiérarchiques. En effet, on n'enregistre une diminution du nombre d'encadrants entre 1984 et 1998 que pour les seules professions intermédiaires. Le nombre de chefs n'a fait qu'augmenter partout ailleurs, et en particulier pour les cadres. Mais la croissance du nombre de cadres encadrants reste très inférieure à celle des cadres non encadrants entre 1984 et 1998 : les cadres sont devenu relativement plus nombreux à refuser des responsabilités hiérarchiques.

Graphique 2. : Evolution de la structure des catégories de qualification entre 1984 et 1998



Source : Enquête Conditions de Travail 1984 et 1998 – INSEE.

Champ : Salariés des entreprises.

Lecture : Entre 1984 et 1998, le nombre de cadres a augmenté de 45%, le nombre de cadres occupant des postes d'encadrement de 16%.

Parmi l'ensemble des salariés, les cadres et les professions intermédiaires sont les seules catégories qui connaissent depuis 15 ans une croissance importante de leurs effectifs. Le nombre total d'ouvriers et d'employés quant à lui stagne, voire régresse dans le cas des non qualifiés. Peu de postes d'ouvrier ou d'employé ont donc été créés *en net* entre 1984 et 1998. En revanche, une partie des postes déjà existants se sont vu attribuer des responsabilités hiérarchiques : les taux de croissance du nombre de chefs enregistrés dans ces catégories sont de l'ordre de 20 % d'encadrants en plus dans la même période<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> De tels taux de croissance correspondent concrètement à la création d'un nombre important de postes d'encadrement parmi les ouvriers-employés qualifiés (où les chefs étaient déjà nombreux en 1984), et à la création d'un nombre plus réduit de postes d'encadrement parmi les ouvriers-employés non qualifiés (où les chefs restent très minoritaires aussi bien en 1984 qu'en 1998, cf. Tableau 7).

## 1.5 Une politique délibérée de promotion d'un encadrement de proximité ?

Il est probable que ces évolutions traduisent les effets de la politique d'émulation menée par certaines directions d'entreprises (souvent d'usines), consistant à confier des responsabilités hiérarchiques à des salariés sans pour autant leur donner un statut ou un salaire qui les distinguerait de leurs subordonnés. On pense ainsi à l'expérience de l'« invention des moniteurs »<sup>10</sup> menée par les usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard dans les années 80 et analysée par Stéphane Beaud et Michel Pialoux [1999] : dans l'espoir souvent déçu de voir leurs conditions professionnelles s'améliorer, ces moniteurs – ouvriers « promus » sans que cette promotion ne se traduise par aucune amélioration économique ou symbolique de leur position – étaient prêts à se faire les hérauts des valeurs de l'entreprise et à accepter de contrôler le travail de l'équipe dont ils avaient la responsabilité.

Le déficit d'encadrants causé par la désaffection manifeste des cadres à l'égard de l'encadrement hiérarchique semble ainsi devoir être comblé par l'attribution plus fréquente des responsabilités associées à des salariés occupant une position intermédiaire en entreprise (professions intermédiaires, et surtout ouvriers-employés qualifiés). Même s'il ne s'impose aujourd'hui encore qu'assez marginalement, on voit ainsi émerger un nouveau modèle de chef ouvrier-employé.

On observe donc ici une recomposition de la population encadrante dans la hiérarchie symbolique des entreprises. Cette recomposition traduit clairement un phénomène qui peut être interprété comme une dévalorisation de la fonction de chef : l'encadrement hiérarchique, en tant que *position* dans l'entreprise, semble devoir échoir de plus en plus souvent à des salariés occupant des niveaux de qualification relativement plus bas en entreprise, et donc vraisemblablement plus proches du niveau des salariés qu'ils sont amenés à encadrer.

### Conclusion

Ces évolutions sont à contre-courant de l'association que le sens commun fait souvent entre le statut *cadre* et la fonction *encadrement hiérarchique* en entreprise. Elle nous oblige de plus à faire un travail réflexif sur le sens donné par les enquêtés à la question dont nous nous sommes servis pour identifier les encadrants hiérarchiques dans les enquêtes Françaises sur les Conditions de Travail : « Avez-vous d'autres salariés sous vos ordres ou votre autorité ? ».

En effet, cette question a-t-elle été comprise de la même manière aux trois dates de l'enquête, dans le contexte de mutations parfois brutales des organisations, des technologies et des représentations qui caractérise la période récente ? La nature du travail des salariés à qui sont confiées les responsabilités hiérarchiques et les conditions dans lesquelles ce travail est réalisé ont-elles évolué simultanément à la diffusion de l'encadrement hiérarchique dans les échelons inférieurs de l'échelle des catégories salariales ?

L'encadrement hiérarchique, en tant que *tâche effectuée*, s'est sans aucun doute transformée. Et *Encadrer* ne signifie aujourd'hui vraisemblablement pas la même chose qu'en 1984. Vingt années d'évolution technologique (informatisation, développement des *sciences de gestion*) ont profondément transformé le travail et la façon dont il est réalisé aujourd'hui.

---

<sup>10</sup> Titre d'une section, Cf. Op. Cit., p. 43.

## 2. L'« organisation du travail » : un raffinement des responsabilités hiérarchiques ?

L'enquête Conditions de Travail inclut en 1984 et en 1991 une question qui sera supprimée les années suivantes, mais qui nous intéresse néanmoins pour comprendre ce qu'encadrer veut dire aujourd'hui : il est demandé à l'enquêté en 1991 de préciser si « l'organisation du travail, l'encadrement » constitue « l'essentiel » de son travail. L'année précédente, en 1984, la question était posée de manière sensiblement différente : les enquêtés devaient choisir un item parmi 14 pour caractériser « la tâche principale » effectuée dans leur travail ; « L'organisation du travail, l'encadrement » était proposé en 14<sup>ème</sup> position.

### 2.1 Les ambiguïtés de l' « organisation du travail »

La formulation plus restrictive – d'une question à choix multiple en 1984 à une question binaire en 1991 – et le léger glissement sémantique – de « tâche principale » à « essentiel du travail » – ont suffi à transformer radicalement la structure des réponses à cette question, si bien que toute comparaison statistique brute des réponses entre 1984 et 1991 devient impossible. La question en tant que telle est ainsi apparue suspecte aux yeux des utilisateurs de cette enquête, et n'a donc pas été reconduite en 1998 : seuls 6,3 % des enquêtés avaient sélectionné l'item « organisation du travail et encadrement » en 1984 et cette proportion a presque quintuplé lorsque l'on considère la question qui lui correspond en 1991 (Cf. Tableau 3).

**Tableau 3 - Proportions d'organiseurs en 1984 et 1991**

Parmi les salariés...	Proportion de salariés dont l'essentiel du travail ou la tâche principale est l'organisation du travail	
	1984	1991
... ayant d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	27,3 %	72,7 %
<i>Dont : qui influencent directement les rémunérations ou la promotion de leurs subordonnés</i>	45,6 %	87,0 %
... n'ayant pas d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	0,8 %	17,6 %
Ensemble des salariés	6,3 %	30,1 %

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984 et 1991 – INSEE.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : En 1991, l'essentiel du travail de 17,6 % des salariés déclarant ne pas avoir d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité est l'organisation du travail.

En 1991, les enquêtés ont donc été beaucoup plus nombreux à répondre positivement à cette question qu'en 1984. Certains l'ont souvent fait en déclarant pourtant plus loin « ne pas donner d'ordres » à d'autres salariés, alors qu'en 1984 une telle configuration ne s'était présentée que très rarement. Les enquêtés ont finalement été en 1991 plus nombreux à dire organiser le travail qu'à détenir une autorité sur d'autres salariés dans le cadre de leur travail (22,4 % d'encadrants hiérarchiques contre 30,1 % d'« organisateurs » en 1991).

Ce constat suffit-il à condamner cette question, et à rendre impossible toute exploitation statistique des réponses auxquelles elle a donné lieu ?

Elle révèle en tout cas l'ambiguïté de l'organisation du travail en tant que tâche réalisée en entreprise. La formulation de 1984, très restrictive, ne suscitait vraisemblablement une réponse positive que de la part de ceux dont la fonction explicite dans l'entreprise était l'organisation. La question de 1991 touche visiblement une proportion beaucoup plus large de salariés, probablement moins étroitement concernés par l'organisation du travail, mais qui s'y reconnaissent pourtant.



La recomposition radicale de la structure des réponses à ce qui devait n'être qu'une même question dans l'esprit des concepteurs de l'enquête est en particulier révélatrice de la confusion des représentations associées à une fonction dont l'exercice n'est vraisemblablement pas stabilisé dans l'esprit des salariés. L'« organisation du travail » en tant que fonction en entreprise ne désigne donc qu'une tâche floue, assumée par une population aux contours eux-mêmes diffus.

La confrontation des réponses correspondant à ces deux dimensions – encadrement hiérarchique et organisation du travail – devrait ainsi permettre de mettre en lumière les représentations associées à chacune de ces fonctions en entreprise.

## 2.2 L'« organisation du travail » réservée aux chefs hiérarchiques en 1984

Serge Volkoff [1987] se sert de la question concernant l'organisation du travail en 1984 dans son article « l'encadrement : de la catégorie statistique à la fonction exercée ». Les résultats de 1984 le conduisent ainsi à considérer l'organisation du travail comme un aspect de la fonction d'encadrement hiérarchique et à se représenter la population des « organisateurs » comme incluse dans celle des salariés « ayant d'autres salariés sous leur autorité ». Il constate en effet que « selon qu'on envisage la fonction d'encadrement comme une *tâche principale* à accomplir, ou simplement comme une *situation d'autorité* dans la hiérarchie et la circulation des ordres, on se trouve face à deux populations d'ampleur très différente ».

Serge Volkoff se pose alors explicitement la question : « Ces deux populations sont-elles incluses l'une dans l'autre ? ». Et y répond immédiatement : « Oui, à peu de choses près : parmi les salariés qui se consacrent essentiellement à l'organisation du travail et à l'encadrement, 90 % ont d'autres salariés sous leurs ordres. Autant dire que les *encadreur*s au sens *tâche* sont presque tous *encadreur*s au sens *situation d'autorité*, la réciproque étant évidemment fautive ».

La fonction d'organisation du travail ne serait donc qu'un attribut supplémentaire de l'autorité hiérarchique, et permettrait de distinguer les encadrants selon leur niveau de responsabilité hiérarchique : du « simple » chef au chef organisateur du travail des autres ?

## 2.3 L'encadrement hiérarchique, un aspect de l'organisation du travail en 1991

Les résultats de 1991 ne confortent pas ces conclusions : en effet, cette année-là, parmi les salariés dont l'« essentiel » du travail est l'« organisation du travail, l'encadrement », plus d'un individu sur deux n'ont aucun salarié sous leur autorité. Dans sa nouvelle formulation de 1991, la question liée à l'organisation du travail ne concerne plus seulement les chefs hiérarchiques, mais s'ouvre largement aux autres salariés.

Le résultat qui nous frappe en 1991 est presque en contre-sens de celui qui a frappé S. Volkoff en 1984 : parmi les salariés qui considéraient en 1984 l'organisation du travail comme une tâche principale, près de 90 % étaient en situation d'autorité ; en 1991, ce sont près de 91 % des salariés qui ne considèrent pas l'organisation comme l'essentiel de leur travail qui ne sont pas en situation d'autorité. Un salarié dont l'essentiel du travail n'est pas l'organisation n'a ainsi en 1991 que très peu de chance d'être en situation d'autorité dans le cadre de son travail.

Tableau 4 - « Organiser » implique-t-il « donner des ordres » ?

Salariés qui...	« L'essentiel de votre travail consiste-t-il dans l'organisation du travail, l'encadrement, ... ? »		
	Non	Oui	OR : chance d'organiser le travail pour les salariés qui...

Situation d'autorité	...N'ont pas d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	90,9 %	50,9 %	0,1
	...Ont d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité	9,1 %	49,1 %	9,7
Ensemble des salariés		69,9 %	30,1 %	--

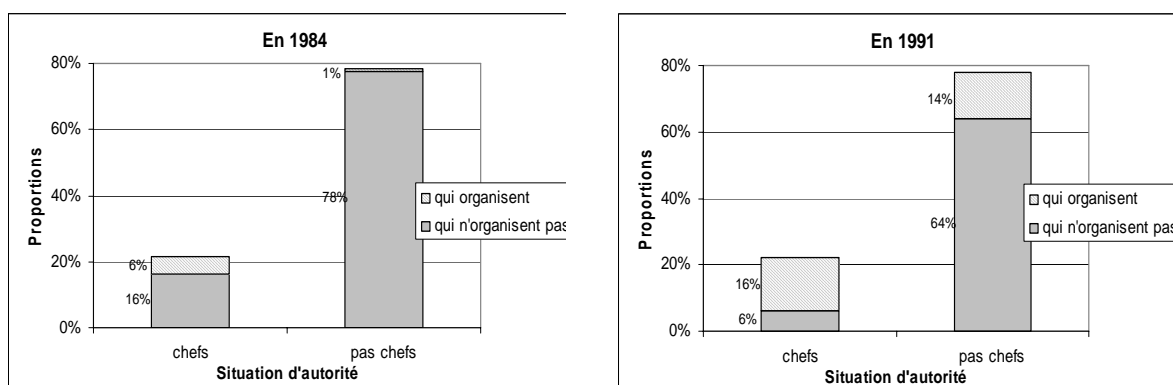
Source : Enquêtes Conditions de Travail 1991 – INSEE.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : En 1991, l'organisation du travail n'est pas l'essentiel du travail de 90,9 % des salariés déclarant ne pas avoir d'autres salariés sous leurs ordres. Le rapport de chance de déclarer organiser le travail est de 0,1 en défaveur des salariés déclarant ne pas avoir d'autres salariés sous leurs ordres.

De quasi condition suffisante, le critère d'organisation du travail, s'affaiblissant dans sa formulation entre 1984 et 1991, est passé quasi condition nécessaire de l'autorité hiérarchique : la part des salariés déclarant en 1991 organiser le travail parmi les encadrants devient ainsi majoritaire (Cf. Graphique 3).

**Graphique 3. : Proportions d'organiseurs selon la situation d'autorité en 1984 et 1991**



Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984 et 1991 – INSEE.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : Ces graphiques admettent en ordonnées les proportions de salariés déclarant organiser le travail selon leur situation d'autorité. Ces proportions sont affichées en étiquettes.

Le lien reste malgré tout très étroit entre organisation du travail et autorité de commandement au travail : un salarié qui a d'autres salariés sous son autorité a près de 10 fois plus de chance de considérer l'organisation comme l'essentiel de son travail qu'un salarié dont l'essentiel du travail n'est pas l'organisation (Cf. Tableau 4).

## 2.4 Qui organise en 1984 et 1991 ?

Comme nous l'avons remarqué plus haut, les questions concernant l'organisation du travail en 1984 et 1991 sont difficilement comparables *telles quelles*. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les taux de réponse positive respectifs aux deux dates : les taux en 1991 sont systématiquement supérieurs à ceux de 1984 (Cf. Tableau 5).

Il est néanmoins pertinent d'observer l'évolution des propensions d'une catégorie à dire organiser le travail par rapport à l'ensemble des autres catégories (*odds ratio*), ce qui nous permettra de contrôler en partie les effets de structure dus à la plus grande facilité avec

laquelle les enquêtés ont répondu « oui » en 1991, plutôt que coché le 14<sup>ème</sup> item de la liste en 1984. La propension à répondre positivement à la question concernant l'organisation du travail selon les catégories de qualification n'a en effet pas augmenté de manière uniforme : c'est pour les postes les moins qualifiés, en particulier pour les ouvriers et les employés, que l'augmentation de la propension à déclarer organiser a été la plus vive entre 1984 et 1991 (Cf. Tableau 5).

**Tableau 5 - Structure de qualification des salariés déclarant « organiser le travail »**

	1984		1991		Rapport (2)/(1)
	Proportion	Odds Ratio (1)	Proportion	Odds Ratio (2)	
Cadres	47,4%	16,44	22,3%	7,63	0,46
Professions intermédiaires	43,0%	4,17	31,9%	3,52	0,84
Employés Qualifiés	2,7%	0,11	17,3%	0,86	7,72
Employés Non Qualifiés	0,9%	0,08	6,5%	0,47	6,07
Ouvriers Qualifiés	5,5%	0,15	17,8%	0,46	3,18
Ouvriers Non Qualifiés	0,6%	0,02	4,1%	0,17	7,45
<i>Total</i>	<i>100 %</i>	<i>--</i>	<i>100 %</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984 et 1991 – INSEE.

Champ : Salariés des entreprises ayant des salariés sous leurs ordres.

Lecture : 22,3 % des salariés qui déclarent organiser le travail sont en 1991 des cadres, et le rapport de chance de déclarer organiser le travail en 1991 est de 7,63 en faveur des cadres. La dernière colonne « Rapport » permet de déterminer les catégories pour lesquelles l'évolution des propensions à déclarer organiser le travail a été la moins favorable : le nombre supplémentaire de cadres et de salariés exerçant une profession intermédiaire (dont le rapport d'*odds ratio* est inférieur à un) qui ont déclaré organiser le travail en 1991 par rapport à 1984 a été ainsi relativement moins important que dans le cas des autres catégories.

Dans le cas des cadres et des salariés exerçant une profession intermédiaire, ces évolutions révèlent qu'en 1991, le nombre supplémentaires de salariés de ces catégories qui sont venus se greffer sur ceux qui avaient déjà dit en 1984 organiser le travail, est très inférieur à celui des salariés supplémentaires des autres catégories. Autrement dit, la formulation plus lâche de 1991 n'a que marginalement contribué à déplacer la frontière distinguant ceux qui organisent des autres.

On peut donc faire l'hypothèse pour ces individus d'un espace structuré, où l'organisation du travail serait investie d'un sens plus partagé et où donc les responsabilités correspondant à cette fonction seraient attribuées à des individus mieux identifiés (par eux-mêmes et par les autres).

## 2.5 Un exemple : les « Employés administratifs d'entreprise »

Le taux d'organiseurs a ainsi littéralement explosé dans une catégorie telle que les employés administratifs d'entreprise<sup>11</sup>, passant de 0,7 % en 1984 à 27,5 % en 1991. Alors que quasiment aucun de ces salariés n'avaient coché en 1984 l'item « organisation du travail » (près de 80 % d'entre eux étaient absorbés par l'item « comptabilité, informatique, secrétariat, écritures, tâches de type administratif »), ils sont plus d'un sur quatre à répondre positivement à la question de l'organisation du travail en 1991.

On ne comprend une telle évolution que si on la rapporte à la nature de l'activité professionnelle de ces salariés : en tant qu'employés administratifs, ils sont certainement amenés à travailler dans ces mêmes services administratifs qui, depuis la poussée de la standardisation du travail, assurent la gestion formalisée de l'entreprise. Certes, ces employés (souvent employées) n'édicte pas eux-mêmes les normes qui structurent l'activité de l'entreprise, mais ils contribuent à les mettre en place, à leur donner forme. A ce titre, ils estiment ainsi en 1991 que l'« essentiel » de leur travail est bien « l'organisation du travail » des autres.

<sup>11</sup> Les employés administratifs d'entreprise correspondent à la profession 54 de la nomenclature des professions.

## **Conclusion**

Encadrement hiérarchique et organisation du travail apparaissent ainsi comme deux formes distinctes d'encadrement. L'un n'implique pas l'autre, même si les deux ont souvent tendance à se cumuler.

Il est toutefois délicat de deviner ce que recouvre cette distinction dans l'esprit des enquêtés. Ces résultats révèlent une ambiguïté de la description du travail de domination que l'enquête Conditions de Travail ne permet pas de lever.



# LES CREATIFS DE LA PUBLICITE ENTRE CREATION ET COMMERCE. MUTATIONS D'UNE FIGURE PROFESSIONNELLE

---

LAURE GAERTNER

**Résumé :** Cette étude du groupe professionnel des créatifs de la publicité analyse les transformations d'une figure récente et méconnue, dans une double perspective historique et interactionniste. Elle montre comment les évolutions du contexte socio-économique et celles de la division du travail depuis quarante ans conduisent les jeunes créatifs à défendre un modèle identitaire bien différent de leurs aînés. Ce modèle, qui valorise l'activité intellectuelle de conception de publicités, est mis à mal par les réalités du travail. L'attention portée aux situations de travail met en lumière la série de contraintes qui pèsent sur le métier, et permet de dégager les conditions d'une autonomie relative.

## Introduction

Le métier de créatif de publicité tel qu'on le connaît aujourd'hui, composé de directeurs artistiques et de concepteurs-rédacteurs, s'établit en France dans les années soixante sur le modèle américain, dans un contexte de croissance économique et d'essor des techniques marketing. Les directeurs artistiques (ou DA) ont en charge les aspects graphique et esthétique des publicités tandis que les concepteurs-rédacteurs créent les textes, « accroches », ou « signatures ». Ils travaillent souvent en équipe, le « team créatif », encadrés par les directeurs de création, qui ont à la fois un rôle de formation et de contrôle. L'entrée dans le métier n'est ni réglementée ni subordonnée à la détention d'un titre scolaire. C'est la pratique du travail qui permet l'apprentissage des compétences mobilisées, savoirs techniques et sociaux qui peuvent difficilement être construits autrement.

Il existe de nombreux univers d'activités, où les modalités d'exercice du travail sont différentes. Les créatifs peuvent être salariés d'entreprises privées<sup>1</sup>, micro agence de publicité spécialisée ou grand groupe de communication, ou bien travailler à leur compte pour vendre leurs services aux différentes structures qui produisent des supports de communication commerciale.

L'étude de ce groupe professionnel méconnu, composé de cadres du tertiaire et particulièrement éloigné de la figure idéal-typique des cadres, les ingénieurs, « matrice de l'identité cadre » (Bouffartigue, 2001), peut permettre d'éclairer l'évolution de cette catégorie sous un angle différent (Gadéa, 2003). Nous nous attacherons ici à l'identité professionnelle dans une perspective historique, en analysant les mutations de la figure du créatif de publicité à la lumière de l'évolution du contexte socio-économique des activités publicitaires ces quarante dernières années. Une deuxième perspective, microsociologique et interactionniste, sera centrée sur les activités et les relations de travail. Elle permettra de confronter les conceptions du savoir professionnel et la définition que les créatifs donnent de leur activité aux situations de travail, et ainsi de mettre en lumière les tensions qui en résultent.

Comment la figure professionnelle du créatif a-t-elle évolué, au regard d'un contexte socio-économique changeant ? A quel modèle identitaire se réfèrent aujourd'hui les créatifs et que signifie-t-il ?

Sur un terrain quasiment vierge en terme d'enquêtes sociologiques et peu fourni en statistiques et documents d'archives, le métier de créatif étant récent, spécialisé et peu

---

<sup>1</sup> Ils représentent 25% des effectifs des agences, sont pour la plupart cadres, de sexe masculin (72% d'hommes), jeunes (69% ont moins de 35 ans, l'âge moyen est de 30 ans) et urbains (80% des agences sont situées à Paris et en région parisienne) selon une enquête par questionnaire IPSOS menée auprès de 165 créatifs, CB News Communication n° 405, 25 septembre 1995.

structuré juridiquement, la méthode de travail associe entretiens biographiques et observation directe.

Quarante entretiens ont été réalisés avec des créatifs débutants, confirmés et retraités, afin de collecter un matériau d'analyse sur l'ensemble de la période étudiée. Vingt cinq entretiens ont été menés avec d'autres professionnels de la publicité avec lesquels collaborent les créatifs. Insérés dans une « chaîne de coopération » (Becker, 1982), les créatifs participent à l'élaboration des campagnes de publicité aux côtés de nombreux autres métiers, dont il est utile de préciser rapidement la place dans la division du travail.

Les commerciaux sont les interlocuteurs privilégiés des clients des agences, les annonceurs, pour qui ils assurent le suivi de la réalisation des campagnes. Première étape, ils recueillent auprès des annonceurs les informations leur permettant de concevoir une stratégie publicitaire répondant au problème posé, qu'ils transmettent ensuite aux créatifs sous forme de « brief créatif » ou « copy stratégie ». Ce document synthétise la stratégie – quels objectifs doit remplir la campagne, quels « cibles » ou publics doit-on toucher, quels « axes de communication » sont retenus – et indique ce que le message publicitaire doit être, sans préciser la forme qu'il doit prendre. Il guide les créatifs dans leur travail de conception créative et a valeur de contrainte, à la fois de contenu et de ton du message, de budget et de délais. L'accord entre commerciaux et créatifs sur le travail fourni par ces derniers sous forme de maquette implique négociations<sup>2</sup> et souvent modifications des pistes créatives proposées. Le commercial présente ensuite au client la stratégie et la création qui en résulte. Une fois l'accord du client reçu, accord qui peut être soumis à de nouvelles modifications des créations, la réalisation proprement dite de la campagne peut commencer. Elle fait intervenir de nombreuses autres catégories de travailleurs : TV producer et acheteur d'art, prestataires extérieurs (illustrateurs, photographes, réalisateurs, monteurs, comédiens, mannequins, stylistes, maisons de production etc.), catégories différentes selon les médias retenus. Le créatif supervise la transformation de son idée à l'état de maquette en film, affiche, annonce presse ou radio. Le commercial contrôle chaque phase du travail et en informe le client, décisionnaire final. C'est donc dans ce contexte plus large que nous avons souhaité étudier le métier de créatif, en le considérant comme « l'acteur principal » de la chaîne de coopération, auquel est associé du « personnel de renfort » (Becker, 1982).

L'observation directe complète utilement le corpus d'entretiens<sup>3</sup>. Elle permet de confronter les discours de professionnels habitués à justifier du bien-fondé de leur travail auprès de leurs collaborateurs, au travail en train de se faire.

## 1. Mutations d'une figure professionnelle

A l'origine maquettiste travaillant seul dans un atelier, le créatif de la publicité a vu son métier profondément modifié en quarante ans, sous l'influence des méthodes de travail américaines, avec la rationalisation économique des activités publicitaires, la spécialisation des métiers, l'apparition des techniques de Production Assistée par Ordinateur et enfin l'évolution des formations. C'est dans ce contexte que s'opère une transformation des savoirs et de l'identité professionnelle. L'hypothèse développée est que la figure du créatif, jusqu'à la fin des années quatre vingt, est celle du « concepteur-réalisateur » de publicités, incarnée plus

---

<sup>2</sup> La négociation au cours d'interactions en face à face prend une part importante du travail dans les agences. L'observation de ces situations sert à affiner les données recueillies en entretiens sur les conditions de validation du travail de création.

<sup>3</sup> L'observation a eu lieu pendant une semaine dans une petite agence, sur le tournage d'un film réalisé en studio, et lors d'une soirée de remise de prix publicitaires. Nous la poursuivons de façon plus systématique dans une grande agence, afin d'assister aux principales phases de la mise en place d'une campagne.



particulièrement par le directeur artistique, dont la fonction est à l'origine du métier. Elle devient ensuite celle du créatif « concepteur », figure incarnée plutôt par le concepteur-rédacteur.

### **La conception devient l'apanage des créatifs**

Les activités publicitaires sont traditionnellement organisées autour de la fonction commerciale, par opposition à la fonction créative. Ceci témoigne du processus de constitution du groupe professionnel des publicitaires par référence aux activités de commerce. L'origine du métier est en effet le courtier en espaces publicitaires de presse (Martin, 1992). Dans les années 1920-1930, les premiers publicitaires français<sup>4</sup> cherchent à promouvoir leurs activités et à construire une identité de métier<sup>5</sup> en défendant la « publicité rationnelle » comme science « au service de l'industrie et du commerce » (Chessel, 1998).

Jusque dans les années soixante, les commerciaux délèguent la mise en forme de leurs idées de publicités à des maquettistes, dessinateurs formés dans des écoles d'arts appliqués ou d'architecture, qui travaillent dans des studios intégrés aux agences. Ces derniers ont un rôle technique subordonné à celui des commerciaux.

*“Il fallait se battre contre l'omniprésence des commerciaux qui donnaient les directives du client : il faut un logo gros comme ça ! etc...” (Michel, 65 ans, DA retraité)*

Cette organisation du travail, qui place le commercial au centre, va être modifiée au cours de la décennie 1960-1970 avec l'implantation massive des firmes anglo-saxonnes en France. Elles importent leurs méthodes de travail, que les agences françaises vont rapidement adopter. Dans un premier temps, des postes de concepteurs-rédacteurs, qui existaient dès 1920 aux Etats-Unis, sont créés. La légitimité des rédacteurs intégrés aux studios de création est contestée par les commerciaux, qui contrôlent les activités de création non pas au nom d'une compétence spécifique, mais au nom d'une autorité traditionnelle. Par exemple en 1966, l'agence Havas<sup>6</sup> ne compte que 3 rédacteurs. Dominique (62 ans) sera le quatrième, il se souvient.

*“La création facturait aux commerciaux. Pour faire des économies, ils rédigeaient eux-mêmes ou trouvaient des copains en free lance au rabais, c'était incroyable ! Y'avait un studio pour faire les maquettes car les commerciaux pouvaient pas les faire, mais au studio ils voyaient jamais les rédacteurs. On lançait des idées et ça revenait transformé par les commerciaux.”*

Le travail en team, associant le DA (art director), qui remplace le maquettiste, et le concepteur-rédacteur, apparaît au milieu des années soixante dans quelques agences, comme Lintas (anglaise), Walter Thomson ou DDB (américaines). Les méthodes et la division du travail des agences anglo-saxonnes (usage de la copy stratégie et des tests publicitaires, travail en team) se répandent et deviennent rapidement la norme.

A la même époque, des publicitaires créent de nouvelles agences, et parmi eux des créatifs comme Jean Feldman et Jacques Séguéla. Ils privilégient la création, après une décennie où l'accent a été mis sur les études de marché et de motivations, sans rejeter l'apport des méthodes américaines (Martin, 1992). Ces agences dites créatives redécouvrent

---

<sup>4</sup> « L'entre-deux-guerres voit se constituer progressivement un réseau de personnes travaillant dans les supports de presse, dans les premières agences-conseils ou chez certains annonceurs. En faible nombre et en ordre dispersé avant la Première Guerre mondiale, ils sont, en 1940, plus de 1000 membres... » CHESSEL Marie-Emmanuelle, *La publicité, naissance d'une profession, 1900-1940*, Paris, CNRS, 1998, p48.

<sup>5</sup> Les publicitaires prennent 3 modèles professionnels : l'ingénieur (« nous sommes les ingénieurs du commerce »), les publicitaires anglo-saxons et les professions libérales. Ibid note 9, p23-26.

<sup>6</sup> Charles Havas crée la première agence de presse au monde en 1832, puis l'agence Havas ouvre un département conseil en publicité en 1958.

l'importance de l'originalité de la forme du message, dans la tradition des affichistes français d'avant-guerre<sup>7</sup>. L'affichiste peut être considéré comme le précurseur du directeur artistique, incarnant un modèle auquel se réfèrent les DA les plus âgés, modèle qui a influencé leur choix de faire de la publicité, à défaut de devenir des artistes.

Dans ce contexte nouveau, le rôle des directeurs artistiques et concepteurs-rédacteurs est de « *préparer l'idée et trouver les gens qui vont l'exécuter* » (Alain, 70 ans, DA retraité).

Le travail de conception de l'idée devient l'apanage des créatifs, et non plus des commerciaux. Ce déplacement de frontières permet aux créatifs de revendiquer un statut de créateur, qui s'appuie sur un travail à la fois intellectuel et manuel.

La réalisation de la maquette et le suivi de l'exécution incombent toujours aux créatifs, et au premier chef le DA. Les maquettes sont alors réalisées à la main par des croquis accompagnés de textes, dont les DA dessinent la typographie choisie, le tout appelé rough. Les DA interrogés mettent l'accent sur la maîtrise du dessin, activité qu'ils prennent plaisir à exercer, qui leur permet d'être créatif et autonome de la conception à la mise en forme de l'idée.

*“C'est une connerie de faire appel à un roughman. Moi je faisais tout, c'est mon métier, et puis le fait de faire un story board ça donne plein d'idées.”* (Alain, 70 ans, DA retraité)

Ambiance de travail décontractée, délais longs, horaires très souples, salaires élevés, la plupart des créatifs travaille jusque dans les années quatre vingt dans un environnement privilégié et forme un groupe à part dans les agences. Les commerciaux, incarnant rigueur, souci d'efficacité et relais des contraintes imposées par le client, sont des partenaires de travail avec qui il faut compter, mais relativement peu gênants dans un contexte économique très favorable. Entre 1952 et 1975, les investissements publicitaires sont en effet multipliés par cinq. La croissance exceptionnelle du secteur se poursuit dans les années quatre vingt à la faveur de la libéralisation de l'audiovisuel<sup>8</sup>, ouvrant à la publicité un marché sans précédent (Martin, 1992). La vague de privatisations d'entreprises apportera aux grandes agences françaises des budgets d'envergure. Pendant cette décennie, concentration et multiplication des agences vont de paire, les groupes indépendants et créatifs continuant leur croissance.

Les annonceurs commencent cependant à s'organiser pour contrebalancer ce qu'on pourrait appeler les rentes de situation de certaines agences. Ils engagent des cost-controlers les conseillant sur les budgets, parfois très élevés, que les agences dépensent pour faire des films. Dès les années soixante dix, des centrales d'achat d'espace sont créées pour casser le monopole de l'achat d'espace des agences, qui donnait lieu à des ententes avec les supports pratiquant des tarifs élevés, au détriment des annonceurs. En 1992 la loi Sapin fixe les règles de collaboration entre agences, annonceurs et centrales et interdit toute rémunération de l'intermédiaire par le support (Mattelart, 1994).

## **Le concepteur de publicités, une nouvelle figure**

La fin des années quatre vingt constitue un tournant dans l'économie de la publicité et dans l'exercice du métier de créatif, à plusieurs titres. Le ralentissement de la croissance alors perceptible s'accroît avec la crise du Golfe. Les annonceurs réduisent leurs budgets, alors que le coût des campagnes, notamment télévisées, augmente. Sur un marché du travail

---

<sup>7</sup> Défendant l'art nouveau, les affichistes nouèrent des liens particuliers avec les publicitaires dans les années 1930, moment où ces deux groupes sont à la recherche d'une légitimité dans leurs domaines respectifs (Chessel, 1998). Dans les années cinquante, l'affiche devient l'outil des gros annonceurs et les liens avec l'art se distendent, la photo remplaçant peu à peu l'affiche dessinée, dont l'héritage perdure néanmoins.

<sup>8</sup> La publicité apparaît à la télévision en 1968, l'ORTF est démembrée en 1974, les chaînes privées autorisées en 1982.

difficile, du fait d'une réduction des effectifs des agences au début des années quatre vingt dix et d'un nombre de candidats aux métiers de la création publicitaire en hausse, les créatifs sont également confrontés à une évolution de leurs débouchés professionnels. Depuis quelques années en effet, la répartition des budgets des annonceurs se fait en faveur du hors média (relations publiques, marketing direct, promotion des ventes), au détriment de la publicité dans les grands médias<sup>9</sup>. Enfin, la rationalisation économique est marquée par des fusions-acquisitions accompagnées de licenciements, et par la place toujours plus grande prise par la finance dans les agences.

Les écoles de communication privées se multiplient, formant plutôt aux métiers du commerce. Les rédacteurs, dont les formations sont extrêmement hétérogènes, peuvent en être issus. Les écoles d'arts appliqués développent des spécialisations en communication visuelle et des écoles de graphisme sont créées. Une génération de jeunes directeurs artistiques arrive sur le marché du travail dans les années quatre vingt dix avec des formations plus spécialisées en communication et moins axées sur les savoir-faire des disciplines des arts appliqués. Ces créatifs maîtrisent les outils de PAO (logiciels de dessin et de mise en page), qui se développent alors.

Par ailleurs, l'usage de l'ordinateur, du scanner et de la photocopieuse a profondément modifié les façons de faire le métier. Remplaçant les roughs dessinés, les photos-maquettes sont réalisées à partir de banques d'images et de textes dont les typographies sont choisies parmi les dizaines proposées par les logiciels. L'usage de l'ordinateur est d'ailleurs un élément de clivage entre les générations de créatifs. Les plus anciens l'utilisent, ou l'ont utilisé, reconnaissant qu'il permet d'obtenir des maquettes propres, pour finaliser leur travail de conception, mais considèrent que cette technologie dénature la création.

*“Avec l'ordinateur les créatifs ont pris de très mauvaises habitudes. Quand ils n'ont pas fait d'études de dessin, ils feuilletent les magazines, sont séduits par une image qu'ils découpent, scannent, agrandissent, puis on met des mots, on a dix typos à disposition. C'est plus vraiment de la création, c'est de l'assemblage.”* (Michel, ancien DA, 65 ans)

Les plus jeunes ont délaissé papier et crayon (sauf lors de la recherche d'idées, pour faire des croquis simples) au profit d'une réelle appropriation de l'ordinateur, qui donne lieu à des pratiques de bricolage palliant le manque de maîtrise du dessin, qui n'est d'ailleurs plus un handicap pour exercer la fonction de DA.

La spécialisation des métiers (acheteurs d'art, TV producer, roughman) implique également que les créatifs délèguent une part de leur travail de réalisation à de nouvelles catégories de professionnels.

Enfin, la multiplication des chaînes télévisées et des stations radiophoniques a modifié les formats de création. La réalisation des scripts télé ou radio fait intervenir DA et rédacteur pour la conception du scénario, mais mobilise plutôt des compétences de rédaction. Dans quelques grandes agences, il existe d'ailleurs des teams composés de deux rédacteurs (certains DA s'étant reconvertis), qui travaillent sur des budgets où le média privilégié est la télévision.

Sous l'effet combiné de ces évolutions économiques et technologiques, de la spécialisation des métiers et de l'apparition de nouveaux supports, le rôle traditionnel du directeur artistique a cédé du terrain à celui du concepteur-rédacteur. Dans ce contexte, les jeunes créatifs définissent leur métier comme la capacité à trouver des idées répondant aux normes de la créativité publicitaire définies par leurs pairs, à savoir des publicités étonnantes

---

<sup>9</sup> Sa part représente aujourd'hui 36% des investissements (Etude de l'Association des Agences Conseil en Communication, 2002).

et innovantes. La spécialisation des savoirs, consubstantielle à celle des activités, et les contraintes organisationnelles imposées par les agences, ont pour effet une dévalorisation du savoir technique, qui de fait se transforme, au profit d'une survalorisation d'aptitudes intellectuelles et créatives. Le talent est régulièrement invoqué par les créatifs comme une qualité nécessaire, de même que la capacité à « sentir l'air du temps », à « capter le style d'une époque » voire à « anticiper les tendances de la société ». Les représentations de l'appartenance à un groupe à l'avant-garde culturelle, doté d'une sensibilité, rarement qualifiée d'artistique mais dont la parenté avec elle est suggérée, sont récurrentes. Le métier est vécu, surtout par les plus jeunes, comme un moyen de « se faire plaisir », « se marrer », « faire des blagues » en imaginant des publicités, histoires drôles qui utilisent métaphores et autres figures de style pour vanter les qualités d'un produit. Ce rapport au travail consiste en un désengagement de l'activité économique publicitaire, dont la vocation est de vendre, au profit d'un investissement ludique dans l'acte créateur.

Confrontons maintenant ce modèle du concepteur aux situations de travail, afin de mettre en lumière les tensions qui en résultent, révélatrices des contraintes actuelles du métier.

## **2. Modèle professionnel et réalités du travail**

L'analyse du travail de conception des publicités, dont l'aboutissement est la maquette, permet de mesurer la distance du modèle du concepteur exerçant ses talents créatifs, à la réalité du travail vécu au quotidien par les salariés des agences.

### **Un décalage source de tensions : les contraintes professionnelles**

Au cours de la réalisation d'une campagne, le travail du créatif est cadré par un certain nombre de dispositifs, qui représentent pour lui autant de contraintes qu'il va tenter de contourner ou d'infléchir par la négociation, dans le but d'imposer sa propre définition de son rôle dans la chaîne de coopération.

Nous l'avons évoqué, la copy stratégie guide et oriente le travail de création afin que celui-ci réponde aux objectifs de l'annonceur, dont le commercial est garant. La réunion de présentation de cette plate-forme est pour les créatifs un premier moment de négociation avec les commerciaux, où ils peuvent tenter de reformuler la stratégie, si celle-ci ne leur paraît pas suffisamment « créative ». L'interprétation de la copy stratégie peut aussi avoir lieu pendant le travail de conception entre créatifs.

*“En général on redéfinit le brief. On s'inspire soit de leur brief (celui des commerciaux), soit de l'interprétation qu'on peut en faire en le transformant, pour que ça devienne plus intéressant.” (Rémy, 26 ans, DA)*

Les étapes suivantes, où le travail des créatifs est soumis au contrôle des commerciaux, sont autant de « situations d'épreuves » (Boltanski, Thévenot, 1991) où les créatifs tentent à nouveau d'imposer les normes de validation de leur production. Les raisons invoquées par les commerciaux pour demander de revoir la création concernent le respect du brief. S'ils estiment que le projet de publicité n'illustre pas le message à faire passer au consommateur, ils demandent des aménagements de la création.

*“C'est vrai qu'à chaque fois on recentre un peu sur ce qui est produit (...). Ils (les créatifs) ont plutôt tendance à faire des trucs un peu créatifs, rigolos etc. Le problème c'est qu'il faut vraiment être focus sur ce que tu veux vendre ou en tous cas faire passer comme message.” (Mary, 27 ans, commerciale dans une grande agence)*

Le secteur d'activité ou le produit de l'annonceur imposent également des codes de communication. Les créatifs doivent respecter des règles juridiques (publicité pour les alcools ou mettant en scène des enfants) et des normes de discours, comme celles en vigueur sur le marché de la publicité pour les lessives, qui imposent des messages convenus servis par un scénario sans surprise.

Les tests publicitaires, en particulier les pré-tests qualitatifs, vérifient la compréhension et la pertinence d'une idée avec des outils comme les réunions de consommateurs et les questionnaires. Les créatifs considèrent ces tests comme non valides parce qu'ils ne reproduisent pas, selon eux, le contexte de réception des messages par le public et produisent des critiques non pertinentes, qui impliquent des modifications de la création rendant celle-ci moins surprenante ou originale, moins conforme à leur définition d'une bonne publicité. Nous ne nous attarderons pas sur les conditions de réalisation de ces tests, qui mériteraient une étude approfondie, mais c'est un fait que les annonceurs y ont toujours plus recours pour valider et justifier leurs choix de campagnes.

Enfin l'usage de l'ordinateur, désormais incontournable, est assimilé à du « sale boulot » (Hughes, 1958), alors que la PAO représente une part importante des tâches. Les maquettes réalisées sur ordinateur sont plus facilement modifiables et plus parlantes pour les clients et les commerciaux, qui exigent désormais qu'elles soient une réplique de ce que sera la publicité finalisée. Ceci constitue une manière de normaliser les projets en limitant les risques d'interprétations de la maquette au cours de la réalisation. Cette exigence organisationnelle, permise par l'évolution technologique, est unanimement critiquée par les créatifs, qui y voient une façon supplémentaire de cadrer leur travail.

La fabrication d'une campagne est donc faite d'interactions où se négocient accords et arrangements entre des acteurs dont les positions portent à défendre des intérêts différents. C'est là le « drame social du travail »<sup>10</sup> (« social drama of work ») selon Hughes. Produire des publicités correspondant aux normes de la créativité définies par les pairs constitue pour les créatifs un enjeu pour leur carrière. C'est en effet la qualité de leur dossier, recensant les meilleures productions, qui permet d'une part de travailler pour des clients dont les objectifs commerciaux ne sont pas un obstacle à la production de publicités répondant aux normes des créatifs<sup>11</sup>, d'autre part de recevoir des prix publicitaires, récompenses symboliques qui augmentent la côte du créatif sur le « marché réputationnel » (Menger, 2002). Des créations reconnues et consacrées par la communauté des pairs, directeurs de création et créatifs confirmés, sont les meilleurs facteurs de réussite d'une carrière. Ils permettent de cumuler profits économiques et symboliques et d'occuper une position d'autonomie relative dans l'espace professionnel, position où le créatif possède un plus grand pouvoir pour imposer les critères d'évaluation de sa production. Ces positions convoitées concernent une minorité de créatifs, qu'on pourrait qualifier d'élite professionnelle.

Nous voyons comment le modèle identitaire du concepteur de publicités est mis à mal par l'expérience des réalités vécues, faites de contraintes d'autant plus prégnantes que le contexte socio-économique a changé, rendant plus difficile l'exercice d'un métier à vocation créative dans un environnement dont la légitimité est commerciale. Cette figure identitaire permet néanmoins de gérer le décalage entre un « modèle professionnel » théorique un peu

---

<sup>10</sup> « Le fait que tout travail corresponde à un système d'interactions qui met en présence des catégories de personnes définissant la situation selon des perspectives fondamentalement différentes. » Note de J.M. Chapoulie in HUGHES Everett C., *Le regard sociologique. Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, EHESS, 1996, p78

<sup>11</sup> Les jeux vidéos, dont les publicités bénéficient d'importants budgets et s'adressent aux jeunes, sont un exemple typique de secteur d'activité offrant une grande liberté créative.

sacré (*saintly models*, Hughes, 1958) et des réalités professionnelles faites à la fois de « sales boulots » (*dirty works*, Hughes) et de contraintes structurelles fortes (Dubar et Tripiet, 1999).

### **Les conditions de l'autonomie**

Le lieu d'exercice du métier conditionne fortement ses modalités. Les grandes agences, organisées sur la base d'une importante division du travail et traitant avec des clients qui ont des structures homologues, sont le lieu le plus propice à l'exercice du métier dans des conditions privilégiées. Le modèle du concepteur est d'ailleurs formulé d'autant plus explicitement et légitimement par les créatifs, qu'ils travaillent dans les grandes agences. La segmentation des activités permet la concentration sur le travail de conception. La taille des équipes permet aux créatifs confirmés de déléguer à des assistants la réalisation des maquettes sur ordinateur. Taille de l'agence et position hiérarchique des salariés déterminent leur capacité à se consacrer aux tâches intellectuelles les plus valorisées.

Au bas de la hiérarchie, les assistants DA défendent pour leur part avec vigueur leur identité de créatifs en devenir (le poste d'assistant est en effet une des voies d'entrée dans le métier), par opposition aux « exé », diminutif moins stigmatisant « d'exécutants », qui interviennent en aval pour « caler » les maquettes, c'est-à-dire finaliser leur mise en page afin qu'elles soient exploitables par les imprimeurs. Les exé n'appartiennent pas aux équipes de création, mais leurs tâches peuvent être prises en charge par de jeunes créatifs dans les petites agences. La capacité de ces derniers à délimiter le périmètre de leur intervention est un enjeu pour la carrière.

Le travail dans les grandes agences permet également d'acquérir une forte visibilité sur le marché professionnel. Les créatifs sont en effet associés à des campagnes dotées d'importants budgets, qui seront vues dans les médias les plus puissants. Réaliser une campagne pour une petite entreprise dans des journaux régionaux n'a pas le même impact que participer à une campagne vue sur les principales chaînes télévisées. D'importants budgets permettent aussi de mettre en œuvre les moyens nécessaires à la meilleure réalisation possible (travailler avec les photographes ou réalisateurs les plus cotés du moment, tourner en extérieur plutôt qu'en studio). La taille du budget confié au créatif est donc un élément de différenciation des positions occupées dans l'espace professionnel.

Comme nous l'avons dit, le type d'annonceur est un facteur supplémentaire de différenciation. Certains domaines d'activité sont plus favorables à l'expression de messages créatifs que d'autres et les annonceurs n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes traditions de communication. Les créatifs classent ainsi les budgets (ou annonceurs) selon le degré d'autonomie qu'ils peuvent avoir en travaillant pour eux, selon un continuum allant du « budget pas créatif » au « budget créatif », voire au « budget à prix », celui qui offre des chances d'être sélectionné par les jurés des prix publicitaires.

*“Quand on a pour cible les 15/25 ans, quand on est Sony, Playstation, Nike ou ce type d'annonceurs, là tout est possible pour les créatifs, y a pas du tout de censure, c'est des budgets très créatifs.”* (Denis, 57 ans, directeur de création d'une petite agence)

Un classement des agences de publicité, similaire à celui qui ordonne les budgets, est établi par l'ensemble des professionnels. L'histoire des agences, le type de clients pour qui elles travaillent et la nature des équipes de direction en place, déterminent largement la place faite à la création dans le processus de travail, le poids qui lui est accordé dans les négociations commerciales avec les clients, et donc la structure des rapports de travail entre créatifs et commerciaux.

*“Quand t'es dans une agence pas du tout créative, la création c'est la cinquième roue du carrosse, il faut juste trouver une idée qui marche, que le client soit content et que ça se vende. Après on s'en fout qu'une idée créative amène le client à avoir une image de marque plus intéressante. (...) L'agence où je suis, c'est*

*pas le plus créatif à Paris, y a trois ou quatre agences encore plus créatives (...).*” (François, 35 ans, rédacteur dans une grande agence)

Les positions des individus s’intègrent donc dans une diversité de hiérarchies, celles des postes qu’ils occupent, des budgets qu’ils obtiennent et des agences dans lesquelles ils travaillent, et celle des prix qu’ils reçoivent. Cet ensemble ordonné de positions semble faire l’objet d’un consensus, les individus s’évaluant et évaluant la position des autres par rapport à cette grille de lecture. Les créatifs ont d’autant plus la capacité à imposer la définition qu’ils ont de leur métier, ensemble de tâches et rôle professionnel, qu’ils cumulent les conditions d’une autonomie professionnelle, à savoir travailler dans une grande agence « créative », pour un type de clients particulier, à un poste élevé dans la hiérarchie.

## **Conclusion**

Nous avons tenté de restituer la dynamique de ce groupe professionnel en s’intéressant à son environnement structurel, aux contenus du travail et à ses significations subjectives. La perspective historique a permis de montrer comment les transformations du contexte socio-économique et de la division du travail agissent sur les conditions d’exercice du métier et sur les relations entre les différentes catégories d’acteurs. La comparaison de deux générations de créatifs fait apparaître les mutations du modèle identitaire, constitué selon E.C. Hughes d’idées à incorporer sur ce que sont le travail, le rôle à tenir, les « carrières existantes, possibles, souhaitables et ce que l’on est soi-même, en tant que professionnel ». Les jeunes créatifs se définissent comme des « concepteurs » de publicités, leurs aînés comme des « concepteurs-réalisateurs ». Une dévalorisation du savoir technique a lieu au profit d’une valorisation de l’activité intellectuelle de conception, activité orientée par le respect de normes de création conformes à celles de la communauté des pairs, et qui mobilise des talents monnayables sur le marché des réputations.

La confrontation de la figure professionnelle du concepteur aux situations de travail met en lumière la série de contraintes, à la fois structurelles et conjoncturelles, qui pèsent sur le travail des créatifs. Ceux-ci tentent d’imposer, au-delà de la diversité des positions occupées, qui doivent autant aux conditions extérieures qu’à la capacité de négociation des individus, une définition commune du sens de leur activité, révélant une autonomie professionnelle fragile. Le travail de création publicitaire opère par l’ajustement continu entre deux dimensions antagonistes, la liberté créatrice et l’impératif mercantile, deux dimensions dont nous avons tenté d’esquisser la dialectique.

## **Références bibliographiques**

- ABBOTT Andrew, *The system of the professions. An essay of the division of expert labour*, Chicago, University of Chicago Press, 1988
- BECKER Howard S., *Art worlds*, The Regents of the University of California, 1982, traduit in Becker Howard S., *Les mondes de l’art*, Paris, Flammarion, 1988
- BOUFFARTIGUE Paul, *Les cadres. Fin d’une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001
- CHEssel Marie-Emmanuelle, *La publicité, naissance d’une profession, 1900-1940*, Paris, CNRS, 1998
- COCHOY Franck, *Une histoire du marketing, Discipliner l’économie de marché*, La Découverte, 1999
- DUBAR Claude, *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991
- DUBAR Claude, LUCAS Yvette, *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Lille, Presses Universitaires, 1994
- DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin, 1999

- FREIDSON Eliot, Pourquoi l'art ne peut pas être une profession, in L'art de la recherche, Paris, Documentation Française, 1994, p117-135
- GADEA Charles, Les cadres en France. Une énigme sociologique, Paris, Belin, 2003
- HENNION Antoine, MEADEL Cécile, « Les ouvriers du désir. Du producteur au consommateur, la médiation publicitaire », in Beaud Paul, Flichy Patrice, Pasquier Dominique, Quéré Louis, Sociologie de la communication, Réseaux-CNET, 1997, p593-619
- HUGHES Everett C., Men and their work, Glencoe, The Free Press, 1958
- HUGHES Everett C., The sociological eye, Chicago, Aldine, 1971, traduit in Hughes Everett C, Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1996
- MARTIN Marc, Trois siècles de publicité en France, Paris, O. Jacob, 1992
- MENGER Pierre-Michel (sous la direction de), Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions, Paris, Maison des sciences de l'homme, 2003
- MENGER Pierre-Michel, Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme, Paris, Seuil, 2002
- MEULEAU Marc, « L'introduction du marketing en France (1880-1973) », Revue Française de Gestion, n°70, septembre/octobre 1988, p58-71
- STRAUSS Anselm, La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris, L'Harmattan, 1992



# QUAND LE STATUT ENTRE EN CONCURRENCE AVEC UNE CULTURE DE METIER

---

HELENE CHERONNET

Les cadres ont fait l'objet de recherches sociologiques dans les années 1960 - 1970. L'ouvrage de Luc Boltanski en 1982 s'est imposé comme l'une des références majeures de la recherche sociologique sur les cadres. S'il a fait de nombreux apports sur la manière dont se constitue l'unité symbolique du groupe il laisse néanmoins une impasse totale sur leur travail. Alors que l'on a assisté à un discours social récurrent sur le malaise des cadres, ceux - ci n'ont plus été l'objet de travaux en sociologie au cours des vingt années qui ont suivi la parution de ce livre. C'est à partir de 1999 que la sociologie des cadres a connu un renouveau avec les premières journées d'études pluri - disciplinaires sur les cadres, organisées par le laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix - Marseille, et par la création du GDR CADRES, à l'initiative de Paul Bouffartigue.

Notre recherche s'inscrit naturellement dans cet héritage. Nous nous intéressons à la structuration des fonctions d'encadrement dans le contexte d'une activité à caractère relationnelle dont l'objet est de promouvoir des projets collectifs d'intégration sociale tout en maintenant des objectifs d'adaptation et de réparation des individus les plus fragilisés, en prenant en compte les acquis de l'assistance républicaine et de la protection des plus faibles par l'instauration du droit social. L'univers occupationnel retenu est celui du secteur social et médico - social. C'est un secteur qui comporte 19 000 établissements et services. Il recense plus de 320 000 emplois avec un taux de féminisation de 72% .<sup>1</sup>

Le secteur social et médico - social de la branche professionnelle est marqué par son ancrage dans le secteur du handicap ( 42 % des établissements et 45 % des emplois) et dans celui du travail auprès des populations en difficulté (22 % des établissements et 17 % des emplois). C'est dans ce noyau dur de la branche professionnelle que se situe notre recherche. (64 % des établissements et 62 % des emplois). L'analyse empirique, menée dans le contexte de notre thèse de doctorat, se base sur un échantillon raisonné de 50 cadres dont 30 directeurs (20 du secteur associatif et 10 du secteur public) et 20 chefs de service éducatifs du secteur associatif avec lesquels nous avons mené des entretiens semi - directifs. Afin d'éviter le piège d'une vision catégorielle, et de ne pas concevoir un modèle d'analyse uniquement fondé sur les représentations, nous avons complété notre approche de la fonction d'encadrement par 5 entretiens de directeurs généraux et par l'observation de 9 réunions de cadres.

Nous cherchons à analyser la structuration des fonctions d'encadrement dans un espace occupationnel qui présente à notre sens deux caractéristiques essentielles :

Le caractère hétéronome du champ de la question sociale dans lequel s'inscrit l'activité d'aide aux personnes. Il est alors question d'envisager les modalités selon lesquelles se transforment, sous la contrainte des orientations libérales des politiques publiques, l'encadrement de professionnels réalisant une activité d'aide aux personnes.

Une culture de métier qui s'est historiquement peu référée au statut de cadre, (même si celui - ci a régulé la relation d'emploi), jusqu'à la signature en mai 2000 d'un avant à la Convention Collective Nationale du Travail de 1996.

---

<sup>1</sup> Formation Santé - Social - N°57 - Décembre 2003 - Dossier Contrat d'Etudes Prospectives.

Aborder la question de la structuration des fonctions d'encadrement nous paraît avoir une valeur heuristique pour décrire les métamorphoses d'un travail qui s'organise essentiellement sur la base relation entre professionnels et personnes aidées. Les cadres s'inscrivent aujourd'hui dans une relation salariale fragilisée et l'expérience sociale de l'encadrement se transforme avec la complexification du procès de travail qui affecte aussi le travail relationnel. Les travaux de Paul Bouffartigue et de Charles Gadéa nous montrent que la condition sociale de la catégorie des cadres éclate sous l'emprise du modèle libéral. Ce dernier généralise à l'ensemble du salariat une relation d'emploi fondée sur l'autonomie individuelle et collective et sur l'engagement de se mobiliser sur des projets plutôt que sur des tâches. Désormais les fonctions d'encadrement se définissent, moins dans un rôle de relais entre la direction et les salariés dans un organigramme pyramidal, où le pouvoir se détenait sur la base d'une capacité à interpréter la règle et à maîtriser les divers flux d'information, mais plutôt par la capacité à travailler en réseau ou en équipe de projet et à savoir animer cette équipe. La relation d'emploi évolue vers une dimension plus contractuelle, fondée sur la réalisation de missions, sur la performance et sur la rentabilité. Les modalités de la relation salariale se transforment. Alors que les cadres travaillaient sans compter leur temps en échange d'une promesse de carrière ascendante, on voit désormais apparaître dans ce groupe social, une conscience salariale qui amènerait les cadres à inscrire davantage la relation d'emploi dans un cadre juridique (notamment par un recours plus systématique aux tribunaux des prud'hommes pour résoudre les contentieux). Françoise Dany<sup>2</sup> souligne aussi l'impact de la crise économique et sociale qui aurait pour effet de dualiser la populations des cadres en ce qui concerne les évolutions de carrière (cadres à haut potentiel et les autres).

Les cadres que nous étudions sont des directeurs et des chefs de service éducatifs qui exercent dans les établissements sociaux et médico - sociaux. Les premiers gèrent ces structures tant sur le plan des moyens matériels et financiers, en principe en phase avec les politiques sociales, tandis que les seconds assument, sous l'autorité et la responsabilité des directeurs, l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement. Ils sont également responsables du projet élaboré avec la personne accueillie. Ils exercent leurs responsabilités dans des positions objectives différentes que ce soit sur le plan de l'habilitation des établissements (type de population qu'ils sont autorisés à accueillir) que sur le plan des financements. (prix de journée alloué par le conseil général, dotation globale accordée par l'état, financements publics et participation financière de l'utilisateur...) Cette différence objective de position contribue à un éclatement des représentations de ces cadres sur la place qu'ils occupent dans la division sociale et technique du travail. Elle leur a longtemps fait dire qu'il était délicat, voire impossible, d'arriver à une professionnalité unifiée.

Ce qui a longtemps distingué les cadres de l'éducation spécialisée d'autres cadres, c'est qu'ils s'identifiaient plus à une mission impliquant une prise de responsabilité<sup>3</sup> qu'à une fonction d'encadrement regroupant des tâches précises. L'histoire de cet univers occupationnel confère aux fonctions d'encadrement une dimension qui se réfère à l'idéal du chef, dans la tradition des mouvements de jeunesse, plutôt qu'à des savoirs techniques et méthodologiques et à un ensemble de compétences identifiées. Les thématiques de l'idéal vocationnel et de l'implication personnelle ont longtemps constitué des dimensions structurantes de l'identité de cadre.

---

<sup>2</sup> Dany (Françoise) « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion » in Bouffartigue Paul ( sous la direction de) 2001. Cadres : la grande rupture. Edts La découverte

<sup>3</sup> Lors de nos entretiens les cadres interrogés nous ont souvent dit « je n'ai pas répondu à la question veux – tu être cadre, mais veux – tu être responsable ? »

Nous étudions la structuration des fonctions d'encadrement dans un univers occupationnel caractérisé par le fait que la profession d'éducateur spécialisé ne s'est pas constituée à l'initiative de ces professionnels mais sous l'égide des magistrats et des psychiatres, en 1945, dans une perspective de rééducation des familles et de la jeunesse. Nous cherchons à montrer que la revalorisation du statut de cadre a permis, à des professionnels qui héritent d'un déficit de légitimité, d'accroître leur capital symbolique. Alors que d'un point de vue général le statut de cadre se fragilise, les cadres que nous étudions peuvent améliorer leur position, en bénéficiant de plus de considération par les pouvoirs publics et donc d'une meilleure reconnaissance salariale. Mais cette avancée dans la professionnalisation exige, sous les contraintes du champ, une contribution aux gains de productivité qui rompt avec la tradition d'une activité à caractère relationnel. Ceci porte atteinte à une culture de métier qui se caractérisait jusqu'à lors par un idéal de service et un ancrage fort dans des principes éthiques.

## 1. Un déficit de légitimité

Difficile à définir la catégorie de cadres recoupe sous une même appellation une hétérogénéité des qualifications et des positions. En France les imprécisions liées au statut permettent toute latitude sur l'interprétation du rôle et de nombreuses variations sur la construction subjective d'une identité. Comment se construit donc la cohésion de cette catégorie de salariés et quels intérêts peuvent rassembler ces individus?<sup>4</sup>

Les diplômés des directeurs sont très diversifiés autant par leur niveau que par la nature de la formation qu'ils sanctionnent. Le contrat d'Etudes Prospective de la branche professionnelle<sup>5</sup> mentionne, pour un effectif de 363 directeurs, plus de 60 diplômes différents. 44 % des directeurs sont titulaires d'un diplôme de niveau I ou II, 23 % sont titulaire du CAFDES<sup>6</sup>, diplôme professionnel de niveau II. Pour les secteurs du handicap et de la protection de l'enfance, dans lesquels s'inscrit notre recherche, plus de la moitié des directeurs n'ont qu'un diplôme professionnel de niveau III.<sup>7</sup> La promotion interne constitue la voie principale pour accéder à un poste de direction selon une trajectoire professionnelle type : travailleur social - chef de service éducatif - directeur. Un tel univers occupationnel offre peu de perspectives à la construction d'une carrière. Sur 359 directeurs interrogés, la population est composée de 67 % d'hommes et 33% de femmes.<sup>8</sup> Les directeurs ont en moyenne 50 ans pour 47,5 ans pour les femmes. Les hommes accèdent à un poste de directeur après un temps d'activité professionnelle de 18,5 ans et de 16,5 ans pour les femmes.

Les conventions collectives et les grilles de classification salariale maintiennent, jusqu'à très récemment, pour l'encadrement intermédiaire le paradoxe d'une logique promotionnelle de la fonction, sans pour autant reconnaître la réalité des fonctions exercées,

---

<sup>4</sup> Dans le travail social la notion d'encadrement prête à confusion. Elle se comprend souvent comme la prise en charge des groupes et peut donc ainsi se référer aux professions éducatives. Les cadres de ce secteur ont été recrutés sur des perspectives qui privilégient davantage l'expérience de la vie, la maturité et l'expérience personnelle que les niveaux de formation ou les titres.

<sup>5</sup> Toutes les données chiffrées sont extraites du même document : CREDOC. Cahiers de recherche. N°183. janvier 2003. « mobilité professionnelle des salariés du secteur social et médico – social ».

<sup>6</sup> Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

<sup>7</sup> Diplôme d'Etat d'Educateurs Spécialisés.

<sup>8</sup> La situation est différente selon les secteurs d'activité. Les établissements du secteur de l'enfance sont presque tous dirigés par des femmes comme dans une moindre mesure ceux des personnes âgées. Outre ce secteur les ¾ des établissements sont dirigés par des hommes.

au même titre que dans d'autres secteurs d'activité professionnels. Le décret qui crée le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale n'est paru au journal officiel qu'en mars 2004. Sur 161 chefs de service éducatifs interrogés la population est constituée de 61 % d'hommes et de 39% de femmes. Les chefs de service sont essentiellement d'anciens éducateurs (83% mais seulement 73 % d'entre eux sont titulaires du DEES). Le recrutement s'effectue donc plus auprès des hommes alors qu'il s'agit d'une population essentiellement féminine (66% des éducateurs spécialisés actuels). L'âge moyen des chefs de service est de 47 ans. Ils occupent ce poste dans ou hors de l'association après 17 ans de travail dans une autre fonction (16 ans pour les hommes et 18,5 ans pour les femmes).

Les cadres étudiés héritent donc d'un déficit de reconnaissance de leur activité par les pouvoirs publics. S'ils ont toujours bénéficié d'un statut de cadre ils se sont longtemps plaints de leur niveau de rémunération qui ne prenait pas en compte, jusque l'avenant à la convention collective nationale du travail de 1966 signé en 2000, les différents niveaux de responsabilité et notamment la capacité d'accueil de l'établissement, le caractère continu ou non de l'activité (internat / externat), le nombre de professionnels encadrés. Ce déficit de légitimité est largement dépendant de l'histoire du champ de la question sociale qui s'est, de tout temps, caractérisé par sa grande hétéronomie. Les directeurs et les chefs de service sont en quête de légitimité pour un meilleur classement, à la fois dans leur espace professionnel, mais aussi dans l'espace social.

Les directeurs déclarent exercer un nouveau métier et ont cherché à faire reconnaître la valeur marchande de leur diplôme. L'analyse de la presse professionnelle, le contact avec les organismes de formation et les associations représentatives montrent qu'ils ont construit leur légitimité sur la validation d'un corpus de connaissances empruntées aux domaines de la gestion et de l'administration, en lien avec des savoirs explicites comme la gestion des ressources humaines, la gestion financière et une meilleure connaissance des politiques publiques.<sup>9</sup> Ce mouvement de professionnalisation s'inscrit dans les orientations générales de l'Inspection Générale de l'Action Sociale. Elle invite les écoles qui forment les cadres du secteur sanitaire et social à participer, dans leurs orientations stratégiques, à la modernisation de l'Etat, à la promotion des grandes politiques sociales. Les orientations des politiques les plus récentes visent à maîtriser des dépenses sociales, à accroître la sécurité sanitaire, à développer l'efficacité du service public en améliorant le rapport coût / efficacité des services au bénéfice du patient, de l'assuré, du contribuable. Les directeurs ont cherché à faire reconnaître le caractère insubstituable de leur travail par l'adéquation entre un poste et un titre (CAFDES) délivré par une école prestigieuse (ENSP<sup>10</sup>). Ils ont ainsi accru leur capital symbolique. Est-ce pour autant que leur place est mieux identifiée dans la division sociale et technique du travail ? Ont-ils gagné en autonomie professionnelle et notamment en ce qui concerne la possibilité de définir une pratique professionnelle par ses valeurs et par le respect des principes éthiques ?

Les chefs de service éducatifs restent, nous semble-t-il, marqués par l'histoire et par la dimension charismatique que celle-ci confère à la fonction d'encadrement. Ce niveau de l'encadrement représentait, jusqu'à présent, le point de fragilité de la filière professionnelle. Les différentes formations ne qualifient pas ces professionnels ni le poste qu'ils occupent.

---

<sup>9</sup> sur l'incidence des orientations libérales des politiques publiques sur les métiers relationnels nous nous sommes beaucoup référé à : Autès (Michel) 1998. « la relation de service identitaire ou la relation de service sans services in Lien social et politique. RIAC 40 ; Demailly (Lise) 1998 « les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique » in lien social et politique. RIAC 40. ; Demailly (Lise) « la restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels » in Travail et emploi N°76.

<sup>10</sup> Ecole Nationale de la Santé Publique

Elles ne se structurent pas sur un référentiel identifié. Elles sont envisagées dans le cadre de la formation permanente et ne sont donc pas financées sur fonds publics. Elles aboutissent à l'acquisition de compétences dont l'agent fera un usage individuel puisqu'il n'existe pas de modalités collectives de la reconnaissance professionnelle. Les chefs de service éducatifs n'envisagent qu'une approche individuelle de leur fonction et ne se réfèrent qu'aux usages sociaux de la compétence. C'est à dire qu'ils envisagent leurs compétences uniquement sur le plan des propriétés individuelles à partir desquelles s'effectue le classement des individus. Ils s'identifient le plus souvent à une culture de métier (celui d'éducateur spécialisé) plutôt qu'à un statut supposé circonscrire le champ d'exercice professionnel. Pour définir leur identité professionnelle ils se réfèrent bien souvent au caractère opératoire de l'expérience qu'ils possèdent auprès des usagers. Ils évoquent alors plus volontiers la nature de la relation qu'ils entretiennent avec l'utilisateur plutôt que les procédures et les savoirs mis en œuvre. Ce « jeu » nous semble être à la fois la mise en acte du référentiel de la relation constitutive de la profession d'éducateur spécialisé et une stratégie pour ne pas dire ce qu'ils font afin d'éviter « un vol du savoir » qui viendrait réduire l'écart entre travail prescrit et travail réel. À notre sens, ils tentent ainsi de sauvegarder une autonomie professionnelle, dans un poste qui a tendance à s'instrumentaliser sous l'effet d'une maîtrise des coûts de l'action sociale et d'une gestion managériale des établissements.

Compte-tenu d'une dynamique de professionnalisation qui s'ancre pour les directeurs sur une logique de la qualification et pour les chefs de service éducatifs sur celle de la compétence on peut se demander comment va se construire ou non la cohésion de salariés? Sur quelles modalités ces cadres vont-ils tisser des relations pour assurer les tâches d'encadrement (répartition, recomposition, évitement ou ignorance, accaparement ou relégation de certaines tâches...)? Les directeurs et les chefs de service vont-ils s'allier à la fois pour assurer ces tâches et pour se faire reconnaître comme un groupe professionnel afin de compenser leur déficit de légitimité? Au contraire chaque niveau de l'encadrement va-t-il penser la fonction selon les critères constitutifs de sa légitimité? Nous n'interrogerons ici que la première dimension. Nous avons traité les autres questions dans notre travail de thèse.

## **2. Un usage différencié du statut**

### **2.1. Le recrutement**

Dans la population des directeurs interrogés la proportion de femmes n'est que de 20% (24 hommes pour 6 femmes). Pour les chefs de service éducatifs elle est de 45 % (11 hommes pour 9 femmes). Majoritairement les directeurs et les chefs de service éducatifs ont entre 0 et 10 ans d'ancienneté<sup>11</sup> dans l'exercice de cette fonction (23 / 30 pour les premiers et 16 / 20 pour les seconds). Près des ¾ des chefs de service (13 / 20) sont devenus chefs de service après une période d'exercice professionnel comme travailleur social s'étalant de 6 à 15 ans. La population des directeurs est majoritairement qualifiée puisqu'on retrouve 16 personnes titulaires du CAFDES et 3 personnes titulaires du Diplôme Supérieur du Travail Social. La grande majorité des chefs de service éducatifs est titulaire d'un diplôme professionnel (diplôme d'éducateurs spécialisés pour 15 d'entre eux et pour 2 autres d'un diplôme d'assistant de service social soit 17 / 20). Ils sont engagés dans une dynamique de formation, 6 d'entre eux ont commencé une formation de chef de service, 1 personne prépare le CAFDES et 7 autres ont des titres universitaires. Plus que le niveau de formation c'est bien

---

<sup>11</sup> 2001 étant l'année de référence

ici l'hétérogénéité des diplômes qui pèse dans une adéquation entre le diplôme acquis ou préparé et le poste et donc sur la possible négociation collective d'une classification salariale.

Pour traiter du rapport au statut de ces cadres nous avons retenu plusieurs indicateurs : les logiques selon lesquelles s'effectuent les recrutements des directeurs et des chefs de service éducatifs, les registres selon lesquels se structure l'identité professionnelle des directeurs. Ces derniers se sont exprimés dans le cadre d'entretiens plutôt non directifs ont rarement abordé de manière directe la question du statut. Nous avons également procédé à l'analyse de la question ouverte : « chef de service : un statut de cadre ? ».

Ce qui a été frappant lors de l'analyse des entretiens c'est que 12 personnes sur 30 (soit 40% de l'échantillon) disent ne pas s'être projetées dans un statut de cadre ou même dans une fonction de direction. Les propos relevés ne font d'ailleurs pas toujours la distinction. Etre cadre ou même directeur ne s'inscrit donc pas toujours dans une identité professionnelle revendiquée comme l'illustre cette citation : « *je suis plutôt du terrain, j'ai été chef de service...je n'étais pas fait pour être directeur...* » Néanmoins 5 personnes sur 30 (17%) trouvent que leur statut manque de reconnaissance et évoquent le dépassement conventionnel du temps de travail, l'absence de valorisation salariale mais aussi du travail effectué, l'absence de considération liée au statut ou la dévalorisation de ce dernier (« *le directeur est corvéable à merci* »).

Les directeurs d'établissements exerçant dans le cadre de la fonction publique hospitalière ont des statuts différents. Ils peuvent être nommés par le directeur général de l'Etablissement Public Départemental sur un poste relevant du Département et leur déroulement de carrière est alors géré par le président du Conseil général (3/10). Titulaires du CAFDES ils peuvent s'inscrire sur une liste d'aptitude et postuler sur des postes dont la liste est établie par le ministère des affaires sociales. (5/10). Enfin ils peuvent être en voie de détachement ou détachés d'un autre ministère - Education Nationale ou Justice - (2/10) . Les directeurs nommés sur des postes relevant du Département ont souvent connu un statut de « faisant fonction » avant d'être titularisés. Cette catégorie, quantitativement minoritaire dans notre échantillon, semble pourtant être un analyseur de la relation d'emploi. Alors que la fonction publique se caractérise normalement par une égalité de traitement dans le recrutement par la voie du concours, le recours au statut de « faisant fonction » mobilise d'autres critères que le niveau de formation ou d'indice pour être recruté sur le poste. Les personnes interrogées évoquent le réseau relationnel, la légitimité à l'interne (comme être co-opté par le cadre socio-éducatif pour créer avec lui un accueil mères - enfants), la proximité avec le directeur général pour s'autoriser à lui proposer une bifurcation dans une carrière administrative. Ces constats relèvent peut-être d'une particularité géographique. Officiellement le déroulement de carrière de ces directeurs est géré par le président de l'Etablissement Public<sup>12</sup>, qui est aussi celui du Conseil général, sur proposition du directeur général. Il semblerait qu'à l'époque où ces personnes ont été recrutées le directeur concentrait les pleins pouvoirs sur sa personne. Il se rapprochait ainsi d'une logique associative, où le directeur général agit bien souvent sur délégation du président du conseil d'administration et jusqu'à présent sans réel contrôle de ce dernier.

Les directeurs des établissements du secteur public se perçoivent comme différents sur la base de critères objectifs comme ceux relatifs à la gestion de la carrière qui peut s'effectuer au niveau du Conseil général ou d'un ministère. Les stratégies ont été différentes pour accéder au poste. Les origines professionnelles sont très diverses et on retrouve à la fois des éducateurs spécialisés, des instituteurs et des personnes ayant un cursus administratif.

---

<sup>12</sup> Officiellement il s'agit de l'Etablissement Public Départemental de Soins adaptés et d'Education créée dans le Nord il y a 20 ans.

L'égalité de traitement que doit garantir le recrutement par concours est compensé par l'utilisation du statut de « faisant fonction ». Il permet d'introduire une certaine souplesse dans des procédures codifiées. Mais ces directeurs s'estiment aussi différents de manière subjective. L'identification à un corps d'appartenance (Education Nationale par exemple) ou à un statut de « directeur départemental » les amène à penser qu'ils ne partagent pas forcément les mêmes valeurs par rapport à l'utilisateur ou qu'ils disposent de marge de manœuvre différente. Quelles que soient les modalités du recrutement, ils ont en commun d'avoir vu leur candidature acceptée par le directeur général, tant pour un recrutement départemental que pour une nomination par un ministère. Celui-ci ne peut, en effet, nommer quelqu'un sur un poste si le président du Conseil général émet un avis défavorable. Le fait d'avoir été choisis par le directeur général à la fois les distingue (d'autres postulants) et les rassemble, sans doute sur des valeurs, plus que sur les critères normatifs imposés par l'administration. On peut donc dire que ces directeurs sont des élus conformément à la tradition de ce champ de la question sociale.

Les directeurs du secteur associatif se répartissent en 5 catégories. On distingue : Ceux qui présentent une certaine gestion de la carrière, ceux qui ont été recrutés sur leur expertise, les directeurs prédestinés à le devenir, les directeurs « arrivés » par hasard ou par opportunité, et ceux pour qui l'accès aux fonctions de direction apparaît comme un apprentissage initiatique.

*Les directeurs qui présentent une certaine gestion de la carrière* sont au nombre de 7. Le parcours professionnel se caractérise par un enchaînement des responsabilités, l'obtention d'un titre professionnel et l'exercice pour certains d'entre eux de responsabilités associatives. 5 d'entre eux se situent dans la tranche des 40 / 49 ans. 4 d'entre eux ont entre 0 et 5 ans d'ancienneté, un autre 16 ans d'ancienneté et un troisième plus de 20 ans. 5 sont titulaires du CAFDES et 1 du DSTS. La situation est un peu différente pour les deux autres directeurs de cette catégorie. Ils ont 53 et 59 ans et entre 26 et 30 ans d'ancienneté en tant que directeur. Ils ne possèdent pas de titre relatif à la fonction. Leur parcours professionnel s'impose comme une évidence au regard des modalités implicites de recrutement de l'époque. Le secteur professionnel se structurait<sup>13</sup>, affichait des besoins importants en personnels qualifiés et en professionnels susceptibles d'occuper des fonctions d'encadrement. La dimension temporelle est importante à envisager puisqu'on peut aujourd'hui considérer le recrutement des directeurs comme un marché plus fermé où il devient nécessaire de détenir un titre légitime et qualifiant pour satisfaire à la valorisation d'un profil de directeur plus gestionnaire. Ce sont alors les données relatives à la professionnalité qui nous aident à la catégorisation pour ces deux professionnels.

*Les directeurs recrutés sur leur expertise.* Ils sont quatre. 3 sont des femmes qui ont entre 40 et 55 ans et ayant entre 0 et 5 ans d'ancienneté en tant que directrice. Elles ne possèdent pas de diplôme relatif à la fonction de direction. L'expertise a été définie avant tout, par le directeur général qui les a embauchées, comme le fait de bien connaître les populations accueillies et la capacité à faire face à des situations difficiles qui ont pu mettre en péril le devenir de l'établissement. Elles ont en commun d'avoir, alors qu'elles occupaient un autre poste, suppléé aux défaillances du directeur de l'époque et d'être salariées de la même association. Ce qui est un effet contingent de la recherche. La quatrième personne a un profil différent. C'est un jeune professionnel de 31 ans témoignant d'une expérience de militant associatif et de création d'entreprise dans le secteur de l'économie solidaire. Sollicité par une directrice, avant son départ, pour la co - direction de l'établissement, il a bénéficié d'un certain « tuilage » pour rentrer dans la fonction.

---

<sup>13</sup> La création du Diplôme d'Etat d'Educateurs Spécialisés date de 1967.

*Les directeurs « prédestinés » à le devenir.* On retrouve 3 personnes. L'une d'entre elle est directeur depuis moins de 5 ans et est âgée de 37 ans. Les 2 autres ont entre 6 et 10 ans d'ancienneté dans la fonction et ont toutes les deux 53 ans. Le parcours professionnel apparaît comme la conséquence d'un habitus familial. Ces directeurs ont des pères cadres d'entreprise et l'un d'entre eux a ses deux parents cadres dans la fonction publique.

*Les directeurs « arrivés » par hasard ou par opportunité.* Ils sont 2. L'un a 44 ans et occupe le poste depuis moins de 5 ans. Le second a 50 ans et a 7 ans d'ancienneté dans la fonction. Le parcours professionnel est présenté comme le résultat d'opportunité et de relations judicieuses. Le second professionnel indique la difficulté de passer d'un poste de chef de service éducatif à celui de directeur adjoint. Le statut de cadre n'est pas recherché pour encadrer une équipe ou une structure mais pour continuer à mener des recherches. Cette évolution d'un poste d'encadrement intermédiaire à un poste de direction est une rupture franche dans la trajectoire professionnelle car la professionnalité attendue dans le statut n'est pas celle visée par l'enquête.

*L'accès aux fonctions de direction comme un apprentissage initiatique.* On retrouve 3 personnes âgées de 53 à 55 ans. 2 d'entre elles ont entre 6 et 10 ans d'ancienneté dans la fonction. L'une d'entre elle est directeur depuis 27 ans. Ce n'est pas le passage par une école, le suivi d'une formation et l'obtention d'un titre qui marque le parcours professionnel. C'est l'importance d'une transformation personnelle profonde basée sur l'expérience. L'alchimie complexe entre un changement de position professionnelle et une ouverture personnelle d'esprit qui est ici explicative (selon les enquêtés) de l'accès aux fonctions de direction et de l'évolution de la professionnalité. Dans le contrat d'étude prospective ce sont les professionnels qui ont accédé à un poste de directeur selon la trajectoire professionnelle type. (éducateur - chef de service - directeur).

Sur le plan des trajectoires sociales on constate que les directeurs issus de la fonction publique hospitalière ont connu une mobilité sociale ascendante puisqu'ils ont à 70% un père dont la profession dépendait des catégories « ouvriers - ouvriers qualifiés (40%), commerçants (20%) et employés (10%) » Ils sont à 40% d'origine ouvrière pour 20% dans le secteur associatif. Les directeurs issus du secteur associatif ont à 45% un père dont la profession relève des catégories « cadres (35%) ou professions intermédiaires (10%) ». Les directeurs du secteur public ont à 20% un père dont la profession relève de ces mêmes catégories c'est à dire respectivement 10% et 10%. On peut mettre en relation l'origine sociale et les modalités d'identification au statut de cadre. Le discours des directeurs du secteur public, promus socialement, se réfère à la protection d'un statut acquis. On retrouve des thèmes comme l'attachement à la qualité du service en lien avec l'idéal du service public, l'allusion au statut de l'établissement Public Départemental comme garantie d'une autonomie professionnelle, l'importance de la nomination sur poste ministériel, pour certains d'entre eux l'appartenance à un corps professionnel comme signe de distinction, la maîtrise des règles organisationnelles et le recours aux instances paritaires de négociation sont autant d'éléments d'un habitus professionnel qui aurait ainsi pour fonction de préserver l'héritage d'un statut social supérieur à celui de leur père. A l'inverse presque la moitié des directeurs du secteur associatif héritent d'un statut proche ou équivalent à celui de leur père. Si dans les discours l'intérêt de faire carrière n'apparaît pas, c'est pourtant une ligne de segmentation du groupe. Même si le déroulement de carrière ne s'affiche pas comme construit explicitement, on peut faire l'hypothèse que l'habitus familial a aidé ces directeurs à s'orienter dans le champ, à en connaître les lois, et à mettre en œuvre des capacités d'adaptation. A fortiori dans un espace occupationnel où les requis des fonctions d'encadrement étaient faiblement identifiés dans le travail d'aide aux personnes.



Les modalités de recrutement des chefs de service éducatifs montrent une certaine homogénéité dans l'accès à ces fonctions d'encadrement. Il s'agit d'un recrutement de type affinitaire où il semblerait qu'on choisisse davantage la personne que les compétences. Pourtant l'accès à ce poste implique une rupture plus importante dans la trajectoire professionnelle. Remplir une fonction de chef de service, c'est quitter un statut de salarié non cadre pour devenir cadre, c'est avoir une obligation de loyauté vis à vis du directeur, c'est être attendu dans des fonctions de gestion, de production, d'organisation du travail et d'encadrement des hommes. Sans pour autant qu'une promesse de carrière ne soit formulée de manière explicite on peut penser que la manière dont s'effectue le recrutement cherche à évaluer la fidélité et la loyauté du chef de service envers le directeur. On se situe dans un marché caché de l'emploi puisque seulement 3 personnes sur 20 ont été recrutées par annonce parue dans la presse professionnelle. L'analyse empirique permet de distinguer plusieurs cas de figure: l'accès à la fonction par promotion interne (9/20), l'accès à la fonction par les réseaux (4/20), un accès « bricolé » à la fonction (2/20), un accès à la fonction sur sollicitation du directeur après une première candidature (2/20), un accès à la fonction après avoir postulé sur annonce (3/20).

Le modèle de la promotion interne viendrait confirmer un recrutement de personnes qui se montrent dignes de confiance et que le directeur a eu le temps d'observer dans un exercice professionnel. On juge en quelque sorte « sur pièces ». On note ici l'importance de la relation que le « futur » chef de service entretient avec le directeur. Ce dernier évalue ainsi subjectivement la représentation que cet éducateur a de la fonction de chef de service et du statut de cadre. Le recrutement s'effectue alors au regard de la façon d'exercer une activité d'éducateur spécialisé et d'une évaluation subjective par le directeur de la capacité du professionnel à quitter un registre opérationnel pour passer à des fonctions organisationnelles et hiérarchiques. L'accès à une fonction d'encadrement par les réseaux ne s'entend pas dans le sens habituel de ceux - ci où il s'agit d'échanger divers services. Comme précédemment, mais à l'externe, le réseau permet d'être repéré. On a proposé un poste à ces personnes tout simplement parce qu'on les avait vus à l'œuvre, en tant qu'éducateur, dans une situation de travail particulière, pour avoir fait un stage dans l'établissement ou avoir collaboré avec une structure dans le cadre du placement d'un jeune. L'accès « bricolé » à la fonction renvoie principalement à un statut qui recouvre une hétérogénéité de la relation d'emploi. Si officiellement cette catégorie ne comptabilise que deux personnes on distingue pourtant 5 situations problématiques. Ceci se traduit par une diversité des positions, comme exemple par le fait d'être à mi - temps chef de service dans une équipe et occuper à un mi - temps un poste d'assistante sociale dans une autre, ou être employé à mi - temps dans la même équipe comme chef de service et comme éducateur spécialisé sur l'autre mi - temps, ou encore être chef d'un service de soutien aux personnes handicapées sans que ce service n'existe vraiment. Cette façon d'accéder à la fonction n'aide pas les chefs de service à se forger une représentation claire des enjeux liés à la place qu'ils occupent. Ils identifient souvent difficilement leurs marges de manœuvre et s'orientent dans le champ avec plus ou moins de bonheur, en découvrant, en apprenant, voire selon les cas en manipulant les règles du jeu. Dans le cas d'un accès au poste sur sollicitation du directeur la trajectoire a été la suivante. Après avoir recouru aux voies officielles sans avoir été recruté, le professionnel remarqué lors de l'entretien de candidature, est choisi par le directeur pour occuper un autre poste vacant. Enfin il semblerait que le recrutement par une procédure plus officielle s'appliquerait pour les personnes étrangères au champ. Cette extériorité (avoir une pratique syndicale qui s'oppose à une idéologie moraliste et à la rhétorique de la vocation et de l'implication personnelle, être jeune et ne pas détenir un diplôme professionnel mais un titre universitaire...) éliminerait les chances « d'être élu » et ne laisserait plus d'autres choix que celui de la candidature sur annonce.

## 2.2. L'identification au statut

La référence au statut de cadre n'est, en apparence, pas source d'identification professionnelle. Les directeurs interrogés parlent très peu du statut de cadre et ne cherchent pas à se distinguer de manière manifeste. Ils évoquent plutôt leur activité professionnelle en référence à la représentation qu'ils se font de ce que l'on attend d'eux à ce poste. Ils définissent leur travail en rapport aux contraintes auxquelles leur établissement est soumis et à la nécessité d'adapter en permanence l'organisation du travail de leurs collaborateurs dans un environnement complexe en perpétuelle évolution. L'analyse de contenu des entretiens met en évidence au moins trois types de facteurs qui ont une incidence sur le statut :

- La fragilité de la structure, selon les modes de financement, et donc le déficit en moyens matériels et humains.
- Les nouveaux équilibres entre le global et le local ainsi que les pressions politiques compte - tenu de l'organisation de l'activité d'aide aux populations sur un territoire donné selon un schéma départemental et des contrats d'objectifs.
- La manière dont se divise le travail d'assistance selon des modes spécifiques d'organisation hiérarchiques selon l'état des rapports sociaux à l'œuvre dans l'institution. L'étude du travail des directeurs montre que c'est ici la question de l'autonomie professionnelle et de la formalisation des délégations vis à vis d'une direction générale. Mais il s'agit aussi de la manière dont va se négocier le travail d'encadrement, entre les directeurs et les chefs de service éducatifs, dans une activité à caractère relationnel qui incite plus à la polyvalence qu'à la division explicite du travail.

Les directeurs décrivent également la nécessaire adaptation des institutions aux évolutions du champ. Ce registre, très présent dans la représentation que les directeurs se font de leur travail, recouvre au moins 5 dimensions à savoir la restructuration architecturale conformément aux normes de sécurité, la restructuration et la diversification des activités d'aide produites par l'établissement ou service en lien avec des objectifs de productivité (proposer de nouveaux services en redéployant le personnel...), la recherche de l'équilibre financier et d'une certaine efficience, la gestion du personnel dans le respect des textes législatifs et réglementaires (notamment application de la législation relative aux 35 heures dans un univers professionnel qui a longtemps valorisé une culture de l'engagement personnel...), l'inscription de la structure dans une politique d'aide sociale locale.

Alors que dans les discours le statut de cadre n'apparaît pas comme un élément déterminant du parcours professionnel ni de la carrière, il structure pourtant les représentations des directeurs, dans la position qu'ils occupent dans la division sociale et technique du travail. L'hétéronomie du champ de la question sociale a eu pour effet d'inscrire les politiques publiques dans des orientations libérales conférant à l'activité d'aide aux personnes une valeur marchande. Elles assignent ainsi aux fonctions d'encadrement un rôle « d'optimisation » de l'entreprise sociale. Le travail d'aide aux personnes s'inscrit dans un cadre politique, administratif et financier de plus en plus contraint. Il est de ce fait soumis à une inflation de normes qui peuvent être contradictoires entre elles (développer des collectifs temporaires de travail pour mieux répondre à la situation d'un usager mais aussi respecter une standardisation de l'activité...) Les critères d'évaluation de l'action sont calqués sur les exigences de réforme de l'Etat moderne.<sup>14</sup> On cherche la transparence dans la gestion budgétaire des établissements (évaluation informatique du taux d'occupation de ceux - ci...),

---

<sup>14</sup> Cadres CFDT. N°399 - mai 2002 - « Moderniser les administrations publiques »

une amélioration de la qualité en imposant un contrôle par les normes (contrôle sanitaire, prévention des risques...), l'accroissement des gains de productivité. On assiste d'ailleurs à un discours dominant qui opère un glissement sémantique en masquant ce qui relève de la productivité du travail par une valorisation du dynamisme associatif, ou de l'Etablissement Public Départemental, et de la réactivité présentés comme essentiels pour une amélioration de la qualité de l'accompagnement de la personne.

Mais les directeurs n'ont pas pour autant abandonné leurs références socio - professionnelles. Un tiers de notre échantillon se représente son travail en lien avec une culture de métier c'est à dire exercer une activité professionnelle selon une orientation humaniste. Ce n'est donc pas le fait de gérer un établissement comme une organisation productive qui donne signification à ce qu'ils font. 10 personnes indiquent l'encadrement technique comme une composante essentielle de leur activité. Ils investissent ainsi des domaines qui relèvent de la sphère pédagogique investie par l'éducateur spécialisé et par le chef de service dans le contrôle du travail effectué par l'éducateur. On y retrouve des tâches comme l'animation d'équipe, la gestion des mesures éducatives, le suivi des dossiers des usagers, la supervision technique des travailleurs sociaux. Seulement 3 directeurs se réfèrent à un rôle d'expert même s'il est explicitement requis dans les rapports officiels et dans les référentiels de formation de cadre. (par exemple exercer une fonction d'expertise auprès d'élus, de techniciens, de chefs de projets municipaux qui souhaitent mettre des projets en œuvre sur un quartier donné...). Enfin un tiers de l'échantillon déclare exercer des responsabilités politiques. A l'interne il s'agit de ne pas limiter son activité à l'administration de son seul établissement. Les directeurs peuvent jouer un rôle de coordination des établissements d'une association, exercer parfois de façon informelle une fonction de directeur général, mettre en œuvre des projets transversaux. Ils s'apparenteraient ainsi aux cadres recrutés sur un itinéraire.<sup>15</sup> A l'externe il peut s'agir de négocier conjointement, avec le directeur général et le président de l'association, avec les élus pour obtenir des moyens supplémentaires ou encore d'impliquer une structure dans une dynamique de développement local.

L'identification des chefs de service à un statut de cadre dépend, à notre sens, à la fois d'éléments subjectifs et de dimensions objectives. On peut citer : le fait de se percevoir ou non en tant que cadre, faire ou non partie de l'équipe de direction, avoir ou non le statut de remplaçant permanent du directeur, être ou non associé aux orientations stratégiques de l'établissement notamment par la participation aux réunions de direction, avoir ou non des contacts avec l'association, occuper une fonction d'encadrement dont la place est reconnue dans la division du travail, avoir ou non négocié ses délégations, avoir une maîtrise sur la manière dont les orientations institutionnelles vont être traduites aux équipes et bénéficier d'une marge de liberté sur la mise en œuvre de ces orientations, se voir confier des missions particulières, assurer une fonction de représentation auprès des instances extérieures.

#### **Notre typologie distingue :**

- Les chefs de service qui s'identifient à un statut de cadre. Des données objectives viennent attester de cette qualité et ils sont reconnus comme tels. (11/20)
- Les chefs de service qui ne se perçoivent pas comme cadres et qui objectivement occupent une fonction d'encadrement peu reconnue dans la division du travail à l'œuvre dans l'établissement. (4/20)
- Les chefs de service qui s'identifient au statut mais non reconnus comme tels dans la division du travail et bénéficiant de peu d'autonomie professionnelle.

---

<sup>15</sup> Rivard (P), Saussois, (J - M) ,Tripiet (P) 1982 « l'espace de qualification des cadres » in Sociologie du travail N°4.

En effet, à ce niveau de l'encadrement, où les normes de l'exercice professionnel restent encore peu codifiées, être cadre procéderait d'une construction de l'identité au sens où Claude Dubar l'a décrite. C'est à dire une construction qui s'articule autour d'un double processus qui met en jeu une transaction subjective entre les identités héritées et les identités visées (pouvoir se revendiquer comme cadre) et une transaction objective entre les identités attribuées / proposées et les identités assumées / incorporées. (être reconnu comme cadre et remplir une fonction d'encadrement identifiée comme telle dans l'organisation générale d'un établissement. 5/20).

Les chefs de service éducatifs qui s'identifient à un statut de cadre bénéficient d'une bonne autonomie professionnelle qui nous semble la conséquence d'au moins trois critères :

- la place du service dans l'établissement. Ce, notamment quand il s'agit d'une institution qui a plusieurs missions et qui fonctionne avec des équipes structurées sur des identités professionnelles différentes comme c'est le cas pour les centres d'aide par le travail ou les instituts médico-éducatifs.
- La reconnaissance et l'identification d'une fonction d'encadrement au sein de l'établissement ou service.
- L'articulation du poste de chef de service avec celui du directeur et ceux des membres de l'équipe de direction. Dans le cadre de délégations explicites ou implicites.

### *2.2 1. Echanger un statut contre le sens de l'action ?*

A l'évidence les cadres de notre échantillon ne constituent pas un groupe social homogène. Ils ne se représentent pas les propriétés qu'ils ont en commun et les directeurs et les chefs de service ne négocient pas leur autonomie professionnelle selon les mêmes règles du jeu. Pour l'ensemble de ces cadres le statut n'a pas la même valeur et la distinction dépendra de l'usage qui peut en être fait. La gestion de la carrière pour les directeurs ou l'accès à un poste qualifié pour les chefs de service représentent une ligne de segmentation du groupe. Même si le statut de cadre a été revalorisé et si les directeurs ont accru leur capital symbolique il n'en demeure pas moins que leur activité reste aussi définie par les requis du poste. Ceux-ci sont largement dépendants de la position qu'occupent les établissements dans le champ. Selon les cas un directeur peut faire implicitement fonction de directeur général ou au contraire occuper une position professionnelle qui l'assigne à une polyvalence d'exécution. (élaborer le budget mais aussi assurer le déménagement de résidentes) Pour se distinguer les directeurs agencent un enchaînement des responsabilités et un titre professionnel ou encore combinent divers diplômes et un habitus familial tandis que les chefs de service valorisent leurs compétences, en dehors de toute négociation collective, pour parvenir à des classements différents.

L'hétéronomie du champ de la question sociale met en concurrence la culture du métier et l'identification à un statut de cadre de manière accrue. La rationalisation budgétaire de l'action sociale et la logique de marché ont pour effet d'introduire une hiérarchisation dans les populations qui ont besoin d'aide et ce notamment dans les établissements qui doivent équilibrer les financements publics et la participation financière des usagers. L'aide aux populations en situation irrégulière qui ne bénéficient ni de la CMU ni du RMI met en péril la santé financière de la structure. L'accueil de mineurs étrangers isolés est vécu par certains travailleurs sociaux comme un préjudice causé aux mineurs français et ce d'autant plus qu'une gestion technocratique des autorisations de création d'établissements entraîne un déficit de places d'accueil. La concurrence entre une culture de métier et l'identification à un

statut de cadre amène donc ces professionnels à gérer des injonctions contradictoires (le paradoxe de l'innovation dans le respect des normes). Plus que le statut c'est la compréhension des règles du jeu qui devient un atout stratégique pour évoluer dans un champ contraint par un certain nombre de déterminants objectifs comme la dépendance au pouvoir politique, la fragilité de l'équilibre budgétaire de l'établissement, l'adaptation à la culture de la norme, le manque de moyens en personnel, l'individualisation de l'offre de service. On repère alors une autre ligne de segmentation entre ceux qui ont rendu la donne explicite et ceux qui n'ont pas encore compris que le travail du directeur était désormais doublement défini. Il se réfère à la fois « aux règles de l'art » et aux exigences d'un statut difficilement revalorisé mais qui exige aujourd'hui de ces professionnels, en échange d'une reclassification salariale, leur contribution aux gains de productivité.

Les directeurs qui s'orientent le mieux dans le champ sont ceux qui ont compris que les règles du jeu étaient remises en jeu et qui ont une relative maîtrise de la complexité à savoir la gestion des contradictions induites par la difficile conciliation entre métier et statut. Ils doivent conjuguer des références socio - politiques héritées de leur métier initial et la réalisation de gains de productivité dans une activité essentiellement définie par son caractère relationnel. Généralement l'exercice de la fonction d'encadrement ne s'arrête pas à leur établissement. Connaître les règles du jeu d'univers différents, parler le langage de professionnels d'horizons divers, savoir négocier avec eux sont autant d'atouts pour garder une autonomie professionnelle et faire connaître la valeur ajoutée d'un travail qui contribue à la cohésion sociale et qui ne peut pas s'évaluer que sur des critères marchands.

Les chefs de service qui ont le plus d'aisance dans le champ articulent l'application des décisions prises par le directeur et l'évaluation des conditions de la réalisation du travail par les éducateurs qu'ils encadrent. La qualification du poste peut les maintenir dans une position dominée au sein de la division du travail quand les requis sont peu formalisés compte - tenu de la complexité des activités réalisées. A l'inverse la qualification du poste peut donner une visibilité et une reconnaissance sociale à la fonction d'encadrement. Occuper un poste qualifié, allié à des dispositions de négociation, dans une « aisance naturelle » et surtout pas dans la confrontation, donnent alors une plus value au statut.

Les enjeux liés à la professionnalisation tardive des cadres de cet univers occupationnel ont contribué, notamment à travers la littérature professionnelle et les référentiels de formation, à diffuser les normes d'une professionnalité unifiée en masquant l'hétérogénéité des contraintes objectives et des positions. L'unification de ces professionnels par une meilleure reconnaissance du statut de cadre a mis l'accent sur un travail social mandaté par les institutions. Celui - ci traite désormais l'insertion sociale et professionnelle de l'individu sous l'angle du résultat et considère qu'il doit, par son implication, contribuer au service qu'on lui rend. A ce titre ces professionnels ont perdu en autonomie puisque leur activité d'encadrement est largement définie désormais par des normes issues d'un modèle technocratique et gestionnaire sur le mode de la réforme hospitalière<sup>16</sup>. La nouvelle acception du statut de cadre introduit une complexité dans l'action sans pour autant énoncer les règles du jeu. Au-delà de la conformité aux injonctions de la rationalisation budgétaire et de toute

---

<sup>16</sup> A la fois les cadres perdent de l'autonomie professionnelle puisque leur activité est définie par d'autres qu'eux-mêmes mais dans le discours public (presse professionnelle, colloque...) ils s'appuient sur les orientations de ces mêmes politiques publiques, sur les référentiels de formation pour se définir et justifier de l'utilité de leur travail. Charles Gadéa note que les cadres correspondent bien aux critères de la direction administrative bureaucratique tels que l'a explicitée Max Weber. Parlant de la manière dont les cadres se perçoivent eux - mêmes et définissent leur rapport à l'autorité il écrit : « *Une des rares constantes des travaux empiriques est bien cette revendication par les cadres d'une compétence, qui les prédispose à prendre des décisions rationnelles, au nom des quels ils demandent à être sinon toujours obéis, du moins consultés et pris en considération* » in Gadea (Charles) 2003 - Les cadres en France - Une énigme sociologique - Edts Belin.

revendication catégorielle, c'est la valeur ajoutée du travail social, dans ce qu'il contribue à maintenir la cohésion sociale et à éviter des coûts sociaux plus élevés, qu'il conviendrait de faire reconnaître. Mais ces professionnels disposeront - ils encore suffisamment d'autonomie pour sauvegarder le sens de l'action, pour contribuer à la cohérence d'une fonction d'encadrement et pour considérer la place de l'utilisateur comme centrale dans la définition du travail et de son organisation ?

## DISCUSSION ANIMÉE PAR ANDRÉ GRELON

---

### André Grelon

Ce qui est intéressant dans ces trois communications qui sont très différentes les unes des autres, c'est qu'elles étendent le champ de nos interrogations. D'abord, dans le travail de Loup Wolff qui reprend la question de savoir ce que c'est que l'encadrement : est-ce que c'est quelque chose de différent de la notion de cadre ? Est-on en présence de deux phénomènes différents, ou est-ce qu'il y a une extension de la notion de cadre ? Dans le travail de Laure Gaertner ensuite, qui vient combler un déficit ancien sur une partie extrêmement importante du monde des cadres jusqu'ici complètement négligée par la recherche sociologique, un peu moins par l'histoire tout de même, mais qui a été écarté d'un questionnement par les chercheurs dans la sociologie des cadres. Pourtant, elle nous explique que c'est une profession tout à fait ancienne, et peut-être n'y a-t-on pas réfléchi, parce que, comme l'expliquait très bien Paul Bouffartigue, nous sommes-là éloignés de la figure idéale typique du cadre. Et puis enfin, nous disposons d'une troisième communication, celle d'Hélène Cheronnet qui, elle, étend le champ d'examen des cadres à la fonction publique ou parapublique, et de ce secteur associatif qui joue une telle importance dans l'organisation sociétale. Et cela mérite qu'on s'y intéresse pour savoir jusqu'où on peut étendre cette notion de cadre qui, rappelons-le est née dans le monde de l'entreprise privée immédiatement après la Première Guerre mondiale. On a donc là une extension tout à fait considérable. Je voudrais reprendre chacun de ces trois papiers avec quelques commentaires plus que des questions, et nos trois amis y répondront s'ils le veulent.

Ce qui m'a frappé d'abord dans l'exposé de Loup Wolff, même s'il en dit moins que dans sa communication, c'est le fait qu'il se pose la question d'une fragilisation croissante de la distinction entre les cadres techniciens et agents de maîtrise. Je dois avouer que je m'inscrirais plutôt en faux par rapport à cette assertion, parce qu'il me semble que ces notions de frontières sont consubstantielles à la question des cadres depuis l'origine. D'abord parce que lorsque les cadres naissent – le terme commence à être utilisé vers 1919-1920 – les cadres dont on parle ne sont pas les cadres d'aujourd'hui, des cadres super diplômés, ce sont des gens qui font de l'encadrement, qui sont des chefs d'équipe, des techniciens. Au-dessus, il y a des catégories beaucoup plus importantes qui sont celles des ingénieurs, mais les ingénieurs, à ce moment-là, ne sont pas désignés comme des cadres : c'est progressivement qu'il va y avoir une collusion entre ces deux catégories, pour finir par constituer à ce qu'on va appeler encore pendant très longtemps, la catégorie des ingénieurs et cadres. Ensuite, les ingénieurs vont se glisser dans cette catégorie cadre de telle façon qu'en prendre la direction idéologique, sinon formelle, et on le voit bien, du reste, dans la façon dont s'est constituée la C.G.C. qui a été immédiatement dirigée par la catégorie ingénieur de ce rassemblement, de cette confédération dès 1945.

Rappelons-nous également le travail de François Jacquin en 1953, publié en 1955. Il montre que les cadres de cette époque, les cadres de l'industrie et du commerce, sont des gens extrêmement peu diplômés. C'est même un problème que se posent les organisations patronales et, particulier l'I.U.M.M. dès ses premières enquêtes dès 1956 sur l'encadrement, enquêtes qui montraient que les cadres dont on parlait à ce moment-là, ce ne sont pas nos cadres diplômés de grandes Ecoles, la plupart du

temps il s'agit de gens qui ont un brevet, un certificat d'études, et on se pose alors la question de savoir comment ces gens-là peuvent encadrer. Donc, il y a une évolution tout à fait considérable depuis cette période, presque la préhistoire des cadres, et de ce développement de la catégorie jusqu'à nos jours. Il me semble qu'on montre bien qu'il y a une différenciation à partir de la nouvelle définition de l'I.N.S.E.E. de 1982 où on avait cette catégorie intermédiaire qui s'appelait *cadres moyens*. C'est tout à fait caractéristique de cette notion de frontière et d'ambiguïté permanente, on passait d'employé à cadre moyen, et, de petit cadre à cadre moyen, et de cadre moyen à cadre supérieur, il y avait donc toute une graduation et l'I.N.S.E.E. a voulu y mettre un terme en distinguant les cadres et les professions intermédiaires. Mais, la frontière est toujours restée poreuse. On fait toujours référence à l'ouvrage tout à fait important de L. Boltanski. Je rappellerai que L. Boltanski termine son travail sur une interview d'un cadre autodidacte qui est précisément ce petit cadre, qui est vraiment ce cadre à la frontière entre le technicien et le cadre de plein droit. Je pense donc que cette notion de brouillage est une question qui a toujours accompagné la catégorie, et les dominants de la catégorie ont toujours cherché à établir des frontières nettes, que ce soit par la définition de la catégorie, ou par les fonctions dans l'entreprise, ou par la nature des diplômes reconnus comme légitimes pour devenir cadre. Mais, en même temps, il y a toujours eu cette notion de passage d'un statut dans un autre, et, en tous cas, cette désirabilité, par des gens qui n'en étaient pas, d'accéder à ce statut cadre. L'intérêt également du travail de Loup Wolff, c'est qu'il s'approprie des enquêtes quantitatives qui n'avaient pas spécialement été faites pour ça, et qu'il en fait de l'analyse secondaire, et ça, c'est un travail tout à fait méritoire, et je voudrais attirer l'attention sur les vertus de ce type de méthodologie. Moi aussi je me pose la question de savoir si en effet, on peut bien comparer l'enquête de 1984 et celle de 1991, est-ce qu'il s'agit bien de la même question ? Et le fait qu'il y ait ce fusionnement entre deux types d'activités, l'organisation du travail et l'encadrement, qui peuvent se recouvrir partiellement mais pas complètement, pose aussi le problème de l'interprétation. Loup Wolff n'a pas eu le temps de nous parler de l'aspect qualitatif de sa recherche, mais vraisemblablement, cela doit permettre d'éclairer toute une série d'ambiguïtés qui ne peuvent pas être levées à partir de ce travail sur ces enquêtes anciennes.

L'enquête de Laure Gaertner est tout à fait intéressante, parce que là, nous sommes bien au cœur de l'entreprise, et nous examinons des fonctions qui ont singulièrement été ignorées, et l'intérêt du travail de Laure Gaertner, c'est qu'elle le fait à la fois dans une perspective de sociologie des professions, mais qu'elle s'intéresse aussi à un autre type d'orientation sociologique qui est la sociologie des relations professionnelles, dont nous devrions nous inspirer plus souvent, parce que nous avons trop tendance à nous intéresser à la catégorie en elle-même et non pas à l'examiner dans son système permanent de relations, d'échanges, de rencontres avec les autres catégories. Ce que nous montre Laure Gaertner, c'est que c'est une fonction ancienne, mais que c'est une fonction qui se transforme. La fascination pour le modèle américain dans la publicité est une fascination ancienne, je pense même que Marie-Emmanuelle Chessel la situe dès l'entre-deux-guerres. Laure Gaertner a mis l'accent sur cette tension qui existe entre ce désir d'être libéré des contraintes mêmes de la profession, qui est le rapport au client – mais le rapport au client, c'est le nerf de la guerre et c'est ce qui fait que la profession peut exister – et ce désir de devenir un artiste, un conceptuel. Là aussi il y a une espèce de déni du caractère très technique de cette fonction au profit du conceptuel, de l'idéal, et cela me rappelle un peu le travail d'Howard Becker sur les musiciens de jazz, dans lequel il montre qu'en effet il y a les vrais musiciens obligés de faire de la soupe de temps en temps, mais



que lorsqu'ils se retrouvent entre eux, devant un public d'*aficionados*, alors enfin, ils peuvent faire de la vraie musique. J'ai l'impression qu'on retrouve cette distinction dans notre catégorie de créatifs. On s'est aperçu qu'il y a au moins deux sous-catégories, les directeurs artistiques et les concepteurs rédacteurs, et très vraisemblablement, ce doit être encore plus raffiné que ça, surtout dans les grosses agences, et dans ces deux catégories, il doit y avoir une hiérarchie plus ou moins affirmée. J'aimerais qu'elle puisse nous répondre là-dessus. Et puis, j'ai le sentiment qu'il doit y avoir derrière plusieurs filières professionnelles, et qu'entre les grandes et les petites agences, mais aussi entre les départements internes aux grosses entreprises il doit exister des différenciations. Le travail de Laure Gaertner, tel qu'elle nous l'a présenté, est un travail à partir d'un échantillon raisonné, très complet, je voudrais quand même savoir s'il y a la possibilité d'avoir des données de cadrage quantitatives, parce que cela permettrait de compléter l'étude de cette profession.

Enfin, le travail d'Hélène Cheronnet me paraît intéressant parce qu'il vise à repousser l'utilisation du terme cadre, sans doute aussi parce que le terme cadre étant envahissant, il tend aussi à être utilisé y compris par des catégories qui, jusqu'à présent n'en avaient pas vu l'intérêt. Là, on procède presque par analogie avec le monde de l'entreprise plus que par une étude directe de ce que c'est qu'un cadre, et, du reste, ce qui m'a frappé dans l'exposé d'Hélène Cheronnet, c'est qu'au fond, que ce soient, les directeurs ou les chefs de services, ils se réfèrent très indirectement à cette notion de cadre qui ne rentre pas dans la culture traditionnelle de cette population. Il y a donc là l'importation d'une notion et on peut se demander si l'implantation de cette notion tient au fait que progressivement on tendrait à organiser différemment le secteur lui-même : c'est-à-dire s'agit-il d'une étape préalable à ce qui pourrait être quelque chose de l'ordre de la privatisation ou bien, est-ce que c'est simplement par commodité qu'on utilise ce terme de cadre ? Parce que tout ce qu'elle nous décrit, montre au fond qu'il n'existe pas la souplesse qu'il peut y avoir dans le secteur privé quant au recrutement, à l'organisation des tâches, et qu'on reste au fond dans un modèle rigide, avec, également, plus d'assurance de chacun quant à son avenir, et avec un certain nombre de normes d'encadrement très strictes. Il me semble que cette notion de gestion de carrière, comme elle l'a expliquée elle-même, c'est quelque chose de relativement marginal, et de ce point de vue, c'est quand même extrêmement différent de la préoccupation du cadre standard telle que nous l'avons examinée jusqu'à présent.

Hélène Cheronnet a aussi parlé de ce statut de « faisant fonction ». Ce statut de faisant fonction, ce n'est pas quelque chose de récent, ça existe partout dans la fonction publique, et c'est ce qui permet d'assurer une certaine souplesse, et, en particulier, de faire faire aux gens du travail pour une fonction pour laquelle on n'a pas créé de poste créé, mais par contre, comme la fonction existe et qu'il faut bien qu'elle soit remplie, on a besoin d'un individu qui *fait fonction*. C'est un phénomène tout à fait ancien. Moi je l'ai trouvé en travaillant sur les débuts des universités en France vers 1896-1897 : on a des gens qui font fonction, par exemple ils sont maîtres de conférence, mais ils jouent un rôle de professeur. Dans ce même cadre, on a aussi cette catégorie de faisant fonction pour des gens qui n'ont pas le statut de professeur, parce qu'ils n'ont pas de doctorat, parce qu'ils n'ont pas les diplômes nécessaires, mais comme on a quand même besoin d'eux, eh bien, ils sont assimilés et ils font fonction ! C'est donc quelque chose de fréquent dans la fonction publique, et cela ne m'étonne pas qu'on l'utilise là pour des secteurs où, les besoins étant à chaque fois plus importants, comme l'Etat n'a pas toujours les moyens de créer des postes qui

correspondraient aux demandes, on utilise des gens qui sont d'une certaine façon exploités.

### **Charles Gadéa**

Je voudrais apporter une petite nuance par rapport à ce que vient de dire André Grelon au sujet de l'importation du privé du modèle du cadre dans la fonction publique, parce que, d'une certaine façon le statut de cadre a contribué à définir la catégorie des cadres et donc c'est un aller-retour des importations sur le long terme. Pour Loup Wolff, je voudrais poser une question sur la part des contremaîtres, parce que comme catégorie de non-cadres qui encadrent, par définition, on a les contremaîtres dans les professions intermédiaires, donc, quelle est la part de contremaîtres et de techniciens ? Parce que je trouve effectivement très intéressante cette approche qui consiste à dire : posons les cadres sur table une bonne fois, qui encadre et qui n'encadre pas ? C'est le genre d'approche qui assainit les débats sur cette question. Je me demandais si l'on ne pouvait faire un parallèle avec les travaux de Gaëtan Flocco, de Lise Gastaldi et de Laure Puissant. En forçant un peu le trait, je me demande si ce n'est pas la "mise au pas des danseuses" dans l'entreprise, les chercheurs, les savants ou les créatifs, tous ces gens qui sont dans la cité de l'inspiration comme diraient L. Boltanski et L. Thévenot, et, ce qui se passe, c'est qu'on leur dit : « Tout ça c'est bien joli, mais maintenant, vous allez vous soumettre aux impératifs du marché, du client, des prix et des contraintes de coûts. ». Donc, j'ai l'impression qu'on peut lier vos travaux autour de cet axe, et du coup, je trouve qu'il y a là une avancée scientifique importante, de voir par plusieurs aspects des éléments qui sont convergents et qui se confirment mutuellement.

### **Paul Bouffartigue**

Première remarque d'ensemble, je suis très content aussi de cette séance, par ce qu'on s'était dit au dernier comité scientifique que c'est peut être en travaillant sur des figures frontières du groupe qu'on allait renouveler le questionnement, et je crois que c'est complètement réussi là. Deuxième remarque pour Loup Wolf, pour approcher la diversité de ces notions d'encadrement et d'organisation, il y a quand même le travail de Benguigui Montjardet avec une typologie très fine des différentes formes d'activités d'encadrement. Il y a par exemple, la catégorie de la supervision, supervision technique, en particulier, qui concernait beaucoup des ingénieurs d'études. Il faut donc revenir à ce travail fondateur pour s'y retrouver. Pour Laure Gaetner, une suggestion de grille d'intelligibilité, c'est-à-dire, celle des formes des instances de reconnaissance, et la manière dont les instances de reconnaissance, du travail, de la profession sont en contradiction ou complémentaires, selon les moments de la carrière et les endroits où l'on se situe. Par exemple, j'imagine que l'artiste qui ne trouve jamais de client est malheureux, mais il a besoin de cette reconnaissance par le client. Reconnaissance par le client, reconnaissance par les pairs, par la hiérarchie, comment tout cela joue, de manière plus ou moins harmonieuse ou conflictuelle, selon les lieux, les moments, etc. ça pourrait être une grille d'intelligibilité intéressante.

### **Anne Lepelletier**

Je rebondis sur cette notion de reconnaissance, il y a un mot que je n'ai entendu qu'une seule fois dans la journée, c'est le salaire, est-ce qu'il n'y a pas une différenciation au niveau du salaire par rapport à d'autres catégories ? Comment évolue le salaire des cadres actuellement ? Est-ce qu'il n'y a pas d'autres professions

qui gagnent beaucoup plus d'argent et qui contribueraient au fait que les cadres qui se sentaient reconnus parce que c'était eux qui gagnaient le plus, maintenant, ils sont en train de gagner, à peu près comme un technicien supérieur, alors que ce sont d'autres professions qui achètent les beaux appartements du septième arrondissement.

### **Yves Livian**

Au sujet de l'intervention de Loup Wolff. Moi, je souscrirais volontiers à l'hypothèse qu'il formule de la diversité croissante du travail d'encadrement, mais il s'agit aussi des effets de politiques volontaristes de la part de l'entreprise. Il y a plusieurs phénomènes qui sont très clairs : il y a à la fois la suppression d'un certain nombre de niveaux hiérarchiques, ce qui atténue ou diversifie les formes d'exercices de la hiérarchie, il y a une diversification des rôles, de postes, effectivement, vous avez cité : moniteur, animateur de productions, chef des projets, qui sont des gens qui peuvent répondre à des questionnaires en termes d'encadrement, sans avoir d'activités hiérarchiques, et sans être reconnus cadre statutairement parlant, et puis il y a aussi des actions très volontaires de délégation de pouvoir, de décentralisation de responsabilité – j'y pensais, parce que dans un numéro de *Liaisons Sociales* il y a un article qui s'appelle : « le retour des contremaîtres », c'est tout à fait intéressant – c'est donc l'idée, qu'il y a bien une certaine forme de dilution d'activités du travail qui peuvent être confiées à des gens qui ne sont ni cadres ni hiérarchiques, sous aucune forme, et ceci s'intégrant dans des stratégies, dans certains cas clairement délibérées d'allègement d'effectifs, de productivité, etc.

### **Eric Peres**

Dans les fonctions de la santé, pour les médecins, infirmiers et les cadres supérieurs de la santé, il y a de plus en plus un glissement des tâches qui est lié à une logique de gestion de ressources humaines dans les hôpitaux par exemple. On voit effectivement qu'il y a un manque de qualification en termes de médecins, mais qu'il n'y a pas une politique de recrutement. Donc, à travers la logique de la compétence, notamment par la réforme sur les L.M.D. (Licence, Masters et Doctorat), on essaie aujourd'hui de mettre en place un processus de déclassement des tâches vers des infirmières vers des aides soignantes et qui, par un processus de délégation de l'acte médical, on va avoir des aides soignantes au bloc opératoire qui peuvent par exemple pratiquer des anesthésies. La question de l'encadrement est interrogée par des politiques de gestion de ressources humaines volontaires dans les entreprises.

### **Loup Wolff**

Merci pour ces remarques. Je vais commencer par répondre à André Grelon, à la question de la fragilisation croissante de la frontière cadres agents de maîtrise. Bien sûr la fragilité de la frontière est présente depuis le début, puisqu'il s'agit d'une frontière conventionnelle qui donne lieu à une lutte sans cesse répétée de légitimation, de déplacement de la frontière, etc. mais je parle quand même de fragilisation justement parce que l'encadrement... ce que je n'ai pas dit, c'est qu'on observe autant de cadres il y a vingt ans qu'aujourd'hui, enfin, autant de gens se déclarent cadre, c'est un peu plus de 20 %. Par contre, ce ne sont pas du tout les mêmes, ça se déplace vers le bas, et c'est de moins en moins les cadres et de plus en plus les professions intermédiaires et les exécutants qui se déclarent encadrants. On a donc toujours autant d'encadrants depuis 1984, un peu plus de 20 %, et ces encadrants se déclassent progressivement dans l'échelle des qualifications, et, ce

qu'on observe aux frontières de la catégorie cadre, c'est de plus en plus de gens qui encadrent et qui, comme tels – puisque le lien encadrement-cadre reste fort dans les représentations – ils ont droit au statut de cadre et aux avantages liés au statut. C'est en ce sens que je parle de fragilisation, c'est que la frontière est de plus en plus contestée autour de cette notion d'encadrement. La fragilisation est d'autant plus problématique selon moi, étant donné que, si mon hypothèse est juste, les catégories dominantes des cadres sont de plus en plus occupées à instaurer et à définir les procédures de standardisation de gestion par objectif dans l'entreprise, et ces procédures qui sont de plus en plus médiatisées par l'informatique aujourd'hui revêtent en général l'apparence du marché, donc, cette activité est presque invisible, et ça ne peut pas être un mot d'ordre, ça ne peut pas être quelque chose qui peut être mobilisé comme un repère pour l'identification d'une catégorie, pour la présentation de soi, pour les uns et pour les autres. Ensuite, par rapport à la question de la manipulation de la question organisation du travail encadrement, j'ai fait ce que j'ai pu pour que la manipulation soit prudente, parce qu'elle est délicate, et le qualitatif essentiel, et ça, c'est au programme, c'est quelque chose à côté duquel je ne passerai pas.

Il y a une bonne nouvelle, c'est que l'enquête Conditions de travail 2005 reprend cette question, en séparant cette fois-ci organisation du travail et encadrement, et ajoute d'autres questions, sur la standardisation du travail, etc. Donc, rendez-vous en 2005. Ensuite, sur la part des contremaîtres dans les professions intermédiaires... Le champ de mon étude, c'est les salariés de l'entreprise publique et privée, et donc, dans les professions intermédiaires, on retrouve beaucoup d'agents de maîtrise et de techniciens, donc effectivement, la part des contremaîtres est très importante et depuis déjà un moment. Mais ce qui est intéressant, c'est que... il y a peut-être un retour des contremaîtres actuellement, mais sur les vingt dernières années la population des contremaîtres stagne, en fait, la recomposition de l'encadrement passe plus par les exécutants que par les contremaîtres, donc, la croissance numérique est très contrôlée, et c'est de plus en plus les moniteurs, des gens qui ont le statut ouvrier qualifié ou employé qualifié qui assument des responsabilités hiérarchiques. La question des salaires, c'est une dimension très importante, et ça fait partie de l'étude que j'ai faite et j'aurais des choses à montrer... en fait, ce déclassement, je ne le montre pas seulement à travers l'échelle des qualifications, mais aussi avec l'échelle des salaires, les gratifications économiques et l'échelle des diplômes, l'échelle symbolique; Donc, les salaires, les diplômes et l'échelle des qualifications font partie de ma démonstration.

### **Charles Gadéa**

Je me disais, par rapport au fait qu'un cadre n'encadre pas, qu'en fait c'est une très vieille histoire. Dans le monde ouvrier, depuis toujours, il y a des gens qui encadrent des autres, dans le monde du travail, hors du salariat, dans l'artisanat, il y a toujours eu des compagnons qui encadrent des apprentis, et le maître lui-même qui n'est pas un cadre mais qui encadre par définition. Je veux dire que le monde du travail, historiquement, est plein de non cadres qui encadrent, donc, il faut toujours se méfier de ces tendances, où on dit : « de plus en plus », « de moins en moins », il faut toujours le prendre avec beaucoup de prudence.

### **Loup Wolff**

Effectivement, mais aujourd'hui je pense que c'est beaucoup plus formalisé à travers des primes liées à l'encadrement, accepter de superviser une équipe, alors qu'avant

c'était plus informel. Dans l'industrie minière on observe beaucoup ce genre de pratiques parce que c'est plus facile de passer par des ouvriers à qui on donne des primes d'encadrement pour faire des heures supplémentaires que par des cadres.

### **Laure Gaertner**

Je remercie chacun pour ces éclairages. Pour répondre à André Grelon sur la fascination pour le modèle américain, et, est-ce que la figure du créatif ne serait en fait pas plus ancienne. C'est vrai que Marie-Emmanuelle Chessel montre en fait comment un petit groupe dans les années vingt et trente en France, un millier d'individus, pas plus, essaie de légitimer la publicité comme science et, essaie en fait de professionnaliser les nouvelles fonctions commerciales dans les entreprises, et prennent trois modèles : le modèle américain, le modèle de l'ingénieur et le modèle de la profession libérale. mais, à cette époque, ça ne concerne pas du tout les créatifs, c'est une fonction qui n'existe pas dans les agences, c'est le maquettiste et l'affichiste – qui est une spécificité française, avec les affiches touristiques – donc c'est vrai que cette figure du créatif, pour moi apparaît à la fin des années soixante, en effet, sur ce modèle américain, mais, avant, dans les années vingt et trente, on voit se constituer ce groupe de publicitaire, mais sur la fonction commerciale, autour de ces métiers avec ce thème de la modernité et de la publicité comme science. Autre chose. André Grelon, c'est vrai que tu as mis le point sur un problème important, celui de la hiérarchie, c'est vrai que c'est un groupe professionnel extrêmement hiérarchisé, marqué par une multitude de hiérarchies et qui s'évalue en permanence, et c'est aussi un moyen, s'évaluer... enfin, les notes que j'évoquais s'appuient sur une évaluation permanente au sein de cette communauté professionnelle, communauté qui est marquée par des hiérarchies, en fonction de l'entreprise dans laquelle on travaille. Travailler dans une grande ou une petite agence, ce n'est pas faire le même métier, les grandes agences ont aussi un système de hiérarchies, il y a des agences dites créatives qui basent leur réputation sur les prix publicitaires.

Ce système de récompense symbolique concerne une minorité de créatifs, sachant que beaucoup d'agence n'ont ni les moyens ni de temps à consacrer à ces concours, et elles ne sont pas dans cette dynamique de gagner des prix pour avoir des créatifs réputés, donc, les créatifs se battent pour travailler dans ces agences-là. Il y a donc toute une hiérarchie des individus au sein de la communauté, et on peut dire en fait qu'ils ne font pas le même métier, mais je développe ça dans une autre partie de ma thèse sur les carrières et l'enjeu qu'il y a à "créer" ce type de publicité. Je mets des guillemets à créer, parce qu'en fait, on ne peut pas dire que cela soit des artistes, même s'il peut y avoir une parenté avec un travail créatif, mais en aucun cas, ils ne se vivent comme des artistes, et ils n'ont pas une légitimité pour se penser comme des artistes, ils ont énormément de contraintes liées au côté commercial. Il y a des limites à mon étude, c'est vrai que j'ai peu accès à des données de cadrage quantitatif, sachant qu'il n'y a pas eu d'enquêtes faites sur ce groupe professionnel, et que les données de l'I.N.S.E.E. ou celles qu'on peut trouver à l'A.P.E.C. sont agrégées. C'est une population qui est très restreinte que j'évalue à peu près à 6000 individus en France, dont 500 à Paris, qui exercent le métier tel que je l'ai évoqué, donc. C'est vraiment un petit groupe qui est agrégé à d'autres catégories de professionnels de la communication, donc, c'est très difficile d'avoir des données quantitatives plus précises.

### **Hélène Cheronnet**

Merci André Grelon pour ces remarques. Ce que je voulais signaler simplement, c'est que ce n'est pas une importation du statut de cadre, le statut existe avec les conventions collectives, celles 1951 et celles de 1966, simplement, ce statut de cadre n'a jamais fait de repères en termes d'identification professionnelle, parce que l'identification professionnelle était faite par rapport au modèle du chef. Ce qui me paraissait intéressant dans ce secteur, c'est que c'est un secteur qui a à la fois une activité à caractère relationnel, donc, un peu comme les métiers artistiques tel qu'en parlait Hughes. On ne peut ni les décrire ni les cadrer. Ce sont des individus qui bénéficient d'une forte autonomie dans la mesure où ils ne disaient pas ce qu'ils faisaient, et ce qui change, c'est qu'en fait ces individus, essentiellement les directeurs, ont vraiment beaucoup œuvré pour que ce statut de cadre soit reconnu, en termes d'une reconnaissance symbolique et salariale, sans avoir forcément conscience que cette reconnaissance leur imposerait d'autres normes d'exercice professionnel. Il y a une différenciation dans ce groupe des directeurs, et ceux notamment qui sont devenus cadres par un habitus familial, qui maîtrisent bien ces règles du jeu, les autres, beaucoup moins, quant au chef de service, c'est de l'encadrement de proximité, ils n'ont même pas conscience, les trois quarts du temps, de cette transformation. Pour reprendre un peu les termes de P. Bourdieu, on peut dire que c'est un groupe qui vient d'acquiescer un statut par la signature de cet avenant, en 2000-2001 pour les directeurs et chefs de service, qui n'a pas tout à fait conscience que les règles du jeu sont remises en jeu. Finalement, ceux qui s'orientent le mieux dans le champ, ce sont ceux qui cumulent un haut niveau de diplôme et en même temps un habitus familial. Ces possessions leur permettent à la fois d'articuler les exigences liées au statut de cadre (exigences liées à la productivité quasi industrielle, qui s'applique à une activité à caractère relationnel) et à une culture de métier. Les autres parlent en fait d'avoir le sentiment de perdre leur âme, et quand on entend les expériences subjectives, elles tournent en fait autour d'un vécu de déclassement symbolique.

### André Grelon

Il y a un point que je n'avais pas dit tout à l'heure et qui me semble important, à propos de l'hétérogénéité de l'emploi. Là aussi, ce sont des choses qu'on retrouve dans d'autres corps de la fonction publique. Je prends pour exemple le directeur d'école primaire en province, qui est à la fois instituteur *et* directeur. Il est donc collègue *et*, en même temps, chargé de fonctions hiérarchiques. Je ne vois pas qu'il y ait d'équivalents dans le monde de l'entreprise privée, je me demande si ce ne sont pas des modes de fonctionnement, des modes d'arrangements qui relèvent de la fonction publique, finalement, exactement comme le *faisant fonction*. Cela me paraît quand même très différent du mode de fonctionnement du cadre d'entreprise, et en ce sens là, je rends tout à fait hommage à ton titre, c'est-à-dire qu'on a une culture de métier traditionnelle qui n'était pas faite pour assimiler cette notion de cadre. Charles Gadéa avait parfaitement raison de dire que la référence à *cadre* vient aussi de la fonction publique, mais en même temps, ce cadre de la fonction publique avait un mode de fonctionnement très différent du cadre d'entreprise, surtout à ses origines. Maintenant, le cadre de la fonction publique tend à ressembler, par les injonctions qui sont faites, au cadre du privé, mais dans les années 1940 et 1950, ce n'était pas tout à fait la même chose.



# **LE FOYER SYNDICAL, AU CŒUR D'UNE PRATIQUE SYNDICALE**

---

ANNE-SANDRINE CASTELOT

Le syndicalisme est un sujet d'étude traditionnel en sociologie, nombreuses sont les études menées autour de cet objet, construites autour de biographies de militants [Pénéff J]des pratiques syndicales et des débats d'idées [Briancard, Mouriaux, Grunberg]. Nous pouvons constater une interrogation constante autour des principales confédérations syndicales, ouvrières constituant le paysage syndical en France. Notre propos est de nous interroger sur la pratique syndicale d'ingénieurs et de cadres d'une entreprise de haute technologie dans la région nantaise. Certes nous essayons de comprendre de quelles manières les ingénieurs et cadres qui s'inscrivent dans cette pratique l'investissent et expriment leur engagement ? Quelle visibilité donnent-ils à celui-ci ? Mais nous souhaitons aussi parvenir à saisir l'expression militante des ingénieurs et cadres syndiqués, notamment en nous interrogeant sur la pertinence d'un lieu, le local syndical dans la construction et l'inscription identitaire de cette pratique.

## **Syndicalisme privé – syndicalisme public**

Lorsque nous abordons l'expression syndicale, elle est fréquemment le résultat de l'opinion d'une masse rendue publique du fait de son statut d'expression d'une centrale syndicale. Par définition le syndicalisme est une expression d'opinion publique, qui se manifeste par des actions attirant l'attention du plus grand nombre afin de l'interpeller sur le problème pointé. D'ailleurs, la vocation des confédérations syndicales en France, mis à part la CFE-CGC, est de soulever l'enthousiasme des masses. Le public de la CFE-CGC est restreint, malgré une volonté manifeste d'ouverture vers d'autres catégories que les ingénieurs et cadres depuis la redéfinition de la CGC en CFE-CGC. Les confédérations ouvrières se définissent comme des centrales syndicales de masse, donc du plus grand nombre, et pour le plus grand nombre. De ce fait, nous observons ce que nous appelons une pratique publique du syndicalisme.

Or, nos propres recherches nous ont laissée entrevoir la possibilité d'une autre forme d'expression véhiculée dans un univers plus restreint, celui de l'entreprise. Elle a peu de visibilité en dehors des murs de celle-ci. Elle prend racine et son envol en son sein. Elle n'a pas la volonté d'être l'expression d'une masse mais plus simplement d'une somme d'individualités présentes dans l'entreprise. L'horizon de ses objectifs est la transformation, le maintien et l'assurance d'une stabilité de la vie d'entreprise afin de maintenir la cohésion de la population salariée. Ici, il n'est nullement question de révolutionner la Société. Nous sommes en présence d'un travail syndical en vase clos. D'une certaine manière, les sections syndicales de l'entreprise vivent en autarcie, repliées sur l'univers économique, social et politique de l'entreprise. Ils vont vers l'extérieur quand la réalité de l'entreprise les interpelle et les amène à en tenir compte. De ce fait, la parole syndicale déployée, construite est une parole pour un petit cercle : les salariés de l'entreprise. Leurs combats n'ont que la portée des frontières qu'ils ont érigées : l'univers de l'entreprise.

Soulevons le paradoxe du contexte de notre recherche. C'est une entreprise internationale, présente dans 122 pays et le site nantais travaille avec un certain nombre de ces pays. La démarche syndicale observée, nous a amenée à comprendre l'action syndicale sous l'axe : Syndicalisme public/ syndicalisme privé. Le syndicalisme privé s'adresse au public appartenant à la sphère privée c'est-à-dire les salariés de l'établissement, soit l'émanation locale de l'entreprise internationale.



Partir de ce postulat peut paraître paradoxal lorsque nous nous intéressons à la pratique syndicale. Pourtant, la pratique que nous avons observée pendant six années, nous conduit à reconsidérer le point de vue de l'expression publique de l'action syndicale. Nous nous sommes aperçue de la volonté d'exprimer une pratique syndicale dans l'entreprise, autour des problèmes rencontrés par l'établissement local et en son sein, centré autour du fonctionnement de deux instances le comité d'établissement et le comité central d'entreprise, notamment à travers le fonctionnement de la commission économique. Peut-être est-ce lié à la particularité de la population, des ingénieurs et des cadres ? Cependant, ils s'inscrivent dans une histoire syndicale où la démarche syndicale était la même lorsque les principales populations syndiquées étaient des ouvriers et des techniciens. L'évolution de la population salariée tient aux changements d'activités de l'entreprise au cours des années quatre-vingt-dix, qui a eu pour conséquence l'émergence de la population ingénieur et cadre. Ils représentent quatre-vingts pour cent de l'effectif. Les vingt pour cent restant sont composés d'employés et de techniciens. Il semble que nous soyons plus dans une façon de vivre le syndicalisme dans l'entreprise qu'à un particularisme statutaire des populations syndiquées.

Nous nous sommes centrée sur l'exercice d'un syndicalisme dit privé au sens inscrit dans une pratique extérieure au monde qui l'observe. L'espace de cette pratique syndicale est le local syndical, l'ancre de la section. L'une des expressions premières du syndicalisme en entreprise est la constitution de la section syndicale.

Associer les termes syndicalisme et privé ne va pas de soi. Le terme privé désigne ce qui n'est pas accessible au public. Le public dans le cadre de notre recherche représente l'ensemble des salariés de l'entreprise. Le syndicat communique auprès des salariés de l'entreprise par le biais de tracts, d'heures d'informations en utilisant les outils syndicaux usuels, mais ces manifestations sont la construction formelle d'une pratique inscrite dans un cadre privé. Cadre où se révèle l'ensemble des incohérences, des oppositions et des questionnements divers qui ont agité les militants. L'une des manifestations publiques du travail syndical est le discours tenu par la section syndicale au travers des tracts, informations diffusées par les militants. Mais il est intéressant de voir comment cette expression officielle, d'une parole partagée par les militants est le fruit d'un consensus obtenu à force de débats, d'affrontements d'opinions entre les différents membres de la section. L'élaboration de ce discours n'est visible qu'au sein des murs de la section, entre militants et sympathisants ayant accès au local syndical. Ce discours a la volonté d'afficher la cohésion d'un ensemble publiquement et de permettre aux militants de ne pas formuler d'opinion personnelle, non qu'ils n'en ont pas. Ils la gardent pour les membres de la section.

Les non initiés ne peuvent y accéder à moins d'avoir été convié. Privé signifie ce qui se tient à part. Cet aparté s'entend par les réunions entre militants et sympathisants, les rencontres sur les temps de pause entre copains syndiqués mais en échappant aux regards des autres collègues. Le local syndical est ce lieu ouvert aux initiés en dehors du contexte d'exécution du travail, de l'auto contrôle. Il échappe au contrôle de la direction. [Elias]

Parvenir à atteindre la sphère privée d'une pratique, c'est réussir à en saisir les mécanismes intimes. Tous les agissements au sein du local restent entre ses murs. Nous entrons dans ce que nous appelons l'intimité d'une pratique. Nous dissociions l'intime du privé. Toucher à l'intimité signifie atteindre ce qui est constitutif de l'individu.

Il nous a été donné la possibilité d'observer, d'entrevoir cette réalité grâce à des relations établies avec les acteurs de cette expression syndicale en entreprise. Nous offrant un discours relatif à leur intimité, nous permettant de rendre compte de leur vie consacrée à l'engagement syndical, ils étaient amenés à évoquer des zones secrètes de leur existence comme des clés permettant de comprendre leur engagement. Consciente des mises en perspective par rapport aux modélisations attendues par la société, il nous a fallu dépasser

l'invention de soi relatée dans les récits biographiques pour parvenir à l'essentiel. L'essentiel étant ce moment où les militants lâchent prises avec la réalité de l'entreprise.

Dans la chaleur du foyer syndical, les masques tombent, les postures et attitudes révèlent les conditions des ingénieurs et cadres. Nous pouvons entrevoir la fragilité de la posture dans le cadre de licenciement annoncé, (des militants trop émus par ce qu'ils vivent, le risque d'un licenciement, pour pouvoir parler, des larmes qui effleurent les paupières), les angoisses exprimées face aux manques de charge de travail. Ils ne peuvent laisser entrevoir leur inquiétude devant leurs collègues. Ils soulignent la faiblesse de l'action syndicale, elle influence trop peu la direction à ce niveau mais c'est aussi pour les militants, responsables d'équipe, pointer la fragilité de leur position hiérarchique dans l'organisation et la distribution du pouvoir décisionnel. Les gestes et paroles de colères ravalés avec les collègues explosent dans le cadre des réunions de section, parmi les militants. « *il faut y croire, tu ne dois jamais montrer tes fêlures, tes doutes...tu es un ingé donc y pas de problème pour toi tu ne seras pas licencié, si c'était si simple, mais à quel prix!* ». Le local syndical sert d'exutoire aux frustrations, colères et doutes auxquels sont en prise les cadres et les ingénieurs. Ils ne peuvent dans le cadre de l'exécution de leur travail exprimer leurs sentiments car l'entreprise attend d'eux « *maîtrise, réflexion et détermination* »

L'une des particularités des ingénieurs et cadres est le parcours de construction identitaire qu'ils vont poursuivre tout au long de leur carrière. Celui-ci commence dans l'établissement de formation, quel qu'il soit un institut universitaire, une école ou une grande école, ils se conforment à ce que l'on attend d'eux. Ils sont modelés selon les objectifs et les aspirations de l'établissement formateur [Cuhe, Shinn, Pichon]. Ils vont ainsi développer savoir-faire et savoir-être. L'un et l'autre vont de pair. Les ingénieurs et cadres prennent alors essence dans la réalité de leur pratique professionnelle bien qu'ayant une formation leur permettant d'accéder au titre et au statut. L'entreprise leur attribue une place, un statut et un rôle, qui les positionnent par rapport aux autres acteurs de l'entreprise. Ils répondent explicitement à sa demande et en contre partie prennent corps. Les ingénieurs et cadres sont liés à l'entreprise dans laquelle ils exercent non seulement du point de vue économique mais aussi social et moral.

## **Le foyer syndical**

Le local syndical est le lieu de rencontre des militants et sympathisants conviés à la réunion hebdomadaire de la section. Cette réunion ritualisée par le café et la viennoiserie partagés, par l'ouverture de la séance à l'arrivée du délégué syndical, obéissant à un ordre du jour écrit au tableau, clôt par un verre de vin blanc est la base de la vie de la section. Toutes les semaines, les militants et sympathisants se répartissent en prenant un siège autour de la table, l'attention fixée sur le délégué syndical qui anime la réunion. La réunion est l'expression de leur mode de fonctionnement. En fixant une réunion hebdomadaire, ils s'obligent à un partage des informations, à une fréquentation régulière des militants et sympathisants afin de créer une cohésion au sein du groupe. Nous voyons dans cette réunion l'enjeu de la construction d'un collectif autour d'une somme d'individualités qui ont pour particularité d'être régie par des motivations extrêmement diverses. Il faut un prétexte formalisé pour amener les militants et sympathisants à entretenir un lien avec la pratique syndicale. Afin que celle-ci ne se résume pas à la prise d'une carte, mais se manifeste dans l'action et le partage avec les militants actifs.

Le délégué syndical va endosser le rôle de manager auprès des militants et des sympathisants afin de les amener à s'impliquer activement dans la vie syndicale de l'entreprise, mais aussi aider ceux qui n'y parviennent pas pour l'instant à sortir de leur

clandestinité. Les réunions sont ouvertes aux sympathisants afin que ceux-ci franchissent le pas et adhèrent. Il ne suffit pas d'avoir une carte pour être un syndicaliste. On devient syndicaliste. Être syndicaliste, c'est se reconnaître dans un collectif, formalisé par la section syndicale, c'est faire corps avec les décisions prises et défendues par la section. C'est admettre devant les salariés et collègues son appartenance. La figure publique de l'activité syndicale est le délégué syndical

Le délégué syndical délègue une partie de ses attributions à des militants qui sont en phase d'apprentissage du rôle syndical. Il partage son rôle de négociateur avec des militants pour manifester à la direction et à la hiérarchie la cohésion du groupe et sa multiplicité. Il essaie comme un chef de projet, statut qu'il occupe dans l'entreprise, d'attribuer à chacun des membres de la section qui s'en sent les possibilités d'endosser un rôle dans la vie syndicale de l'entreprise. Endosser un rôle ne réside pas nécessairement à être couché sur les listes du comité d'établissement, des délégués du personnel ou du comité d'hygiène et sécurité, mais d'accepter de donner une visibilité à son engagement en faisant partie des délégations qui discutent et réfléchissent avec la direction sur certains points. C'est une visibilité de l'engagement syndical entre deux. Ils expriment une position déjà partagée en réunion de section parmi les leurs, avec les représentants de la direction. Ils n'ont pas fait le pas d'être un représentant officiel de la section au sein des structures syndicales d'entreprise. Leur visibilité syndicale est relative à leur capacité ou possibilité d'investissement.

Ils abordent la pratique syndicale en mettant à profit leurs connaissances et leur expertise sur des dossiers qui serviront l'ensemble des salariés si un accord est signé. Ils ne partent pas d'une vision idéologique, mais d'une réalité, analyse celle-ci, établissent une stratégie pour faire valoir leur point de vue afin de parvenir à un accord. Toute l'habileté du délégué syndical est d'amener les militants à dépasser leurs peurs et appréhensions. Il les amène à prendre confiance en eux et à affirmer leur parole dans l'entreprise. La portée de cette parole se limite aux réunions partagées avec les militants et la direction, ils ne s'affirment jamais en tant qu'individu mais derrière l'avis de la section. Ils font éclore leur militance dans un univers de l'entre soi, c'est-à-dire entre membres d'un groupe qui partagent des codes, des valeurs.[Kaufmann]

Les ingénieurs et cadres dans le cadre de l'exercice de leur pratique syndicale, utilisent les méthodes de travail acquises dans l'exercice de leur profession, que ce soit le mode d'échanges d'informations, la réunion, la conduite de réunion, la répartition des dossiers et leurs suivis. Cependant, la différence fondamentale réside dans le volontariat des participants, ils ne sont pas contraints. Ils n'entrent pas dans un processus de travail ce qui leur confère la liberté de choisir s'ils adhèrent ou pas, et le temps qu'ils souhaitent consacrer à la pratique syndicale ainsi que les modalités de leur engagement.

Le foyer syndical est le lieu d'épanouissement d'une affiliation à une pratique non reconnue, tout au moins non acceptée pour les ingénieurs et cadres [Groux, Kolboom]. La perception du syndicalisme des ingénieurs et cadres est négative et souvent ramenée aux messages de la CFE-CGC. Plus généralement, le syndicalisme des ingénieurs et des cadres est décrit comme « un ventre mou » ayant aucune consistance dans l'expression, dans la lutte comme un syndicalisme fuyant, que nous ne parvenons pas à saisir. Il se manifeste sous la forme de l'adhésion. Les ingénieurs et les cadres adhèrent, se syndiquent. Ils sont un soutien mais ils ne s'expriment pas dans la lutte. Ils ne se montrent pas. La faiblesse du militantisme se justifie couramment par la compréhension de l'engagement syndical des ingénieurs et des cadres sur un mode personnel et symbolique.

Tout renvoie à la dimension individuelle quand nous parlons des ingénieurs et des cadres. Il est vrai que le sens commun conçoit ces derniers comme des produits de l'individualisme, de la culture de l'individualité. Cependant la reconnaissance de cette

catégorie est le fruit d'un collectif d'ingénieurs et de cadres. Sans les actions des associations des anciens élevés des écoles d'ingénieurs et des grandes écoles, les actions des syndicats d'ingénieurs et de cadres au cours de la première moitié du vingtième siècle [Descostes, Robert], les ingénieurs et les cadres n'auraient pas été reconnus statutairement par leur diplôme, mais aussi par leur positionnement social [Grelon]. Leur activité professionnelle les amène à travailler en entreprise, autre expression du collectif. Il est un peu rapide d'affirmer que les ingénieurs et les cadres évoluent selon un mode individualiste. Ce discours plaît et répond aux modes de fonctionnements observés dans les centres de formation, c'est l'image que l'on veut donner des ingénieurs et cadres. Il est plus facile d'expliquer des comportements qui posent question, voire problème par cette idée toute faite : les ingénieurs et les cadres sont individualistes. N'expriment-ils pas différemment l'idée de collectif, selon d'autres codes ?

Certes, nous ne pouvons occulter la dimension personnelle dans le franchissement des ingénieurs et des cadres à l'adhésion syndicale, notamment les appartenances familiales et les liens idéologiques. Cependant, ce qui fait « *prendre la carte* » est lié à la rencontre d'une personne avec un groupe, les membres de la section. La rencontre avec le groupe et à l'autre se construit autour d'un lien affectif, créant une inter-dépendance entre le groupe et l'individu en dehors des motivations intellectuelles et, idéologiques. L'acceptation de ce lien conduit les individus à constituer une relation sur un mode d'oubli individuel pour l'autre et le groupe afin de constituer un collectif ou tout au moins une forme de collectif. C'est une manière singulière d'appréhender la pratique syndicale puisque l'aspect collectif, lutte, idéologie passe en second plan. Le premier est l'affectif.

Nous qualifions la pratique syndicale des ingénieurs et des cadres de militantisme intimiste, et ce, en lien avec ses modes d'apparition. L'expression syndicale des ingénieurs et des cadres n'est pas flagrante. Nous ne la repérons pas au premier abord. Il faut s'approprier ses modes de fonctionnement et d'expression. La pratique se déroule et se décline sur les modes de l'intime, au sens du secret : monde d'initiés. L'expression militante affichée dans un discours n'est saisissable qu'en réunion. Ailleurs, le propos sera modulé, modéré selon l'interlocuteur et la finalité de l'échange. C'est un syndicalisme qui au regard extérieur apparaît comme raisonnable maîtrisé. L'expression des excès, des folies et utopies sont réservés aux proches. Le syndicalisme des ingénieurs et cadres n'est pas l'expression immédiate d'un collectif mais celle d'une individualité qui, par affection, affinité puis rapprochement idéologique s'inscrit dans cette démarche. C'est une démarche intime, totalement liée à l'individualité constitutive de son être.

Nous pouvons tenter de comprendre la démarche des ingénieurs et des cadres en nous inspirant des travaux d'Albertoni. Celui-ci considère que « *dans la vie sociale, existent des phénomènes particuliers -les mouvements collectifs- dans lesquels les rapports des individus changent substantiellement, radicalement, et où la qualité de vie et de l'expérience se transfigure ... C'est dans ces moments que surgit un « nous » collectif nouveau. Dans une structure sociale déjà existante, le mouvement sépare ce qui unit et unit ce qui était séparé pour créer un sujet collectif nouveau, un « nous ».*

D'ailleurs, le ralliement des ingénieurs et des cadres à cette forme de syndicalisme permet d'éclairer le paradoxe selon lequel « *qu'ils (les ingénieurs et cadres) n'ont rien à faire à la CFDT, qui s'occupe que des ouvriers et des employés mais ne soulève pas les problèmes des cadres.* » L'appartenance confédérale ne semble pas l'argument principal dans la rencontre avec le groupe, mais ce sont plutôt les affinités développées avec certains membres de la section. « *je ne serais pas venu si vous n'étiez pas une bande de gens sympathiques* »

C'est à partir d'un lien affectif que des ingénieurs et cadres prennent leur dimension en tant que syndicaliste, car pour être reconnu en tant que tel dans l'entreprise, il est

indispensable d'être reconnu par ses pairs pour ses compétences et qualifications mais aussi qualités humaines, c'est-à-dire la capacité d'adéquation avec ses collègues, quel que soit le statut hiérarchique. Savoir « *qu'un chef* » sympathise avec la section ou est syndiqué est une reconnaissance pour les militants. Reconnaissance de leurs positions, de leurs interrogations et préoccupations par certaines strates décisionnaires de l'entreprise. Ils présentent la justesse de leur engagement mais l'expriment selon un mode intimiste.

## Références bibliographiques

- Albertoni F, *Le choc amoureux*, Le Seuil, Paris, 1993.
- Cuche D, *La fabrication des Gadz'arts*, Ethnologie française, n°XVIII, 1981.
- Day C, *L'école des Arts et Métiers*, Belin, Paris, 1991.
- Descostes M et Robert JL (sous dir), *Clefs pour une histoire du syndicalisme cadre*, Editions Ouvrières, Paris, 1984.
- Dubar C, *Le travail, lieu et enjeu des constructions identitaires*, Projet n°236, 1993.
- Elias N, *La dynamique du capitalisme*, Calmann-Lévy, Paris, 1990.
- Grelon A, *Les ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, EHESS, Paris 1986.
- Groux G, *Les cadres*, Maspéro, Paris, 1983.
- Groux G, *Les ingénieurs et cadres dans le mouvement ouvrier, le cas de l'UCC*, Paris, CNAM, 1982.
- Kaufmann JC, *L'invention de soi, une théorie de l'identité*, Armand Colin, Paris, 2004.
- Kolboom I, *La revanche des patrons*, Flammarion, Paris, 1986.
- Mouriaux R, *Le syndicalisme des ingénieurs et cadres*, Culture technique, n°12, mars 1984.
- Mouriaux R, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, La découverte 1994.
- Peneff J et Fevre B, *Autobiographie de militants nantais de la CFDT*, Les cahiers du LERSCO, n°4 septembre 1982.
- Shinn T, *Savoir scientifique et pouvoir social. L'école polytechnique 1794-1914*, PFNSP, Paris, 1980.

# LE CORPS DES PONTS ET CHAUSSEES, UNE INSTITUTION A GEOMETRIE VARIABLE. LES FIGURES DE L'INGENIEUR EN LUTTE DANS LA FABRIQUE DE LA FORMATION<sup>1</sup>

---

JULIE GERVAIS

## 1. Le corps en perspective une approche « décalée »

Les ouvrages qui ont trait aux élites nationales et à la haute fonction publique sont pléthoriques<sup>2</sup> et on en compte également un certain nombre sur les corps de l'Etat<sup>3</sup>. La perspective que nous souhaitons développer se distingue néanmoins de ces études en ce qu'elle opère un « pas de côté » en se penchant sur la formation donnée à ces élites. Cela nous renvoie à la littérature sur les grandes écoles, spécificités françaises qui ont alimenté de nombreuses recherches<sup>4</sup>. Si la fonction sélective et socialisatrice de ces établissements ainsi que les modes de reproduction scolaire ont été largement explorés, nous souhaitons pour notre part nous intéresser à la fabrique des enseignements dans une grande école. Dans la perspective des concepteurs de la formation, nous prenons acte du fait que celle-ci compte en tant que vecteur de savoirs. Nous prenons donc au sérieux les intentions des formateurs et la formation transmise au corps des Ponts et Chaussées.

A l'instar des auteurs qui ont travaillé sur la question des grandes écoles, nous estimons que le passage par une même école permet de développer un « esprit de corps<sup>5</sup> » et d'effacer ainsi les éventuelles disparités sociales ou de personnalités. Nous partons du postulat que la formation est une des scènes privilégiées où se façonne l'identité souhaitée des ingénieurs du corps des Ponts. Elle permet de forger une représentation de soi à double titre : d'une part, en tant que cadre de vie et lieu d'homogénéisation où se rencontrent des individus aux origines sociales semblables<sup>6</sup> et se diffusent des normes comportementales qui

---

1 Ce papier s'appuie sur une présentation générale de notre thèse en cours, sous la direction de Gilles Pollet, à l'Université Lyon II. Loin de prétendre ici à une présentation académique de notre travail, nous souhaitons davantage donner un aperçu relativement synthétique de notre sujet, accompagné de rapides développements sur quelques terrains d'étude explorés.

<sup>2</sup> Citons notamment les travaux de Pierre BIRNBAUM sur l'élite du pouvoir, de Catherine GREMION ou de Jean BILLY sur les technocrates, d'Ezra SULEIMAN et d'Henri MENDRAS sur les élites européennes, de Jeanne SIWEK sur les agents des directions ministérielles, de Danièle LOCHAK sur les rapports au politique de la haute administration, sans compter les nombreux travaux historiques comme ceux de Christophe CHARLE par exemple, sur les élites au XIX<sup>ème</sup> siècle.

<sup>3</sup> Sur le corps des Ponts et Chaussées, voir notamment les ouvrages de Jean PETOT, Jean-Claude THOENIG, André BRUNOT et Roger COQUAND.

<sup>4</sup> Citons notamment les auteurs suivants : Ezra N. SULEIMAN, Pierre BOURDIEU, Gilles LAZUECH, Terry SHINN, Antoine PICON, Jean-François KESLER, Irène BELLIER, Jean-Michel GAILLARD et Jean-Michel EYMERI.

<sup>5</sup> THOENIG Jean-Claude, *L'Ere des technocrates. Le cas des Ponts et Chaussées*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1987 (2<sup>ème</sup> éd., 1<sup>ère</sup> éd. : Editions d'Organisation, 1973), p.238. A propos de l'esprit de corps Bourdieu estime que « de tous les groupes sociaux, les corps constitués à base scolaire qui sont institués par l'imposition d'un titre et d'une identité commune à des individus rassemblés par de très fortes ressemblances sociales, ainsi reconnues et légitimées, sont sans doute ceux qui s'apparentent le plus à la famille », BOURDIEU Pierre, *Noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Ed. de Minuit, 1989, p.257.

<sup>6</sup> GOUJON Nicole, ODINOT Jacques, « Les origines sociales des élèves depuis 1960 », *L'Ecole des Ponts depuis 1960*, numéro non publié.

contribuent à créer une « classe objective<sup>7</sup> » ; d'autre part, en tant qu'elle dispense des enseignements qui véhiculent des représentations constitutives d'une conception de soi en fonction de l'idée qui est transmise de son utilité sociale. Si la seconde dimension nous intéresse en priorité, c'est en partant de la formation telle qu'elle est pensée et mise sur pied que nous abordons la première.

### 1.1. Dépasser la *force cohésive* du corps

C'est à investir le cœur même des arcanes du corps que nous souhaitons par-là même nous consacrer : sa légitimité, son être, sa définition, sa spécificité, son utilité. La métaphore alchimique de l'arcanes nous invite à aborder une difficulté d'envergure dans l'analyse de notre objet : « préparation mystérieuse, réservée aux adeptes<sup>8</sup> », elle renvoie aux difficultés du chercheur qui n'appartient pas au sérail et prétend travailler sur le domaine protégé des corps de l'Etat. Comment en effet pénétrer ce monde clos, difficilement accessible et appréhender concrètement ce que masque l'appellation homogénéisante de corps de l'État qui, par sa *force cohésive*, impose la vision collective d'un groupe soudé et unanime ?

Nous dressons en effet l'hypothèse selon laquelle sous le voile de l'unité du corps des Ponts et Chaussées et de la « communauté de schème de perception, d'appréciation, de pensée et d'action<sup>9</sup> », apparaissent des clivages, des intérêts différenciés et des stratégies divergentes. Comme l'illustre le cas paradigmatique de la société de cour étudiée par Norbert Elias, les sociétés les plus distinctivement homogènes au regard du reste du monde sont souvent les plus féroceusement clivées et hiérarchisées<sup>10</sup>. Pourtant, les corps d'Etat sont généralement présentés comme des entités homogènes dans la littérature. L'utilisation de la notion de corps, dans les ouvrages relatifs aux ingénieurs des Ponts et Chaussées, ne nous a pas permis de saisir concrètement les agents ou groupes d'agents à l'œuvre derrière ce terme englobant<sup>11</sup>. Le flou qui règne autour des représentants, des structures, des rouages et du fonctionnement de ces entités gestionnaires du corps des Ponts atteste de l'absence, dans la littérature existante, de description fine des modalités de gestion du corps et des instances que cette prise en charge met en scène. Comment donc parvenir à saisir *les* logiques du corps derrière le corps au singulier ?

---

<sup>7</sup> « (...) la classe objective comme ensemble d'agents qui sont placés dans des conditions d'existence homogènes, imposant des conditionnements homogènes et produisant des systèmes de dispositions homogènes, propres à engendrer des pratiques semblables. » BOURDIEU Pierre, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Ed. de Minuit, 1979, p.112.

<sup>8</sup> *Le Nouveau Petit Robert*, Paris, Le Robert-VUEF, 2002 (1<sup>ère</sup> éd. : 1967, SNL-Le Robert).

<sup>9</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, Paris, Presses de la FNSP, 1986, p.88.

<sup>10</sup> ELIAS Norbert (trad. : Jeanne Etoré et Pierre Kamnitzer), *La société de cour*, Paris, Flammarion, coll. « Champs », 1985, 330p. (1<sup>ère</sup> éd. : Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied et Berlin, 1969).

<sup>11</sup> Seul l'ouvrage de Jean-Claude Thoening désigne brièvement les institutions agissantes que masque l'idée de corps. Il annonce en effet, à la page 246 de son ouvrage consacré au corps des Ponts et Chaussées : « En pratique, la gestion du corps est assurée par le réseau que forment les dirigeants du Conseil général des Ponts et Chaussées, ceux de l'association professionnelle et les ingénieurs des Ponts placés à la tête des services centraux du ministère [...] la direction du personnel du ministère gère administrativement le corps. Le Conseil général des Ponts et Chaussées parle d'expérience. Le P.C.M.[l'association Ponts et Chaussées-Mines] remplit les fonctions qui ne peuvent être assurées par le biais officiel des deux premières institutions. »



## 1.2. Les coulisses de la fabrique du savoir

Franchir les frontières du corps implique de renverser la perspective en portant notre regard moins sur le dispositif de formation tel qu'il se donne à voir, lissé et unifié par les modes opératoires de répartition des disciplines et les cartographies mentales des enseignements, mais, en amont, sur le travail qui a rendu possible sa mise en place et sa formalisation scolaire. Nous attendons de ce changement de focale qu'il nous permette d'analyser le corps « désarticulé » et de dépasser l'aspect homogénéisant de la formation pour étudier dans un même mouvement ceux qui la pensent et ce qu'ils en pensent. Emprunter cette démarche génétique nous donne l'opportunité d'envisager les logiques à l'œuvre dans l'élaboration du savoir des ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées et de *dé-naturaliser* la formation en rompant avec son caractère d'évidence par la mise en lumière des alternatives qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles c'est ainsi que la formation a été mise en forme.

Pour embrasser concrètement la fabrique de la formation, nous nous sommes donnée un objet situé et daté, donc propre à être observé et analysé empiriquement : les scènes contemporaines des réformes de la formation des élèves du corps des Ponts et Chaussées au regard des réformes qui ont ponctué l'histoire de la formation du corps depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. Ces scènes où se construit la formation désignent tout à la fois les groupes de réflexion chargés de la penser, les institutions et les individus qui y participent, les débats auxquels elle donne lieu et les enseignements dans lesquels elle s'incarne. Observatoires de la mise en forme des savoirs du corps, ces « petits terrains » nous permettent « d'aller explorer des moments singuliers : ceux au cours desquels ont pu émerger et s'organiser des savoirs<sup>12</sup> », d'analyser la gestion du corps par lui-même et d'en repérer les acteurs-clés. Nous replaçons ainsi dans une perspective relationnelle la fabrique de la formation : les agents chargés de penser et de concevoir cette formation obéissent à un ensemble de contraintes que masque l'apparence d'unité de ces enseignements lorsqu'ils sont transmis. A l'instar de Vincent Dubois qui estime que « se focaliser sur des micro-relations peut de fait s'avérer le meilleur moyen de rendre compte d'un trait structurel du rapport à l'administration<sup>13</sup> », nous considérons que l'attention portée aux micro-scènes et aux micro-relations permet de mettre en lumière ce qui se trame dans les coulisses de la fabrique du savoir d'une grande école et d'appréhender *in vivo* le processus de fabrication de la formation. Analyser la formation par le prisme des cénacles où celle-ci est pensée et construite présente en effet un triple avantage : cela nous permet de saisir le corps dans l'action, dans la prise de décision collective autour d'un projet que ses membres réalisent ensemble ; la nature de ce projet nous permet d'appréhender le corps en train de penser le corps et sa légitimité en revenant sur les débats auquel la formation donne lieu ; et enfin, dans les faits, c'est-à-dire dans le résultat du projet : nous abordons la manière dont on construit la légitimité d'un corps par la formation *via* une lecture *internaliste* de certains enseignements.

Lieux de prises de positions et de prises de décisions, les moments réformateurs présentent des vertus heuristiques comparables à celles qu'offrent les crises<sup>14</sup>. Moments privilégiés pour l'analyse, ils servent de catalyseur : ils assignent une place, révèlent des affinités et des complicités ou réveillent d'anciens antagonismes, c'est une injonction à

---

<sup>12</sup> IHL Olivier, KALUSZYNSKI Martine, POLLET Gilles (dir.), *Les sciences de gouvernement*, Paris, Economica, 2003, p.15.

<sup>13</sup> Son ouvrage est le résultat d'une enquête basée sur l'observation des interactions quotidiennes entre administrations et administrés au guichet d'une caisse des allocations familiales. DUBOIS Vincent, *La vie au guichet*, Paris, Economica, « Etudes politiques », 2000, p.15.

<sup>14</sup> Cf à ce sujet : BOURDIEU Pierre, *Homo Academicus*, Paris, Ed. de Minuit, coll. « Le sens commun », 1984, p.235.

prendre parti, il faut se dévoiler, annoncer son jeu, afficher clairement son camp. Ces scènes offrent ainsi un lieu congruent d'observation de l'articulation des différentes contraintes propres à chaque intervenant, ses répertoires de justification, les arguments qu'il invoque et les valeurs auxquelles il se réfère<sup>15</sup>.

## 2. La formation comme levier de contrôle du corps

Nous envisageons d'entreprendre une « sociogenèse » de la fabrication de la formation des ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées à un moment de leur histoire et de revenir sur les conditions d'émergence des réformes contemporaines au miroir des réformes qui ont ponctué leur formation depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. Nous partons de l'idée selon laquelle l'étude des élites est un révélateur idoine pour apprécier d'éventuels bouleversements historiques et que « plus ces changements sont importants et plus le mode de constitution des élites se transforme<sup>16</sup> ». Il s'agit dès lors d'interroger l'articulation problématique entre l'évolution des savoirs des ingénieurs des Ponts et Chaussées et les enjeux socio-historiques d'un moment réformateur qui traversent le corps et sont incarnés par ses différents membres et institutions représentatives.

Loin de vouloir réduire les évolutions de cette formation à une relation déterministe unilatérale qui la soumettrait soit, dans une vision *internaliste*, aux évolutions inhérentes aux savoirs soit, dans une lecture *externaliste*, aux transformations de la sphère publique et des missions dévolues aux ingénieurs d'Etat, nous souhaitons montrer qu'elle est le fruit d'un processus plus large d'interactions entre différents enjeux propres aux champs dans lesquels s'inscrit la formation du corps. Dans cette perspective, il s'agit dans un premier temps de mettre au jour ces différents univers sociaux et les institutions ou les individus qui les incarnent : de la sphère étatique au champ des grandes écoles et de l'enseignement supérieur français, européen, voire même international ; du champ des grands corps à celui des professions d'ingénieurs. Dans un deuxième temps, il nous faut déterminer l'ensemble des contraintes dans lesquels s'insèrent ces univers, les stratégies et les intérêts dont ils relèvent, les ressources dont disposent les acteurs ainsi que les impératifs et les objectifs qu'ils poursuivent. Et, enfin, reconstituer le processus par lequel interagissent ces différents champs ainsi que leur influence respective dans la définition des évolutions de la formation des ingénieurs du corps. Passer par l'observation des scènes des réformes nous permet précisément de penser ensemble ces différents niveaux de contraintes, en relation les uns avec les autres, dans le cadre d'un processus de fabrication.

Si l'enquête conduite nous permet d'affiner notre regard et de saisir les nuances des prises de position, nous pouvons néanmoins rassembler en deux thèmes, intimement liés, les enjeux principaux qui se jouent dans ces scènes de réforme. Le premier point nodal des débats et des tiraillements, qui relierait les différentes réformes contemporaines entre elles et avec les réformes antérieures est le thème de l'autonomisation du corps des Ponts et

---

<sup>15</sup> Il faut néanmoins prendre garde à l'effet de miroir grossissant de ces moments qui agissent comme des *révélateurs* afin de ne pas prendre le risque d'accorder une importance démesurée aux éventuelles oppositions et d'oublier ainsi les solidarités et les complicités qui peuvent prévaloir la plupart du temps. Car si ces laboratoires de la formation sont un outil d'enquête qui donne à voir de manière privilégiée de probables dissensions, ils masquent les moments unificateurs et le fait que même si, à certaines occasions, ils peuvent se trouver « en lutte les uns contre les autres, les agents d'un champ ont au moins intérêt à ce que le champ existe, et entretiennent donc une « *complicité objective* » par-delà les luttes qui les opposent ». LAHIRE Bernard, « Champ, hors-champs, contrechamp », in LAHIRE Bernard (dir.), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu, dettes et critiques*, Paris, La Découverte, 1999, pp. 23-57. Il y a ainsi dans le corps des Ponts « une limite ou un tabou : le maintien de l'espèce » : THOENIG Jean-Claude, *op. cit.*, p.13.

<sup>16</sup> BAUER Michel (coord.). « Des élites légitimes ? », *Problèmes politiques et sociaux*, n°848, La documentation française, décembre 2000, p.7.

Chaussées par rapport au ministère de l'Équipement<sup>17</sup> et à la sphère de l'État en général, notamment face au processus d'internationalisation des grandes écoles et des carrières professionnelles et à la concurrence du secteur privé. Toutes les controverses autour de la formation nous ramènent en effet à la question de l'éloignement du corps vis-à-vis de sa tutelle et du service à l'État, encouragé par les uns, empêché par les autres. Si les évolutions du corps indiquent une prise de distance croissante des ingénieurs des Ponts et Chaussées vis-à-vis de la tutelle et de la sphère publique (augmentation des démissions, du pantouflage, attraction moindre du service public<sup>18</sup>), les réformes récentes de la formation peuvent être interprétées comme une reprise en main du ministère pour les replacer dans le giron du service public et créer chez eux un attachement, une appétence pour le service à l'État.

Le deuxième enjeu fondamental nous semble être celui de la singularisation du corps des Ponts et Chaussées. Comment, par le savoir transmis, faire en sorte de conserver une spécificité du corps qui le différencierait à la fois des « acteurs du civil » (ingénieurs civils, scientifiques issus de l'université, managers des écoles de commerce), de ses collaborateurs (ingénieurs des travaux publics de l'État, élus, fonctionnaires territoriaux) et des autres corps d'État (ingénieurs des Mines et énarques notamment) ? Cette stratégie de différenciation répond à des enjeux de positionnement du corps, d'essaimage, d'occupation des places et de monopolisation de certains secteurs d'activité. Le dilemme qui semble se poser aux producteurs de la formation est celui de transmettre un savoir à la fois transversal et généraliste pour permettre au corps d'essaimer et en même temps suffisamment spécifique pour n'être accessible qu'à ses membres et les rendre ainsi incontournables.

Ces deux enjeux fondamentaux : l'autonomisation et la singularisation du corps des Ponts et Chaussées *via* la formation nous amènent à travailler notre problématique autour de la question de savoir : quel type d'État, de service public ces savoirs et leur fabrication préfigurent, matérialisent ou encouragent ? Quelles sont les normes d'action publique véhiculées dans les savoirs du corps et leur construction ?

### **3. Du corps fédéré au corps désarticulé : les enjeux de la formation**

Une fois sommairement dressé le cadre général de notre thèse, nous souhaiterions ici donner un aperçu de quelques terrains contemporains, nécessairement circonscrits, afin d'explorer les pistes d'analyses ébauchées ci avant. Dans le premier cas thématique, le corps est tendu vers un objectif commun : attirer à lui les meilleurs élèves de la « botte<sup>19</sup> » de Polytechnique. Le deuxième terrain nous permet de mettre à jour les dissensions au sein du corps par l'analyse des enjeux qui tiraillent la formation dite généraliste. Le troisième développement donne enfin à voir les stratégies de certains représentants du corps qui s'appuient sur la formation pour tenter d'enrayer l'autonomisation du corps et accroître son pouvoir.

---

<sup>17</sup> C'est l'appellation que nous retiendrons pour désigner ce ministère créé en 1966 et qui, depuis, a changé de nombreuses fois de titre. Le dernier date de la composition du nouveau gouvernement annoncée le 31 mars 2004 par le secrétaire général de l'Élysée et se décline comme suit : ministère de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer.

<sup>18</sup> Nous nous appuyons sur les données recueillies à ce sujet par la direction du personnel et des services du ministère de l'Équipement. Voir également CHATZIS Konstantinos et RIBEILL Georges, « Le corps comme lieu d'articulation des métiers et des carrières. Eclairages historiques à partir du cas des corps des ponts et chaussées et des travaux publics de l'État », Rapport de recherche, DGAFP, février 2004.

<sup>19</sup> Il s'agit des meilleurs élèves de l'école polytechnique, qui, arrivés en tête du classement à la sortie ont la possibilité d'intégrer un corps de l'État.

### 3.1. Quand le corps fait corps : la mise en scène symbolique de l'unité du corps

En amont, avant la formation proprement dite à l'école des Ponts et Chaussées, les différentes institutions représentatives du corps s'accordent sur un objectif : faire en sorte que les meilleurs élèves de l'école polytechnique choisissent à leur sortie d'intégrer le corps des Ponts et Chaussées. Le corps tire ainsi son prestige des élèves qui l'élisent et enregistre d'année en année les fluctuations de sa valeur relative par rapport aux autres corps, liée aux classements dans la « botte » de Polytechnique du premier et du dernier élèves ayant choisi le corps des Ponts. Si le classement distingue les élèves, il instaure donc également une compétition entre les grands corps de l'Etat qui déploient de véritables stratégies de communication pour attirer à eux les élèves<sup>20</sup>. L'objectif pour le corps des Ponts et Chaussées et pour son école, qui tire une part de son prestige de la présence d'un corps de l'Etat dans ses murs, est donc de se montrer attractifs, stratégie qu'ils déploient en indiquant les avantages du corps des Ponts au regard de celui des Mines. Lors des « amphis-retape<sup>21</sup> », l'argument central déployé par ses représentants tient à la liberté offerte par le choix du corps des Ponts. Est ainsi mis en avant le libéralisme de la gestion du corps qui détonne clairement avec le caractère qualifié de « rigide<sup>22</sup> » et « dirigiste<sup>23</sup> » de la gestion du corps des Mines<sup>24</sup>. Ils axent ainsi leur présentation du corps des Ponts sur la souplesse offerte dans la gestion des carrières : « *C'est la qualité particulière de notre gestion qui est d'une grande ouverture par rapport aux projets professionnels individuels des ingénieurs des Ponts. La direction du personnel a toujours eu une très grande souplesse dans sa capacité à accepter des parcours, des déroulements de carrière originaux au sein du corps. [...] C'est une qualité importante du corps des Ponts qui est là-dessus en opposition au corps des Mines. [...] je pense qu'on doit pas perdre cette qualité, qui en fait un de ces attraits, d'une gestion qu'on peut qualifier de très libérale*<sup>25</sup>. » De leur côté, les représentants de l'école des Ponts et Chaussées déploient des arguments *a priori* de même nature en orientant leurs discours sur la dimension généraliste de leur formation qui attire par le prestige et la liberté qu'elle offre aux élèves. Comme l'ont en effet montré Luc Boltanski et Laurent Thévenot, c'est bien dans le rapport à la généralité que s'articule toujours « *l'économie des grandeurs* » sociale, la dimension généraliste d'une personne étant à la fois le reflet et l'origine de l'intensité de sa grandeur<sup>26</sup>. La formation en « sciences humaines » est à ce titre avancée comme un argument attractif, notamment dans sa dimension « compétences économiques et financière ». Dans le cadre de cette mission de promotion, le corps semble tendu comme un seul homme vers un objectif

---

<sup>20</sup> Traditionnellement, le corps des mines monopolise les dix ou quinze premières places et les trente à trente-cinq nouveaux élus du corps des Ponts et Chaussées sont recrutés parmi les cinquante ou cent premiers, selon les années.

<sup>21</sup> Il s'agit là du langage indigène utilisé pour désigner les moments d'auto célébration des différents corps qui font leur promotion auprès des élèves de Polytechnique.

<sup>22</sup> Entretien avec le président de la première section du conseil général des Ponts et Chaussées, ancien directeur de cabinet de Jean-Claude Gayssot, ancien ministre de l'Equipement, le 17 février 2003, Paris.

<sup>23</sup> Entretien avec un chargé de mission à l'encadrement supérieur de la direction du personnel, des services et de la modernisation, ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, le 24 avril 2003, Paris.

<sup>24</sup> « *Ils ont une gestion monocéphale, [...] et une stratégie industrielle [...] un discours hyper élitiste, et ils n'hésitent pas à flinguer leurs déchets, c'est-à-dire les mecs qui réussissent pas : on les met de côté, ils sont exclus. Ils ont une gestion beaucoup plus directive.* » Entretien avec le Directeur départemental de l'Equipement des Hauts de Seine, ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, le 28 avril 2003, Nanterre.

<sup>25</sup> Entretien avec un chargé de mission à l'encadrement supérieur de la direction du personnel, des services et de la modernisation, ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, le 24 avril 2003, Paris.

<sup>26</sup> BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « nrf essais », 1991, 483 p.

identique à partir duquel il déploie une stratégie de séduction que ses membres déclinent selon leur spécialité.

Si nous nous penchons à présent sur la formation et sa construction en tant que telles, l'unité apparente du corps se délite. Et c'est précisément ce qui semblait faire, en amont, consensus (l'ouverture, la liberté) qui constitue *in fine* le point d'achoppement des débats entre les différents membres du corps sur la formation.

### **3.2. Les paradoxes de l'ouverture : les enseignements de « sciences humaines et sociales<sup>27</sup> » comme facteur d'autonomisation du corps**

Les réformes récentes<sup>28</sup> promues par l'école ont contribué à renforcer la place de ces enseignements dans la formation des ingénieurs des Ponts et Chaussées<sup>29</sup> civils et fonctionnaires. L'attitude des différentes institutions du corps vis-à-vis de ces enseignements témoigne de leurs intérêts divergents et de leur inscription dans différents champs de contraintes. Revenir sur leurs positionnements nous permet de mettre à jour les tensions qui tiraillent les différents représentants des Ponts et Chaussées autour de la question de l'autonomisation du corps par rapport à la sphère étatique.

Plusieurs éléments viennent éclairer la place croissante récemment dévolue à ces enseignements à l'école nationale des Ponts et Chaussées. Le profil de son ancien directeur tout d'abord, ingénieur des Ponts et Chaussées à la carrière relativement atypique, docteur en sociologie et économiste à la renommée internationale, il a été à l'origine de la création du premier laboratoire en sciences sociales de l'école<sup>30</sup> et a fait du renforcement de la formation dite généraliste une position personnelle<sup>31</sup>. D'autre part, nous l'avons évoqué, ce type d'enseignements constitue un gage d'attractivité pour l'école dans la lutte qui l'oppose aux autres grandes écoles pour faire venir à elle les meilleurs polytechniciens. Par ailleurs, l'un des impératifs qui se posent à la direction est de défendre le rang de son établissement dans le champ de l'ingénierie et d'adapter, par conséquent, la formation qu'elle dispense aux besoins exprimés par les employeurs. Les entreprises partenaires, présentes au conseil d'administration, exigent de disposer de managers, de décideurs, d'animateurs de projets et promeuvent les enseignements d'économie, de finances et de gestion et, dans une moindre mesure, ceux de sociologie des organisations.

L'association du corps défend, elle aussi, la présence de ces enseignements dans la formation en partie en raison de ses rapports avec le secteur privé. Une grande part de sa légitimité tient au fait qu'elle est la seule institution représentative du corps qui soit en relation avec tous les types de membres du corps, y compris les démissionnaires et les ingénieurs mis en disponibilité. Elle jouit ainsi d'un vaste réseau d'ingénieurs des Ponts dans

---

<sup>27</sup> L'enseignement des « sciences humaines et sociales » fait l'objet de cours transversaux à caractère obligatoire et est renforcé dans la dominante « Sciences humaines, économie, gestion, finances » (S.E.G.F.). Sur les problèmes de qualification des enseignements hors « sciences pour l'ingénieur », le choix du terme « sciences humaines et sociales » et les enseignements qu'il recouvre, nous nous permettons de renvoyer à notre thèse en cours.

<sup>28</sup> Il s'agit du « projet stratégique » de Pierre Veltz, ancien directeur de l'école des Ponts, mis en œuvre en 2001.

<sup>29</sup> D'un point de vue quantitatif : le nombre d'heures de cours en la matière a augmenté et d'un point de vue qualitatif : certains cours optionnels sont devenus obligatoires. Nous sommes en train d'établir l'évolution quantitative et qualitative précise de l'enseignement de ces matières depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle *via* les archives internes de l'école.

<sup>30</sup> Il s'agit de l'actuel L.A.T.T.S. (Laboratoire technique, territoires et sociétés) créé en 1985.

<sup>31</sup> Entretien avec l'ancien directeur de l'école nationale des Ponts et Chaussées, le 18 novembre 2002, Marne-la-Vallée.

le secteur privé qu'elle entretient par des échanges de services en jouant le rôle de directeur de ressources humaines pour les membres du corps qui souhaitent quitter le service public, voire même de chasseur de têtes pour les entreprises qui la missionnent sur des profils particuliers d'ingénieurs des Ponts qu'elle cherche à « *débaucher*<sup>32</sup> » à leur profit. L'association des ingénieurs des Ponts et Chaussées défend ardemment le « *pantouflage*<sup>33</sup> » du corps et son autonomie par rapport au ministère de l'Équipement et à la sphère publique en général. Dans cette perspective, son président et ses membres actifs défendent la dimension généraliste de la formation à l'école des Ponts<sup>34</sup>. La conception des « *sciences humaines et sociales* » que l'association défend est, à ce titre, nettement orientée sur le versant managérial. Ces enseignements permettent de se former à « *la négociation, à la communication, à l'animation d'équipe, au montage de projet*<sup>35</sup> ». Ils souhaiteraient d'ailleurs voir renforcée cette dimension de la formation<sup>36</sup>.

Face à cette « *alliance objective* » entre le corps et l'école, les représentants du ministère de l'Équipement s'efforcent de faire valoir leurs propres impératifs. S'ils insistent sur l'importance d'une formation managériale pour leurs futurs cadres, ils soulignent également le besoin d'avoir dans leurs services de véritables ingénieurs, disposant de compétences techniques. Plusieurs agents du ministère ont ainsi évoqué de récents accidents dus à des déficiences techniques (effondrement d'un pont, défauts de conception des routes, mauvaise gestion des risques d'inondation, etc.) qu'ils attribuent à la faiblesse de la formation du corps dans les domaines pointus des travaux publics. Or nous savons par ailleurs que rares sont les ingénieurs du corps des Ponts à s'investir dans les détails techniques de ce type d'opérations<sup>37</sup>. Nous sommes ainsi amenée à enquêter davantage pour saisir ce que masque cette réticence vis-à-vis des cours dits « *généralistes* ». L'enseignement des routes et de la mécanique, bastilles réputées imprenables au sein du ministère, fondent le savoir-faire ancestral du corps des Ponts et sa légitimité technico-professionnelle. Ces disciplines d'ordre technique avaient acquis un caractère quasiment naturel, impératif, indissociable de la figure de l'ingénieur d'État. Or, l'augmentation des enseignements de « *sciences humaines et sociales* » se fait à leur détriment et relativise leur statut de disciplines indétrônables et indispensable au corps en rappelant leur caractère arbitraire, qui pourrait ne plus être<sup>38</sup>.

---

<sup>32</sup> Entretien avec l'ancien chargé de mission sur les carrières, à l'association du corps des Ponts et Chaussées, le 23 janvier 2004, Paris.

<sup>33</sup> La « *pantoufle* » désigne, dans l'argot polytechnicien, le choix par un élève en fin de scolarité de renoncer aux carrières de l'État pour un emploi dans le secteur privé. Par extension, le terme désigne la somme due à l'État en remboursement des années d'étude financées. Voir à ce sujet CHARLE Christophe : « *Le pantouflage en France (1880-1980)* », *Annales, Economies, Sociétés, Civilisations*, Paris, n°5, octobre 1987, pp. 1115, 1120 ; ainsi que les données quantitatives recueillies par Terry Shinn sur les démissions à la fin du XIX<sup>ème</sup> et au début du XX<sup>ème</sup> siècles. SHINN Terry, *op. cit.*

<sup>34</sup> Il s'agit de « *faire des Ponts l'école des champions des possibles* ». Entretien avec le directeur associé de Mc Kinsey, président de l'association des ingénieurs des Ponts et Chaussées, le 15 septembre 2003, Paris.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> « *Il serait peut-être bon que l'approche financière soit plus présente* », entretien avec un chargé de mission de l'association des ingénieurs des Ponts et Chaussées, le 14 novembre 2002, Paris.

<sup>37</sup> Comme l'écrit en effet Jean-Claude Thoënic, « *la puissance d'un grand Corps de l'État est directement proportionnelle au fait que ses membres n'exercent pas le métier assigné au corps. Il y a désertion de la tâche [...]. Le corps est d'autant plus grand qu'il ne fait pas ce pour quoi il est fait* » THOËNIC Jean-Claude, *op.cit.*, pp.19-20.

<sup>38</sup> Ainsi, les réformes récentes ont donné lieu à des mouvements d'ébullition au sein du ministère, rapportés par des confidences en *off* qui indiquaient que tel directeur d'administration centrale, ancien responsable du cours de routes à l'école des Ponts, aurait « *intrigué au niveau du cabinet [du ministre de l'Équipement] pour faire capoter le projet* » et que des réunions auraient été organisées en urgence au cabinet du ministre au sujet de

Si cette prise de position correspond à une vision traditionnelle de l'ingénieur des Ponts et Chaussées à laquelle adhère la frange la plus conservatrice du corps<sup>39</sup>, d'autres types de préoccupations sont ici à l'œuvre. Les directions techniques du ministère semblent en effet menacées par leur moindre attractivité aux yeux des jeunes membres du corps qui désertent les postes techniques du ministère de l'Équipement pour prendre leurs fonctions au ministère des Finances par exemple<sup>40</sup>. Le ministère doit tenir un savant équilibre des filières : « *si on veut garder une certaine attractivité, sachant aussi que les élèves français valorisent beaucoup le sentiment de liberté de choix [...] il faut garder une filière forte à Bercy et en même temps, il faut qu'elle reste minoritaire*<sup>41</sup>. » De surcroît, les élèves qui souhaitent aller au Trésor ou à la direction du Budget semblent souvent opter pour ce parcours avec l'idée de pantoufler ensuite rapidement dans le privé<sup>42</sup>. Or, si l'on en croit la direction du personnel et des services du ministère de l'Équipement, chargée, entre autres, de l'affectation des jeunes « corpsards », le choix des futures carrières est généralement lié aux enseignements suivis durant la scolarité. Le constat dressé par la direction du personnel est que les élèves qui suivent cette voie avaient logiquement suivi le département « sciences humaines, gestion, finances » lors de leur passage à l'école des Ponts et Chaussées<sup>43</sup>.

A l'initiative du précédent chargé de mission du corps, inquiet par le nombre de démissions la première année de sa prise de poste<sup>44</sup>, un dispositif de contrôle a été mis en place. L'objectif visé est clairement de juguler en amont le succès grandissant de Bercy dans le choix des élèves à la sortie de l'école<sup>45</sup>. Cette action passe, d'une part, par une attention particulière portée aux élèves du corps qui suivent une formation en « sciences humaines et sociales » plus poussée que les autres : « [on adopte des] *petites mesures un peu de contrôle en amont [...] d'observation de cursus à dominante économie, gestion, finances qui était le facteur de risque important*<sup>46</sup> » et, d'autre part, par un entretien préalable avec les jeunes membres du corps encore en formation afin de connaître ou d'établir avec eux leur projet professionnel et de les orienter différemment si leurs vœux ne correspondent pas aux attentes de la direction du personnel.

Le prisme des enseignements de « sciences humaines et sociales » offre ainsi un point de vue idoine pour observer les points de crispations au sein du corps et décrire la manière dont les « représentants étatiques » des ingénieurs des Ponts et Chaussées tentent, en amont,

---

cette formation. Entretien en *off* et sous couvert d'anonymat d'un membre du corps des Ponts et Chaussées, en poste en administration centrale, le 31 janvier 2003.

<sup>39</sup> Voir à ce sujet, sur la création du ministère de l'Équipement par exemple, THOENIG Jean-Claude, *op.cit.*

<sup>40</sup> Le corps des Ponts étant interministériel, les élèves ont en effet la possibilité de prendre un poste au ministère des Finances en sortie d'école. A propos du « *phénomène Bercy* » qui inquiète les agents du ministère, voir : Conseil Général des Ponts et Chaussées et Direction du Personnel, des Services et de la Modernisation, « Pour une gestion rénovée du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées », *Rapport au ministre de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer*, avril 2004.

<sup>41</sup> Entretien avec le Directeur départemental de l'Équipement des Hauts de Seine, ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, le 28 avril 2003, Nanterre.

<sup>42</sup> C'est le constat établi par la direction du personnel, des services et de la modernisation. Entretien avec le Directeur départemental de l'Équipement des Hauts de Seine, ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, le 28 avril 2003, Nanterre.

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Il y a eu une « année noire » en 1999 avec un total de dix démissions du corps des Ponts et Chaussées. Ce chiffre a semble-t-il traumatisé un certain nombre de membres du corps qui ont été nombreux à y faire allusion lors des entretiens.

<sup>45</sup> Entretien avec le Directeur départemental de l'Équipement des Hauts de Seine, ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, le 28 avril 2003, Nanterre.

<sup>46</sup> *Ibid.*

de freiner l'autonomisation du corps qui serait encouragée par l'association et l'école *via* la promotion d'un enseignement dit généraliste. En arguant de l'intérêt général et des valeurs ancestrales du corps qui fondent sa légitimité professionnelle, les représentants du ministère défendent ainsi les intérêts propres à leur institution de rattachement.

### 3.3. Le mastère d'action publique : singularisation et contrôle du corps

Donner un aperçu de ce dossier de controverses nous permet d'analyser la stratégie menée par le ministère de l'Équipement contre les parcours centrifuges des membres du corps des Ponts et Chaussées. Une formation spécifique aux élèves fonctionnaires a été « commandée » par une lettre de mission du ministère<sup>47</sup> et comprend une année de formation intitulée « mastère d'action publique ». Si ce mastère constitue une occasion stratégique pour l'école des Ponts et Chaussées, dans la mesure où une formation d'excellence en son sein viendrait renforcer son prestige et sa visibilité, la direction de l'école souhaitait, lors des discussions avant la création du mastère, l'ouverture à d'autres publics que le strict corps des Ponts et Chaussées, vers la fonction publique territoriale ou les universitaires<sup>48</sup>. De son côté, l'association du corps défendait également l'accès de cette formation à d'autres publics, notamment destinés au secteur privé, et prônait une conception élargie de l'action publique<sup>49</sup>.

Le cabinet du ministère de l'Équipement a finalement décidé que la formation ne serait ouverte qu'au corps des Ponts et Chaussées. Il s'agit pour le ministère de l'Équipement de créer, par le truchement de cette formation, de l'appétence pour le service public et les métiers du corps des Ponts et Chaussées. Alertés par les taux de démissions, l'attrance croissante pour le ministère des Finances, le pantouflage quasi systématique dès le troisième poste<sup>50</sup> ils ont souhaité profiter de l'occasion offerte par la fusion des corps du ministère de l'Équipement<sup>51</sup> pour mettre en place une formation commune et obligatoire, axée sur les métiers du service public liés aux domaines de compétences des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Le service public a mauvaise presse ?<sup>52</sup>

Qu'à cela ne tienne : ce qui est mis en avant dans la formation par les agents du ministère, c'est le caractère dynamique des métiers publics. Il s'agit par le mastère d'action publique de

---

<sup>47</sup> Lettre de Pierre Graff, alors directeur de cabinet de Gilles de Robien, ministre de l'Équipement, adressée à Gilbert Santel, *Rapport du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique de l'ENPC*, t. 2 : Annexes, « annexe 1 », p.2.

<sup>48</sup> Entretien avec l'ancien directeur de l'école nationale des Ponts et Chaussées, le 18 novembre 2002, Marne-la-Vallée.

<sup>49</sup> « *Enormément d'entreprises privées font de l'action publique, à la limite, presque toutes, hein, on parle d'entreprises citoyennes [...] on ne veut pas que cette formation conduise les gens dans un ghetto qui serait celui de l'administration, il faut vraiment que cette formation soit très large.* » Entretien avec un chargé de mission de l'association des ingénieurs des Ponts et Chaussées, le 14 novembre 2002, Paris.

<sup>50</sup> Cf. notes 18 et 40.

<sup>51</sup> Le 16 avril 2002 est paru le décret créant un nouveau corps des ponts et chaussées résultant de la fusion des quatre « grands corps » du ministère de l'Équipement : le corps des ingénieurs des ponts et chaussées, le corps des ingénieurs de l'aviation civile, le corps des ingénieurs géographes et le corps des ingénieurs de la météorologie.

<sup>52</sup> Les élèves du corps nous ont rapporté la réputation peu enviable du service public auprès des élèves de Polytechnique. D'où le projet du conseil général des Ponts de monter un groupe de réflexion avec de jeunes membres du corps pour « *redorer le blason du service public* ». Entretien avec le président de la première section du conseil général des Ponts et Chaussées, ancien directeur de cabinet de Jean-Claude Gayssot, ancien ministre de l'Équipement, le 17 février 2003, La Défense.



former des « *porteurs de politiques publiques*<sup>53</sup> », à la pointe de la « modernisation de l'Etat<sup>54</sup> ».

Cette volonté se traduit concrètement dans le choix des enseignements, qui semblent contribuer à la construction et à la légitimation de normes d'action publique particulières. Il s'agit, par cette voie, c'est l'hypothèse que nous avançons, de positionner les ingénieurs des Ponts en pointe de la haute fonction publique en matière de réforme de l'Etat et de leur donner les outils pour maîtriser un capital qui leur permettra de dominer ce champ du pouvoir. La scène qu'offre la formation commune permettrait ainsi aux responsables du ministère d'agir selon une double logique : « la dirigeance » en tentant de « moderniser » l'action publique et, simultanément, « la domination<sup>55</sup> » en s'attachant par là même à consolider les privilèges du corps, voire à conquérir des positions supplémentaires de pouvoir pour ses membres. Cette formation serait ainsi inspirée par un double positionnement des ingénieurs des Ponts et Chaussées. D'une part, les enseignements dispensés semblent *a priori* empreints d'une vision de l'action publique qui renonce à l'esprit du saint simonisme<sup>56</sup>, selon lequel les ingénieurs, fers de lance du progrès technique et donc du bien-être social, sont les porte-drapeaux d'un intérêt général incontestable et adhère peu ou prou à la critique de l'idéologie de l'intérêt général qui justifierait toutes les entreprises. Il s'agirait désormais d'intégrer, dès la formation initiale, l'apprentissage de l'écoute, de la concertation et de former les ingénieurs aux exigences de l'acceptabilité sociale de leur activité<sup>57</sup>. D'autre part, par la professionnalisation de secteurs d'activité tels que le débat public, ce type d'enseignement viserait à reconstruire un idéal technocratique de gouvernement des hommes autour d'une rhétorique de la puissance publique régaliennne en tant qu'opérateur et garant de l'intérêt général. Par cette formation, le corps prendrait à la fois acte de la disqualification des arguments purement techniques qui fondaient jadis sa prééminence et réélaborerait en même temps son identité socioprofessionnelle dans le sens d'une réassurance de sa posture d'expert, sous des atours socialement plus acceptable. En imposant aux élèves du corps le passage par le mastère d'action publique et en refusant son ouverture à des publics diversifiés, la mise en place de cette formation semble permettre au ministère de contrôler les choix de carrière de ses jeunes recrues, de les ramener dans le giron de l'Etat en venant contrecarrer les tendances observées à l'autonomisation de ses membres, et de les former à la fois de manière suffisamment spécifique pour leur permettre de monopoliser l'accès à un certain nombre de savoirs spécialisés<sup>58</sup>, tout en les positionnant sur des enjeux actuels -d'ordre transversal- de réforme de l'Etat.

---

<sup>53</sup> Entretien avec le sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation de la direction du personnel, des services et de la modernisation, le 24 avril 2003, La Défense.

<sup>54</sup> Rapporté dans plusieurs entretiens, ces objectifs sont explicitement assignés au mastère dans le rapport du groupe de réflexion relatif à cette formation et les présentations du mastère faites au conseil d'administration de l'école des Ponts et Chaussées.

<sup>55</sup> Cette double logique des élites a été mise en évidence par Michel Bauer, notamment dans : BAUER Michel (coord.). « Des élites légitimes ? », *Problèmes politiques et sociaux*, n°848, La documentation française, décembre 2000, p.6.

<sup>56</sup> Voir par exemple à ce sujet : PICON Antoine, « Générosité sociale et aspirations technocratiques : les Polytechniciens saint-simoniens » in BELHOSTE Bruno, DAHAN DALMEDICO Amy, PESTRE Dominique, PICON Antoine (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Economica, 1995, pp. 145-156.

<sup>57</sup> Dans le programme de la formation apparaissent ainsi des enseignements du type : « *écoute des interlocuteurs et de l'opinion publique* », « *relations de confiance* », « *management : leçons de l'expérience* », « *sociologie du débat public* ». MAURICE Joël et ANSIDEI Michèle (dir.), *Mastère d'action publique : maquette pédagogique*, 30 janvier 2003, pp. 30-31.

<sup>58</sup> « Le savoir diffusé par le corps devient un savoir tout à fait spécifique, qui se distingue des savoirs d'autre corps ou groupes professionnels. La compétence devient la propriété exclusive du corps. Elle est réservée aux initiés : en dehors de lui, il n'en est pas de pareille. Le corps se donne les moyens d'être seul à contrôler et de

Ces rapides développements sur quelques terrains contemporains donnent à voir combien l'unité et l'identité du corps, loin d'être des produits stabilisés et institutionnalisés par la grâce de la socialisation, sont en permanence en tension, soumis notamment aux clivages qui traversent les différentes institutions représentatives du corps. La fabrique de la formation, vue au travers des multiples scènes qu'elle investit, offre ainsi un prisme idoine d'observation en ce qu'elle est un enjeu de luttes pour l'imposition de la définition « légitime » de ce que doit savoir et être l'ingénieur des Ponts et Chaussées.

---

pouvoir définir lui-même le caractère du savoir qu'il met sur pied et qu'il utilise. » THOENIG Jean-Claude, *op.cit.*, p.220.

# JUGER POUR RECRUTER : LES INGENIEURS DIPLOMES

---

SARAH GHAFFARI

**Résumé :** Dans les travaux que nous avons menés pendant la thèse nous nous sommes intéressée à la question de l'insertion des ingénieurs diplômés lors de leur premier emploi en nous centrant sur le diplôme comme dispositif d'assurance qualité. La communication que nous proposons ici tente de reprendre les questions soulevées par ce travail. Le groupe des ingénieurs diplômés ne peut être appréhendé comme groupe professionnel qu'à la condition d'admettre que l'organisation en profession n'est qu'un des moyens possibles de lever l'incertitude forte pesant sur la qualité de la force de travail échangée au moment de l'embauche. Pour les ingénieurs diplômés, la "donne" est différente, il n'existe pas de législation ou de règles préalables permettant de lier de manière exclusive un type de formation avec un type d'activités déterminées.

## Introduction

En France, la correspondance, entre un titre d'ingénieur délivré par le champ scolaire, une qualification professionnelle et un poste occupé dans le champ économique, paraît assez répandue dans le sens commun alors qu'elle n'a pourtant rien de "naturel". Largement remise en cause par l'observation de la situation socio-économique des ingénieurs diplômés (C.N.I.S.F, 2001), elle ne rend pas compte du fait qu'il n'existe aucune protection du titre professionnel d'ingénieur. Cette spécificité française a généré de multiples questionnements concernant le groupe socioprofessionnel des ingénieurs et nous pouvons distinguer au moins deux points d'entrée : l'un par les fonctions d'ingénieurs, l'autre par le diplôme. Rabattre la catégorie aux ingénieurs diplômés permet, certes, de mieux circonscrire la question mais non de la résoudre car le groupe des ingénieurs diplômés soulève un paradoxe. Privé du statut de profession légalement organisée, il ne peut pas fermer son marché du travail en régulant le flux d'entrants sur le segment du marché du travail des ingénieurs. Ceci a pour double conséquence :

- D'une part, d'exposer les ingénieurs à la concurrence des autodidactes et des techniciens supérieurs pour l'obtention de postes d'ingénieurs dans l'entreprise
- Et d'autre part, de permettre aux ingénieurs de faire valoir leur diplôme sur d'autres segments du marché du travail.

Contrairement à de nombreux groupes professionnels, la formation dispensée n'est pas là pour garantir aux ingénieurs diplômés une insertion professionnelle par la fermeture d'un domaine particulier dont on exclurait les autres candidats. Nous pouvons alors nous interroger sur les formes possibles de régulation d'accès au marché du travail lorsque les règles n'organisent pas totalement la profession ou, pour le dire autrement, quels sont les dispositifs qui permettent d'évaluer la "qualité" d'ingénieur au moment de l'embauche ? De l'analyse centrée sur l'activité appréhendée à travers ses conditions de réalisation et située dans l'entreprise ou l'atelier, la problématique se déplace vers les modalités d'accès du marché du travail, champ disciplinaire jusqu'alors plutôt réservé aux économistes (Michon & Segrestin, 1990). L'accès au premier emploi est alors un point d'observation privilégié pour regarder comment, lorsque la règle ne norme pas complètement l'action, l'incertitude sur la qualité de la force de travail est résorbée alors que le candidat ne peut faire *a priori* la preuve d'aucune expérience professionnelle.

Après avoir resitué le cadre d'analyse, nous montrerons à partir d'une analyse documentaire et d'entretiens réalisés auprès des recruteurs, comment, en amont de l'épreuve de jugement qu'est le recrutement, l'embauche d'un ingénieur diplômé s'appuie sur une convention interprétative de la qualité d'ingénieur. Repère collectif soutenant la coordination des individus sur le marché du travail, le diplôme agit alors comme un *investissement de forme* pré-équipant le jugement des recruteurs.

## 1. Profession et marché du travail

Pour penser l'ajustement entre un candidat et un emploi, deux grandes orientations ont été explorées. La première, plutôt sociologique, s'intéresse aux règles, aux institutions et aux différents collectifs organisant l'accès au marché du travail. Les attributs, ou qualités, du candidat sont résumés dans une qualification. L'idéal-type de ce modèle est celui de la profession comme construction purement organisationnelle. On parle alors de marché du travail fermé (Paradeise, 1988). L'archétype de ce type d'organisation est la profession médicale : une qualification spécifique, une activité qui relève de l'expertise, l'affirmation de règles éthiques et une autorégulation. C'est en ce sens que nous parlerons de profession organisée. L'univers théorique de la profession s'inscrit dans la sociologie du travail et appréhende le travail, comme "*activité située*", comme acte productif concret et explore la dimension sociale des activités professionnelles.

Mais dans une autre perspective, l'accès à l'emploi résulte d'un échange libre et individuel et la compétence est rabattue à sa dimension d'efficacité productive et l'on se situe alors sur le marché du travail économique. Ce marché du travail évoque l'idée d'une confrontation d'offres et de demandes libres et indépendantes les unes des autres dans un espace économique réglé par l'exercice de multiples rationalités individuelles qu'expriment les prix. Atomicité des vendeurs et des acheteurs, homogénéité et substituabilité de la (non)-qualification, absence de réglementation "perturbatrice", d'une part et mobilité des vendeurs, transparence et libre accès à une information d'autre part, définissent ici un marché du travail de concurrence pure et parfaite d'inspiration néoclassique. Les travailleurs seraient renvoyés "*sur le marché quotidiennement en sorte que les prix du travail puissent refléter constamment l'état de l'offre et de la demande*", (Vincens, 1979 : p.10). Ici, le travail est une "*activité générique*", équivalent mesurable et échangeable de l'ensemble des activités concrètes et analyse les caractéristiques de l'échange marchand.

Professions et marché du travail sont donc restés longtemps deux notions s'intégrant dans deux univers théoriques distincts. Or, ces positions ne peuvent être tenues que dans l'absolu. En effet, la profession n'est jamais complètement indépendante des facteurs qui lui sont normalement exogènes : les contextes techniques, économique et politique.... Inversement, le marché du travail ouvert n'est jamais totalement inorganisé, parce qu'il y a toujours des forces sociales pour influencer l'allocation de la main d'œuvre : l'État, les entrepreneurs et les "*communautés pertinentes d'actions collectives*" des salariés (Segrestin, 1981).

D'une manière plus générale, le marché comme espace d'ajustement des offres et des demandes est un fait social, notamment parce qu'il est encadré par des organismes chargés de faciliter, voire d'organiser cette rencontre entre l'offre et la demande. C'est pourquoi nous avons choisi de nous situer dans une perspective qui tente de dépasser cette opposition fondamentale entre les modèles "purs" entre des actions entièrement déterminées par les normes ou des actions se conformant à la théorie du choix rationnel (Favereau, 1989 ; Paradeise, 1988).

### **Le marché du travail des ingénieurs, un marché "conventionnel"**

L'école des Conventions ouvre, alors, une voie de réflexion où l'influence des forces sociales et collectives est réelle mais limitée et pour ainsi dire "négociable". Refusant d'accorder la primauté à une norme qui fonderait l'ordre social que les agents devraient intégrer par socialisation, Boltanski et Thévenot, notamment, développent les notions de jugements, de justification et d'interprétation en situation et identifient les formes de légitimité sur lesquelles les individus peuvent fonder leur jugement et justifier leur accord en

pratique grâce à des mises en équivalence (Boltanski & Thévenot, 1991). C'est alors grâce à leur capacité d'interprétation que les individus peuvent se coordonner. Les règles se distingueront alors dans les jugements qu'elles induisent, dans les valeurs qu'elles sous-tendent. Dès lors l'arbitraire de la convention ne renvoie plus à une simple indifférence liée à la volonté de se coordonner mais bien à une pluralité des formes de coordinations. Les possibilités d'ajustement des règles à une situation particulière peuvent conduire à des formes de jugement variables et donc à des régimes d'action hétérogène.

Par ailleurs, l'école des conventions permet de reconnaître l'existence d'une information hétérogène dont le recueil et le traitement peuvent faire l'objet d'options alternatives qui vont contribuer à produire des jugements différents sur la compétence (Eymard-Duvernay, 1997). La primauté est donnée à la construction de l'accord, de la convention, qui va générer la définition située des attributs de la qualité d'un service ou d'une personne. Cette mise en perspective permet alors de déplacer l'analyse : des compétences à la manière dont le recruteur va les juger (Eymard-Duvernay & Marchal, 1996). Dépassant l'idée d'une compétence préexistante à l'évaluation de sa qualité, on s'intéresse aux résultats des actions de différents acteurs participant à la régulation du marché du travail. La profession devient alors un enjeu économique.

Caractérisée par une formation spécifique, la profession se dote d'un ensemble de règles plus ou moins explicites pour l'ensemble des acteurs impliqués dans la relation et qui permet de stabiliser une partie des échanges interindividuels de travail. Les organisations peuvent alors être perçues comme un des rouages positifs à prendre en considération dans le fonctionnement d'un marché. Le contrôle à l'entrée, le monopole de l'activité, l'asymétrie d'expertise ne sont pas simplement des mécanismes susceptibles de réduire la concurrence pour garantir aux membres de la profession des avantages numériques et symboliques mais comme "*les moyens nécessaires par lesquels l'échange peut préserver la nature de l'objet échangé, parvenir à une rationalité globale satisfaisante et s'inscrire dans la durée*" (Karpik, 1995 : p.263). La clôture sociale du marché du travail s'appréhende comme une modalité particulière, pour lever l'incertitude pesant sur la relation salariale. Elle permet à chacun de repérer la compétence des travailleurs en allégeant "*la charge qui pèse sur l'entendement des personnes dans leurs spéculations, leurs jugements*" (Thévenot, 1989 : p.157). Institutionnalisée, la convention permet aux différents acteurs de préjuger, en partie, des comportements à venir des travailleurs comme des employeurs : le salarié peut se projeter dans une carrière et donc voir ses espérances se stabiliser, l'employeur peut compter sur le maintien d'une reproduction de la compétence qu'il juge nécessaire.

Or, si aucune codification légale préalable n'est réalisée, l'échange doit alors emprunter d'autres formes de coordination grâce auxquelles les agents peuvent engager une action de jugement entre des qualités, *a priori*, non comparables et conclure des ajustements efficaces malgré l'incertitude pesant sur l'échange. Ceci apparaît assez clairement pour le groupe d'ingénieurs diplômés. La formation spécifique, dont ils ont bénéficié, ne renvoie pas à un seul type d'activité mais à une multitude d'opportunités professionnelles. La qualité de leur prestation potentielle n'est pas donnée une fois pour toutes et ne peut être rabattue à un savoir-faire spécifique qui correspondrait à une niche économique particulière. Ici, à l'inverse des marchés du travail fermés, la stabilisation de la relation, repérable dans la bonne insertion des ingénieurs diplômés, ne se fait pas au moyen d'un monopole sur un segment du marché du travail. La traduction de leur formation en compétence étant soumise à une incertitude forte, les ingénieurs diplômés se sentent autorisés et sont autorisés à négocier la valeur de leur diplôme dans différents secteurs d'activité. C'est pourquoi il nous semble que la mise en forme d'une qualité d'ingénieur n'est pas un problème, c'est la solution. Dès lors l'organisation du groupe des ingénieurs diplômés peut s'inscrire dans une économie du jugement (Karpik, 1989, 1995).

En considérant que les relations qui se réalisent dans les organisations auxquelles appartiennent, ou ont appartenu, les individus "*important pour la compréhension des relations de marchés*" (Eymard-Duvernay, 1994 : p.308), nous avons étendu notre cadre d'analyse au-delà de l'échange ponctuel du recrutement. En effet, l'organisation que représente l'école d'origine a aussi une action déterminante sur les modes de coordination et de régulation intervenant pour garantir l'accès à l'emploi des ingénieurs et assurer la pérennité du groupe.

## 2. Juger pour recruter

Du seul fait de leur diplôme, les ingénieurs disposent d'un avantage concurrentiel et sont, en France, parmi les derniers à souffrir des dégradations du contexte économique pourtant source de raréfaction de l'emploi. Si les recruteurs peuvent affirmer comme ce représentant des industries chimiques que "*Au moins quand on recrute un ingénieur on sait qui on recrute*", c'est qu'ils ont naturalisé certaines caractéristiques des candidats ingénieurs ce qui leur permet d'associer le terme d'ingénieur à un groupe professionnel organisé autour d'un titre scolaire, d'une relation forte entre une formation et des postes et des progressions de carrières stabilisées. Pour ce recruteur métier de l'aérospatiale, "*les ingénieurs [sont] ceux qui ont le diplôme et puis les non-ingénieurs enfin, on les appelle des cadres.*" De même, cette salariée d'un cabinet de conseil chargé des recrutements considère que les ingénieurs sont "*des bac+5 qui ont tous à peu près les mêmes connaissances techniques, quelle que soit l'école.*" Dès lors il devient possible d'affirmer, comme cette salariée du service de GRH d'une entreprise de microélectronique : "*l'ingénieur a des qualités innées comme la rigueur, l'autonomie, la réactivité, le souci du détail. Finalement tout ça c'est inné chez l'ingénieur...*" Pour elle, le diplôme est le signe distinctif d'une qualité intrinsèque. La formation n'est là que pour donner aux ingénieurs diplômés le moyen d'exploiter ces capacités innées. "*Bon, ils sont intelligents quelle que soit l'école. Ils ont tous des capacités intellectuelles fortes quelle que soit l'école.*". Non seulement l'ingénieur correspond à un niveau d'étude au détriment des autodidactes, des promus au sein de l'entreprise ; mais en outre, ils sortent d'une école, ce qui permet de différencier les ingénieurs diplômés par les écoles des jeunes universitaires.

Passé par une école, l'ingénieur se voit immédiatement doté de qualités le rendant éligible pour un grand nombre de postes. Sur les dix recruteurs rencontrés entre 1998 et 2001, neuf déclaraient qu'en recrutant un jeune ingénieur, ils étaient sûrs de ne pas se tromper. Parmi eux, si cinq recrutaient pour des postes d'ingénieurs dans une branche d'activité technique, trois cherchaient des financiers (banque et société de bourse) et une autre recherchait un gestionnaire des ressources humaines pour le secteur de l'assurance. Les ingénieurs, du seul fait de leur diplôme, semblent donc échapper au problème de leur qualification professionnelle et avoir d'emblée la préférence des recruteurs. Le titre d'ingénieur diplômé apparaît alors comme un indicateur suffisant pour se prémunir contre l'incertitude pesant sur la relation salariale au moment du recrutement. Il permet d'économiser une partie des coûts d'une renégociation des décisions pour chaque situation concrète de recrutement en instaurant la confiance de l'employeur et éviter tout questionnement sur la fiabilité de la formation et les risques de tricherie.

*"Il y a des fois où les entreprises laissent le choix, [...], ça pourrait être [...] un commercial ou même un technicien [...]. Mais simplement au vu de tout ce qu'elles veulent derrière, c'est beaucoup plus sûr pour nous d'aller chercher un ingénieur."*(Directeur d'un cabinet de recrutement).

Parce qu'il permet d'équiper la relation de recrutement par l'établissement de concordances durables, stabilisées notamment par la régulation étatique entre l'espace de la formation et le marché du travail, nous définirons le diplôme comme un premier investissement de forme, permettant une mise en équivalence entre une logique scolaire et une logique industrielle ou marchande et entre des individus autrement différenciés (Thévenot, 1985).

Pour éclairer en partie la position des ingénieurs diplômés sur le marché du travail et dans les entreprises, nous pouvons mobiliser plusieurs éléments qui, à un moment ou à un autre, ont pu servir de base et de justification à l'insertion favorable des ingénieurs diplômés. Pour cela, nous explorerons successivement deux logiques supportant les "bonnes raisons d'agir": les effets de la codification et la puissance des réseaux. Nous laissons intentionnellement de côté les effets de la logique de la reproduction et ceux de la logique d'État déjà largement explorée (Bourdieu, 1989 ; Lazuech, 1999).

### **Procédure d'habilitation : codification et marge interprétative**

La CTI, en tant que groupe d'experts chargés d'authentifier les formations d'ingénieur, va s'appuyer sur des prises qu'elle aura progressivement codifiées et inscrites dans des textes apparaissant comme des points d'appui guidant les différentes équipes dirigeantes des Écoles, autre groupe d'expert de la formation d'ingénieur, sur les bonnes façons de faire.

L'engagement de ces textes dans l'expertise déplace la prise sur l'objet et permet de se passer, au moins partiellement des perceptions "*subjectives*" constituant une part de l'expérience des personnes (Bessy & Chateauraynaud, 1995). Mais dans le même temps, elle laisse libre l'interprétation de ces codes. Le principe d'uniformité sous-entendu par les prescriptions de la procédure est loin d'être aussi marqué que ce que laisse supposer la rhétorique de la CTI. Ceci suppose de nouvelles compétences de la part des acteurs engagés dans l'action de création d'un établissement qui ne sont pas tenus d'appliquer des règles prêtes à l'emploi. La prise offerte par les textes supports n'est pas immuable et peut faire l'objet de redéfinition, qui pourra alors être authentifiée comme une autre "bonne façon de faire". La procédure d'habilitation mise en place par la CTI, contribue semble-t-il à déplacer le problème de l'évaluation de la qualité de l'ingénieur. La diversification des formations brouille les frontières du groupe professionnel, mais dans le même temps, le dispositif d'habilitation contribue à réguler le marché du travail non plus en qualifiant strictement la compétence de l'ingénieur diplômé à laquelle l'employeur peut s'attendre mais en qualifiant les formateurs. Les textes de la CTI et la procédure d'habilitation qui y est liée sont des référentiels organisant les marchés et les pratiques concurrentielles entre les différentes institutions de formation. Ils agissent comme le feraient des normes de qualité dans les entreprises (Segrestin, 1997).

Comme, pour des raisons historiques, les ingénieurs des corps ont monopolisé de nombreux postes de direction ou de cadres supérieurs, au nom du principe d'équivalence que véhicule la CTI, ces ingénieurs d'un genre particulier permettent aux ingénieurs issus d'autres Écoles de se sentir autorisés à se présenter sur un marché du travail étendu. Dans ses *Références et Orientations*, la CTI souligne que les programmes d'enseignements doivent permettre à l'ingénieur de recevoir "*une formation pluridisciplinaire qui sera le gage de son adaptabilité aux diverses missions qui lui seront confiées au cours de sa carrière*" (C.T.I, 2000 : p.9). Elles participent à la reconnaissance de la convention de formation selon laquelle un "*ingénieur diplômé issu d'une École habilitée peut tout faire parce qu'il saura s'adapter*" à de nouveaux segments du marché du travail grâce à des cursus qui "*gardent le niveau d'excellence atteint par la majorité des écoles d'ingénieur*" et sont capables de "*drainer une élite intellectuelle*" (*idem*, p.5).

L'élargissement de l'éventail des choix et l'imposition de techniques propres aux ingénieurs s'accompagne d'une rhétorique des représentants des Écoles, via leurs directions, sur leur bonne compréhension des attentes du champ économique. L'argument le plus souvent développé est alors celui des compétences professionnelles en relation avec les besoins exprimés par les entreprises et qui sont retraduites dans les écoles sous formes

d'enseignements pédagogiques. La création même de l'École Centrale s'est faite sur cette logique qui s'est poursuivie tout au long du siècle.

L'idée qu'un diplôme d'ingénieur permet d'accéder à tous les secteurs d'activités est acceptée, diffusée. Elle devient une évidence et ce malgré les évolutions vécues par les entreprises et malgré la multiplication d'autres formations de niveau équivalent. L'un des effets de l'habilitation par la CTI des diplômés d'ingénieur est de permettre la mise en équivalence des différents diplômés autour de cette excellence scolaire. Il apparaît comme un objet assez qualifié pour supporter un dispositif général de coordination entre les candidats et l'organisation qu'est l'entreprise. L'habilitation conférée par la CTI suffit à renseigner un certain nombre de qualités de travail et permet d'alléger une partie du travail d'ajustement entre un candidat et le recruteur. Mais le jugement porté sur l'ingénieur n'est pas une opération de mise en relation mécanique, il résulte, en quelque sorte de la manière dont les différentes parties en présence vont interpréter ce qui prescrit le cahier des charges de la procédure de qualification car nous explique cette adjointe du chef du personnel

*"Il [Le diplôme] nous garantit une qualité intrinsèque, donc durable qui pourra s'adapter en toute circonstance [...]. L'école et le diplôme c'est comment dire ? Ça façonne [...]."*

En réalité, le diplôme d'ingénieur et l'école qui le délivre font autre chose que résumer ou dispenser une formation. Le diplôme est aussi l'indicateur d'une formation qui n'est pas forcément scolaire. Le terme utilisé par notre interlocutrice "façonne" est à ce titre tout à fait explicite. L'école influence, transforme l'individu lambda en ingénieur diplômé. Le fait de "façonner" indique en plus l'idée de travailler une matière en vue de lui donner une forme spécifique. Chaque école aurait son "tour de main", ce qui derrière le principe de généralité supporté par le diplôme permettrait des différenciations dans la manière de le mettre en pratique dans des règles de contenu spécifiant et exprimant de manière particulière le principe de généralité à travers des modalités, des dispositifs et des institutions.

### **Réseau et réputation des équipements pour le jugement**

Il faut ajouter ici un second principe concernant l'obligation qui est faite de mentionner l'école d'origine. Pour compléter des capacités cognitives, toujours limitées, le recruteur et le candidat s'intègrent dans des environnements dont les ressources mobilisables vont aussi contraindre leurs actions. De sorte que l'individu et son environnement forment un système cognitif dont résulte un comportement donné.

L'un des dispositifs qui permet la mise en relation entre une entreprise (emploi) et un candidat (qualification) est alors l'affiliation de l'ingénieur à des réseaux sociaux. Inscrire le recrutement dans ces réseaux permet d'éclairer différemment les choix pouvant être faits au moment de l'embauche.

*" Nous, on est une grosse boîte et avec mon équipe on reçoit plusieurs centaines de candidatures à traiter, alors évidemment il faut faire un tri rapide on ne va pas recevoir tout le monde...Et c'est vrai que moi j'ai mon propre système. En premier, il y a ceux qui me sont recommandés par quelqu'un que je connais et en qui je peux avoir confiance [...]"*.(DRH, Industrie pétrolière)

Le recruteur, ici, est au centre d'un réseau assurant la médiation entre des candidats et des besoins d'entreprise. C'est là une des fonctions principales du réseau que de distribuer sur l'ensemble de ses membres une portion de l'incertitude liée au recrutement. Ici l'ajustement se fait en fonction d'une certaine familiarité, l'évaluation n'est plus supportée exclusivement par des dispositifs généraux de mise en équivalence (qui restent néanmoins présents), mais se fait en fonction de repères partiels et plus localisés qui constituent une compétence spécifique du recruteur.



L'inscription dans un réseau permet non seulement de recueillir des noms mais aussi, comme l'indique L. Karpik, des jugements (Karpik, 1995 : p.241). Le réseau rend possible le dénouement de l'incertitude en convertissant la relation marchande bilatérale en une relation triangulaire où un médiateur se porte caution et garantit la rationalité de l'échange. Différents réseaux peuvent être mobilisés en fonction de l'entourage familial, amical et professionnel du recruteur mais, dans nos entretiens, d'autres systèmes sont apparus de manière récurrente. Il s'agit des réseaux rassemblant les anciens élèves d'un même établissement dans lequel le recruteur peut être directement impliqué ou non.

*“Ensuite, il y a ceux dont je connais l'école quand on a déjà des diplômés de l'école, c'est mieux parce qu'on sait par les feed-back ce qu'ils valent pour l'entreprise. Bon, et puis il y a toutes les écoles dont on connaît la renommée sans forcément savoir ce que valent les diplômés. Alors une fois que les CV sont passés par cette moulinette, il ne reste pas tellement de places pour les autres.... ” (idem)*

Deux éléments se font jour. Le premier, que nous n'approfondissons pas, ici, s'apparente à un apprentissage en situation par la création de routines de recrutement. Le second fait du choix d'un diplôme spécifique un moyen d'asseoir un jugement sur la réputation supposée de certaines formations. L'ingénieur qui cherche un emploi utilise d'ailleurs ce même dispositif.

*“Bon, il faut bien voir que le but quand on envoie un CV c'est d'être sélectionné pour l'entretien [...]. Donc pour pouvoir passer ce cap, moi sur mon CV [...], j'avais mis que j'étais diplômé de l'EMN... Enfin, vous voyez, je n'avais pas mis que c'était l'ENSTIM Nantes, comme ça on pouvait croire que c'était l'École des Mines de Nancy qui est mieux connue et mieux classée aussi [...].” (Diplômé EMN, 1998).*

Pour valoriser son diplôme, repère collectif générique, il l'inscrit dans un processus de différenciation en s'accrochant à des réseaux connus et reconnus. La densité de ces réseaux permet le développement d'effets de réputation du champ scolaire vers le champ économique et l'institutionnalisation de certaines habitudes de recrutement. Elle constitue un second investissement de forme venant appuyer le générique constitué par le diplôme d'ingénieur. L'ingénieur est alors le porteur d'une partie de l'identité de l'organisation qui l'a formé, la compétence supposée, rabattue à la qualité de sa formation, est en partie déterminée par le nom de l'école qui lui a délivré son diplôme.

Dans les deux cas, la diversité d'une promotion ou d'un groupe de promotion est alors ramenée d'abord à une série de régularités qui constituent en quelque sorte le type des candidats issus de cette école. Fondée en première instance sur le repère collectif du diplôme, l'information est ensuite formalisée dans une suite d'éléments "qui ressortent" et qui peuvent être mobilisés comme des critères stables de la culture de l'école, liée à son type de recrutement ou aux formes pédagogiques développées. Tous ces éléments sont intégrés comme des données qualifiant la formation et permettent au recruteur de réduire le degré de singularité des candidats issus d'une même école en les intégrant dans un groupe présentant une série de régularités en termes de qualités. Ce travail de codification va ensuite lui permettre d'inférer un certain type de comportements stabilisés en situation de recrutement puis en situation professionnelle. Pour le recruteur, ce travail de mise en forme de l'offre permet de limiter l'incertitude inhérente à l'embauche à un risque statistiquement probabilisable (Knight, 1921).

Le réseau devient un outil qui permet au recruteur d'équiper son jugement en vue d'une embauche future en dépit du caractère intrinsèquement incertain de l'activité humaine. À partir d'une construction logique, combinant différentes opérations cognitives fondées, le recruteur peut consolider son jugement par le regroupement de cas particuliers dans des classes "d'objets". Or, ces mises en équivalence occultent l'idée que cette conviction lui est propre et que lui seul peut valider le degré de confiance qu'il construit avec les écoles qu'il a sélectionnées. Le réseau, en fonction de régularités supposées ou réelles, apparaît alors comme une prise pour les entreprises et les écoles pour se mettre d'accord sur la convention

de formation. Il est donc une ressource importante dans l'organisation du marché du travail des ingénieurs diplômés et subséquemment dans l'organisation des formations.

Ceci nous a conduit à présenter chaque école comme un acteur travaillant la mise en marché des ingénieurs diplômés car, finalement, entre deux ingénieurs diplômés comment choisir l'un plutôt que l'autre ? Si l'habilitation de la CTI homogénéise les représentations et permet au diplôme de jouer comme un premier indicateur de qualité générique, pour faire la différence entre deux ingénieurs, il faut alors multiplier les points de comparaison pour créer de la différence. Cette logique a déjà été analysée par Franck Cochoy lorsqu'il interroge la manière dont un consommateur peut faire un choix entre deux produits similaires (Cochoy, 1998). Or, plutôt que de s'intéresser à la rencontre immédiate entre un client et des produits, F. Cochoy observe ceux qui, par un certain nombre de dispositifs (la marque, la norme), vont se charger de différencier les produits pour le consommateur. Par leurs actions, ces "travailleurs de marché" encadrent la décision du consommateur et lui évitent l'embarras du choix (Cochoy & Dubuisson-Quellier, 2000). Le nom de l'école joue alors comme une garantie différenciatrice, il est intégré dans les critères d'évaluation pour lever l'incertitude sur la qualité de la formation qui va être traduite en compétence.

## Conclusion

Pour conclure, tous les ingénieurs diplômés ne se présentent pas sur un marché du travail unique sur lequel ils pourraient imposer leurs propres règles de fonctionnement et qu'ils leur permettraient de s'abriter de la concurrence. Malgré tout, les recruteurs continuent de croire à la prééminence de l'ingénieur diplômé sur d'autres candidats.

Finalement, le diplôme agit comme un critère suffisant pour évaluer la qualité d'un candidat. Faisant office pour les recruteurs d'"assurance qualité", il procède de la même manière que le label pour les produits commercialisés. Or, si la référence au diplôme d'ingénieur établit un standard de qualité probable et attendu, le nom de l'école offre une prise supplémentaire pour construire un jugement et distinguer deux candidats ayant un diplôme *a priori* équivalent. En équipant leur jugement par différents dispositifs dont l'appartenance à des réseaux, les écoles contribuent à la mise en marché des ingénieurs. Contrairement à la profession organisée, c'est bien parce que le diplôme ne renvoie pas à une compétence immédiatement transférable, qu'il peut faire l'objet de compromis dans tous les secteurs d'activité. L'évaluation de la compétence des ingénieurs n'est pas directe, elle passe par des médiations complexes et diverses dans lesquelles les établissements en tant qu'acteurs collectifs jouent un rôle essentiel, mais ceci est une autre question.

## Références bibliographiques

- BESSY Christian & CHATEAURAYNAUD Francis (1995). *Experts et Faussaires. Pour une sociologie de la perception*. Paris, éd. Métailié.
- BOLTANSKI Luc & THÉVENOT Laurent (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris, éd. Gallimard.
- BOURDIEU Pierre (1989). *La Noblesse d'État. Grandes Écoles et esprit de corps*. Paris, éd. de Minuit
- C.N.I.S.F. (2001). "14e enquête : Les rémunérations des ingénieurs", *ID numéro spécial*. Paris, CNISF-CEFI, n° 80<sup>bis</sup>.
- C.T.I. (2000). *Références et Orientations*. Paris, Commission des Titres d'Ingénieur.
- COCHOY Franck (1998). "L'âne de Buridan revisité ou l'homme économique moderne entre marketing et normalisation des produits", *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, décembre : 81-94.

- COCHOY Franck & DUBUISSON-QUELLIER Sophie (2000). "Introduction. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand", *Sociologie du Travail*, 42 (3) : 359-368.
- EYMARD-DUVERNAY François (1994). "Coordination par l'entreprise et qualité des biens", in A. ORLÉAN (dir.), *L'analyse économique des conventions*. Paris, PUF, 307-334.
- (1997). "La pluralité des modes d'évaluation de la qualité du travail", in C. BESSY & F. EYMARD-DUVERNAY (dir.), *Les intermédiaires du marché du travail*. Paris, PUF, [Cahiers du CEE 36], 3-33.
- EYMARD-DUVERNAY François & MARCHAL Emmanuelle (1996). *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris, éd. Métalié.
- FAVEREAU Olivier (1989). "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, Vol.40 (2), mars: 273-328.
- KARPIK Lucien (1989). "L'économie de la qualité", *Revue Française de Sociologie*, XXX (2): 187-210.
- (1995). *Les avocats. Entre l'État, le public et le marché, XIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*. Paris, éd. Gallimard.
- KNIGHT Franck H. [2002]. *Risk, Uncertainty, and Profit*. [en ligne]. New York and Boston: Houghton Mifflin Company, 1921, Library of Economics and Liberty. <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP2.html>.
- LAZUECH Gilles (1999). *L'exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*. Rennes, PUR.
- MICHON François & SEGRESTIN Denis (1990). "Histoire d'une rencontre", in F. MICHON & D. SEGRESTIN (dir.). *L'emploi, l'entreprise et la société. Débats Économie-Sociologie*. Paris, éd. Économica, 7-25.
- PARADEISE Catherine (1988). "Les professions comme marchés fermés du travail", *Sociologie et Sociétés*, XX (2) : octobre:9-21.
- SEGRESTIN Denis. (dir.) (1981). *Les communautés pertinentes de l'action collective. Six études en perspective*. Paris, CNAM, 140p.
- (1997). "L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. les paradoxes de nouveaux standard de gestion dans l'industrie", *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII (3) : 553-585.
- THÉVENOT Laurent. (1985) "Les investissements de forme" in L. THÉVENOT (dir.) *Conventions économiques*. Paris, PUF, [Cahiers du CEE 29], 21-71.
- (1989). "Équilibre et rationalité dans un univers complexe", *Revue économique*, vol.40 (2), mars: 147-197.
- VINCENS Jean (1979). "Les nouveaux aspects du problème de l'emploi", *Revue d'économie politique* (1) : 7-41.



## DISCUSSION ANIMÉE PAR SOPHIE POCHIC

---

### Sophie Pochic

Je crois tout d'abord qu'on ne peut que féliciter Anne-Sandrine Castlot d'avoir soutenu une thèse sur le syndicalisme des cadres, parce que, autant la question du syndicalisme des cadres et des techniciens était une question relativement classique de la sociologie dans les années 1960-1970, autant finalement, elle a pratiquement disparu depuis le travail de Guy Groux. De plus, la problématique est très originale, parce qu'on avait souvent une approche du type : le syndicalisme des cadres comme facteur de cristallisation, de mobilisation de la catégorie, avec une réflexion autour de la genèse de la catégorie. Ou alors les auteurs abordaient le syndicalisme des cadres – même s'il est faible – comme révélateur de la position de classe des cadres, particulièrement autour de Mai 68, en se focalisant sur quelques foyers de mobilisation syndicale. Or, ici, Anne-Sandrine Castlot s'intéresse aux pratiques syndicales des cadres en entreprise, dans une approche ethnographique, ce qui est doublement original. Elle ose même parler de « travail syndical », avec un intérêt pour les pratiques de réunion, pour les pratiques de rédaction de tracts, ce qui est novateur, je pense. Cet intérêt pour les pratiques syndicales est centré autour d'une question centrale : comment penser l'engagement de ceux qu'on définit en principe comme des individualistes ?

Cette question repose sur une contradiction que tu analyses, et tu émetts une hypothèse très forte qui est que, dans la section que tu as étudiée, cet engagement est très largement caché. La section locale est un monde d'initiés, un engagement sur le mode intime et affectif, qui fonctionne d'abord par des affinités et, éventuellement par un rapprochement idéologique, mais qui ne serait pas la base même de l'engagement. Quand on lit la communication, on est vraiment frappé par la qualité des observations de terrain, on voit tout l'intérêt d'une observation d'une durée de six ans, l'intérêt de participer au plus près des pratiques des acteurs. Simplement, j'aimerais que tu évoques davantage ta méthodologie ethnographique dans la discussion. Est-ce si facile d'observer les pratiques syndicales dans un lieu caché ? Et, as-tu accompagné ton enquête de biographies de militants ou de sympathisants ? Parce qu'on sait qu'il n'est pas facile, une fois que l'on a choisi l'approche ethnographique, de repartir sur des entretiens biographiques. Avoir les deux matériaux dans la même enquête ou dans le même lieu, est rarement envisageable.

Enfin, je te poserai une autre question plutôt de l'ordre du prolongement : une monographie, cela comporte des avantages, mais aussi des inconvénients, et tu émetts parfois des hypothèses dont on se demande si elles ne sont pas liées spécifiquement à ton terrain. Penses-tu qu'une comparaison entre, par exemple, une section locale C.F.D.T. et une section locale C.G.C., aurait permis de révéler la spécificité de ta section locale ? En plus, le travail de L. Boltanski sur le système de représentation des cadres montrait qu'il existe un lien fort entre le profil socioprofessionnel des cadres et leur adhésion à tel ou tel syndicat, et que notamment les cadres promus, les autodidactes des P.M.E. s'affiliaient davantage à la C.G.C. Ne l'as-tu pas envisagé pour des raisons évidentes de contraintes de terrain, et envisages-tu de prolonger cette étude par des comparaisons ? De la même manière, une comparaison dans la même entreprise entre l'engagement des cadres et des non cadres, même s'ils étaient moins nombreux, aurait permis de réinjecter la littérature sur le syndicalisme ouvrier, avec une interrogation sur les facteurs de l'engagement. Dernier point enfin,

on a parfois l'impression que tu avances que ces cadres s'engagent dans un syndicat, parce qu'ils y trouvent un espace de respiration, parfois en réponse à une certaine frustration par rapport à leur activité de travail. Ils s'y engagent peut-être aussi parce que cela leur permet un transfert de savoir professionnel dans un autre champ. Des études sur l'engagement, que ce soit l'engagement militant, politique, associatif ou bénévole ont montré que ce n'est pas juste sur le mode de la compensation qu'on peut comprendre l'engagement, parfois il y a des implications parallèles qui se nourrissent, comme le montrent notamment les travaux de Maud Simonet sur le lien entre bénévolat et carrière.

Par rapport à la communication de Julie Gervais qui a l'avantage d'affirmer haut et fort qu'elle assume des hypothèses provocatrices et décalées par rapport à l'analyse des grandes Ecoles, je trouve qu'il y a là du mérite à assumer une problématique originale centrée sur le fait de prendre au sérieux la formation en tant que lieu de transmission de savoir. Même si de nombreux travaux ont montré que ce n'est peut-être pas dans la formation au sein des grandes Ecoles que se joue la distinction. Tu avances qu'il faut peut-être dépasser toute cette littérature déjà existante, et, à travers les acteurs de la « fabrique de la formation », assumer une approche constructiviste. Regarder les moments de réforme comme des moments révélateurs de ce qui se joue au sein de ces grandes Ecoles, permettrait notamment de défaire cette image homogène du corps d'Etat, en pointant les logiques de corps et les clans qui s'y affrontent. Tu montres de façon convaincante l'intérêt d'une approche centrée sur le contenu même des formations, et notamment l'ouverture ou pas d'une nouvelle option, ici l'option sciences humaines. Ta communication rappelle également pourquoi il est important, quand on analyse l'enjeu de la formation et des réformes, de ne pas regarder juste en interne l'école, mais aussi, ce qui est à côté de l'école, comme l'association des anciens élèves, en tant que lieu de contacts – ce qui fera un pont très intéressant avec l'intervention de Sarah Ghaffari – entre ceux qui sont dans les grands corps, les ingénieurs mis en disponibilité dans le privé, et le président de l'association. On voit ici un acteur qui joue un rôle très important, parce qu'il est à la fois président de l'association et directeur associé de chez Mac Kinsey, donc, on voit bien les ponts qui peuvent s'établir par des gens qu'on peut vraiment qualifier de « faiseurs de réseaux » pour reprendre le néologisme de L. Boltanski et E. Chiapello.

Par rapport à ce travail en cours, j'aurais principalement des questions sur la méthodologie. Tu assumes une approche internaliste, c'est comme ça que tu l'as qualifiée, où tu vas vraiment regarder les archives des formations, faire des entretiens avec les acteurs des réformes, et faire plusieurs entretiens avec les acteurs-clés de ces réformes. Cela ne doit pas toujours être facile d'assumer une enquête par rapport à un sujet stratégique comme une réforme. Comment les acteurs de terrain prennent ton intervention puisque tu vas faire des entretiens avec les membres des différents « clans » à un moment où la réforme n'est pas encore bouclée ? Comment s'est passé ton rapport au terrain par rapport à un sujet important pour le devenir de ce grand corps ? Si cette méthodologie paraît très pertinente par rapport aux réformes actuelles, vas-tu pouvoir l'assumer par rapport aux réformes antérieures ? Si tu vas pouvoir accéder de la même manière aux archives sur le contenu des formations, sur les projets de réformes antérieures, pourras-tu retrouver de la même manière les acteurs-clés, faire leurs biographies et faire des études de positionnement comme sur la période actuelle ? On peut te poser la question. En plus, certains acteurs apparaissent très incarnés, tandis que d'autres sont totalement anonymes, comme le chargé de mission de l'association des anciens élèves qui ne semble pas t'intéresser vraiment. On constate que seules les figures-clés des réformes ont droit à

un traitement de faveur, tandis que les acteurs moins stratégiques ne sont pas positionnés par rapport à leur profil. Je pense d'autre part que cela pourrait être intéressant de faire des biographies avec des démissionnaires, avec ceux que tu appelles les « déserteurs » qui sont passés par Bercy, pour qu'ils t'expliquent quel a été le poids relatif de la formation en sciences humaines dans le choix de leur trajectoire de carrière après. Peut-être qu'ils relativiseront assez fortement le poids de la formation qu'ils ont eu par rapport à d'autres choses comme le salaire dans le privé, ou le contexte économique, ou le profil social d'origine.

Par rapport à l'intervention de Sarah Ghaffari, je suis obligée d'aller très vite. Ta problématique était d'essayer de comprendre le rôle du diplôme d'ingénieur dans les processus de recrutement et donc d'insertion. Tu montres de façon très convaincante pourquoi cette population des ingénieurs diplômés permet de réinterroger les théories classiques de sociologie des professions, et qu'un diplôme couvre une multitude d'opportunités professionnelles. Je me suis demandée pourquoi, puisque ce cas là permet de réinterroger les théories du marché du travail, pourquoi tu ne te confrontes pas à la notion de « marché professionnel – *occupational market* » de David Marsden ? Ça aurait pu être une solution théorique, puisqu'il dit : « C'est un marché, même s'il est instable, où il y a accord sur l'équivalence d'une formation ». Par rapport à ta réflexion sur l'importance de regarder la procédure d'habilitation par la commission des titres, même si ce sont des écoles hiérarchisées, on sait qu'il y a accord minimal sur le fait que le diplôme d'ingénieur est un diplôme de qualité. Donc, le type de réflexion que tu développes, est particulièrement intéressant pour penser à la fois reconnaissance d'un niveau et diversité des lieux d'acquisition. Et j'ai trouvé particulièrement séduisante ton hypothèse selon laquelle il faut considérer chaque école comme un acteur travaillant la « mise en marché » des ingénieurs diplômés. Cependant, on aimerait en savoir davantage sur ces dispositifs qui permettent cette mise en marché : quels sont les acteurs, qui sont ces travailleurs des marchés ? As-tu étudié sous cet angle l'action de l'association des anciens élèves ? Sur mon propre terrain par exemple, la Société des Arts et Métiers avait ainsi un service Emploi Carrière avec des salariés, réalisait tout un travail de captation des offres d'emploi, et même des actions de communication en cas de crise économique comme en 1995 pour aller essayer de débusquer des offres et de vendre les Gadz'arts aux P.M.E. L'idée était que cette association qui existait depuis pratiquement la création des Arts et métiers devait fournir du capital social aux Gadz'arts qui étaient souvent d'origine modeste contrairement aux grandes écoles menant aux corps d'Etat. As-tu développé cet aspect dans ta thèse ?

### **Paul Bouffartigue**

Une seule question à Julie Gervais. Est-ce qu'au travers des trois épisodes de réforme auquel vous vous intéressez, on retrouve le même jeu d'acteurs, le même type d'acteurs dominants autour d'enjeux qui seraient à chaque fois spécifiques ? Est-ce que vous avez déjà des résultats là-dessus, parce qu'on a déjà entendu votre problématique qui est très intéressante, mais on reste un peu sur notre faim de ce point de vue.

### **André Grelon**

C'est aussi un commentaire par rapport au travail de Julie Gervais. Je trouve tout à fait pertinent d'examiner le corps des Ponts comme tous les grands corps de l'Etat, comme des structures qui sont, certes officiellement homogènes, mais en réalité remarquablement segmentées. On pourrait dire qu'il y a d'une part des clans, mais il

y a aussi une hiérarchisation, et de ce point de vue là je voudrais te renvoyer à un travail qui a été fait par Michel Bauer et Bénédicte Bertin Mourot à propos des gens de l'E.N.A. où ils montrent qu'il y a en effet des gens qui sont plus énarques que d'autres, il y a les grands et les petits énarques, certains sont à Bercy, d'autres sont attachés de préfecture. Et je me demande si l'on ne pourrait pas examiner le corps des Ponts de la même façon. J'ai été très frappé par ce que tu disais de l'École et des différentes réformes, parce que, finalement, la liaison avec l'École des Mines, à peine commencée, elle a avorté. Il y avait un patron nouveau, Pierre Weils, qui est un type tout à fait remarquable, et dont l'idée était d'ouvrir l'école des Ponts au monde d'aujourd'hui, monde de complexité, qui n'est pas simplement dominé par les sciences et les techniques, donc, il y avait l'idée d'intégrer une réflexion sociétale dans l'école des Ponts. Or, il a été viré par les caciques des Ponts et Chaussées. Alors, cette école n'est-elle pas vouée à rester crispée sur ses privilèges, sur son mode d'être éternel, même si les choses la contraignent à bouger, est-ce que ces réformes ne sont pas de la poudre aux yeux ? Je me demande à ce titre-là, comment cette école va intégrer le système L.M.D. ? Vis-à-vis de Sarah Ghaffari, je me demande quel est l'impact réel de l'association des anciens élèves ? Parce que l'expérience que j'ai des associations d'anciens élèves, surtout dans les écoles qui sont jeunes, c'est qu'au fond, elles n'ont pas beaucoup d'impact. La plupart du temps, les associations d'anciens élèves ça marche avec des retraités dynamiques qui sont des gens qui viennent de quitter le boulot et qui veulent donner du temps à leur chère école par le biais de l'association. Sophie Pochic prenait l'exemple de l'association des gadz'arts qui elle est emblématique, 27 000 membres, créée depuis 1846, elle a donc eu le temps de progresser dans ces modes d'être. Mais, les petites nouvelles, très souvent, ce sont des faux nez de la direction de l'établissement, qui met à leur disposition un local, du secrétariat, etc. Alors, on dit que c'est l'association des anciens élèves, mais est-ce qu'elle est vraiment autonome par rapport à la direction, est-ce que, justement, ce n'est pas un faux nez ?

### **Gaëtan Flocco**

Moi j'ai une toute petite remarque à l'intention de Sarah Ghaffari qui porte en fait sur les références théoriques. Je me demandais pourquoi ne pas envisager une lecture en termes de classe sociale par rapport à ton sujet, et je pensais notamment aux notions de capital culturel et de capital symbolique en référence aux travaux de P. Bourdieu, ce qui supposerait de confronter ça à l'économie des conventions. Je ne sais pas dans quelle mesure ça serait compatible.

### **Sarah Ghaffari**

D'abord, pour tout de suite répondre à cette idée de travailler sur les classes sociales. Appréhender le groupe des ingénieurs diplômés comme une classe sociale avec des logiques de reproduction, des capitaux, c'est quelque chose que j'ai évacué assez rapidement dans la mesure où, et je l'ai justifié, c'est quelque chose qui a déjà été traité. On a les travaux de Pierre Bourdieu, effectivement, qui sont des incontournables de ce point de vue là, et puis on a les travaux de Gilles Lazuech qui, dix ans après reprennent cette question : comment est-ce qu'on peut intégrer cette notion de capital social et culturel pour penser, ici, la fabrication du savoir-être chez les élèves des grandes écoles. Moi, je voulais me situer dans une autre perspective où c'était la dynamique d'une rencontre entre un candidat et un recruteur, avec ces capitaux qui existent, mais il y a d'autres logiques qui interviennent, d'autres logiques d'action qui méritaient aussi qu'on s'y intéresse. Voilà pour cette question. Maintenant, pour répondre à celle qui a été posée deux fois sur les réseaux des



anciens élèves. J'avais déjà fait un travail sur les gadz'arts, donc, c'est quelque chose que j'avais en tête, en me disant : « Ça, ça va marcher » sauf que l'école des Mines de Nantes a douze ans maintenant, et que, finalement, il n'y a pas d'anciens. Il y a le réseau R.I.M.N. (Réseau des Ingénieurs de l'école des Mines de Nantes) qui vivote avec plus ou moins de bonheur d'une année sur l'autre, largement financé, soutenu, animé par les gens de l'école, notamment par un service qui s'appelle l'Observatoire des Missions qui est chargé chaque année de redynamiser et de renouveler ce truc qui va un peu cahin-caha. Mais, parallèlement à ça, et ça fait partie des dispositifs que l'école a mis en place pour pouvoir se mettre sur cette logique là, elle a créé le Club des mineurs de l'Ouest en partant du principe que, certes l'école des Mines de Nantes n'avait pas de diplômés, mais que dans le grand Ouest, il y avait des diplômés d'autres écoles des Mines. Alors effectivement les petites Mines, les minettes... et que comme c'était une école des Mines, dans le staff directorial de l'école, il y avait aussi des polytechniciens issus de l'école des Mines, il était alors tout à fait légitime de rassembler ces gens dans un club des mineurs de l'Ouest pour qu'ils puissent, ce qui est clairement dit, « faire bénéficier à nos jeunes élèves » de leur expérience et de leurs réseaux et de leur ancrage dans la vie économique locale.

Deuxième point, l'autre façon de se rattacher à ces logiques qui sont moins formalisées que dans des associations de réseaux d'anciens élèves, c'est de se servir du label Mine, au sens large du texte, c'est-à-dire, comme je le dis dans mon texte, il y en a qui se servent du nom des mines comme un attachement à quelque chose de plus général. Quand l'élève dit : « Moi, je viens de l'école des Mines de Nantes », mais je mets E.M.N., parce que, comme ça, Nantes, Nancy, c'est la même lettre, et ça peut faire écho chez le recruteur. Et puis, autre dispositif, et là, je pourrais en parler pendant très longtemps, c'est, par exemple, l'école qui... Moi j'ai fait de l'observation participante pendant quatre ans à l'école des Mines de Nantes, et j'étais donc dedans quand c'était en train de se mettre en place, et, par exemple, on peut assister à des réunions où on met : « L'école invite les D.R.H. et recruteurs locaux à venir parler de leurs attentes » Alors, le prétexte peut être une plaquette, « on voudrait faire une plaquette, pour vous recruteurs, venez nous dire ce que vous attendez. », et, au-delà du prétexte qu'est la plaquette, parce que, très rapidement les recruteurs vont dire : « Votre plaquette ne nous intéresse absolument pas, en revanche, on est contents de vous rencontrer », et donc, ça permet des rencontres et des confrontations et du coup, c'est l'occasion de se mettre d'accord sur ce qui fait sens pour l'autre. Voilà un des dispositifs qu'on peut étudier. Un autre dispositif, c'est... voilà, on parle beaucoup des ingénieurs diplômés comme étant issus d'un processus de sélection. Qu'est-ce que c'est que ce processus de sélection ? A l'école des Mines de Nantes, il y a un concours d'entrée avec différentes épreuves, dont notamment l'épreuve d'entretiens avec jury. On invite les enseignants chercheurs de l'école, d'autres personnels de l'école, mais aussi des professionnels du secteur privé, en leur disant : « vous êtes les futurs recruteurs de notre élite, venez donc la sélectionner avec nous. » On fait donc se côtoyer les enseignants chercheurs et les professionnels pour qu'il y ait un accord, mais comme on ne veut pas lâcher tout le monde dans la nature sans trop de garde fou, on va les former. Il y a donc une réunion de formation dans laquelle l'école va dire ce qu'elle attend de cette procédure de sélection, et que, inversement, au moment de cette procédure, les professionnels du secteur économique en général vont échanger en se disant ce qu'ils font, donc cela crée autant d'arènes où les gens échangent et se mettent d'accord sur les attributs de la qualité d'ingénieur en situation, ce qui permet, après, de faire l'économie de tout ce travail du type : « finalement, quand j'ai un ingénieur devant moi, qu'est-ce que j'ai devant moi ? », parce qu'il y a ce travail qui est fait au préalable.

## Julie Gervais

Par rapport à ce que disait Sophie Pochic, c'est vrai qu'il y a un certain nombre de problèmes liés au terrain, liés au fait qu'il s'agit de hauts fonctionnaires d'un corps d'élite et, qu'en même temps, comme je travaille sur des réformes, il y a vraiment eu des enjeux politiques autour de ces réformes. A cela s'ajoute des stigmates, mes stigmates : le fait que je fasse des sciences molles, que je sois une femme, il y a tout un tas de choses qui ne jouent pas forcément en ma faveur. Ça pose par exemple des problèmes pour l'observation participante, parce que j'en ai fait, mais je n'ai pas réussi à avoir accès aux réunions, aux scènes des réformes, en tous cas, à certaines. Les réunions en petits groupes où se pense l'ingénieur, j'ai pu récupérer des renseignements très riches sur les débats, les contributions individuelles, mais impossible d'y assister. (...) Je vais réunir les questions d'André Grelon et de Paul Bouffartigue, puisque, en effet, le corps est hétérogène au niveau des fonctions, etc. de ceux qui ont de l'importance ou non dans le corps, mais il se trouve que ceux qui pensent la formation sont parmi les figures les plus importantes pour le reste du corps, donc c'est un petit groupe qui a le privilège de penser la légitimité et l'identité du corps, et, en effet, du coup, on retrouve les mêmes acteurs selon les différents dossiers, et c'est un peu comme le montrait J.C. Thoenig à propos de la création du ministère de l'équipement, il y a vraiment ce clivage – qui est aussi repris dans le vocabulaire indigène – entre les conservateurs et les modernisateurs, Pierre Weils faisant partie, pour le corps, des modernisateurs. Ça veut dire que ceux qui s'opposent au projet de fusion Mines-Ponts, ce sont aussi ceux qui vont défendre le renforcement de l'enseignement de mécanique à l'intérieur de l'école, ce sont ceux qui ont une conception du corps franco-française très centrée sur le génie civil et l'ingénieur technique. A l'inverse, ceux qui défendent le projet de fusion Mines-Ponts sont ceux qui vont voir le corps avec une vision internationale, ils sont favorables à l'augmentation des sciences humaines et sociales, etc.

## Anne-Sandrine Castelot

Pour répondre au niveau de la méthodologie, de l'ethnographie, il est toujours difficile d'arriver dans un terrain. Il faut savoir que je travaille sur les ingénieurs et cadres depuis 10 ans, puisque c'est un travail que j'ai commencé en maîtrise et que je continue encore. Par ailleurs, de part mon réseau familial, j'ai un accès privilégié, donc, je m'en suis servi au départ, et, de fil en aiguille, j'ai monté mon réseau. Comment j'ai atterri dans l'entreprise à laquelle je me suis attachée ? En fait, très naïvement, je suis allée voir le secrétaire de l'Union Régionale de la C.F.D.T. à Nantes qui m'a donné des noms de délégués syndicaux avec des entreprises qui correspondaient aux critères que je lui avais demandés, à savoir que je voulais à tous prix une section ingénieurs et cadres. Sur le bassin nantais, il n'y en a que trois. J'ai contacté les trois parce qu'au début, je voulais faire une comparaison. Il y a une personne qui m'a ouvert les portes, donc, j'y suis allée, mais il faut savoir que la personne qui m'a ouvert les portes avait besoin de moi pour légitimer une activité. La direction n'a jamais été au courant de ce que j'ai fait. Il y a donc des difficultés pour rentrer mais aussi pour sortir du lieu, parce que je les ai vraiment suivis de façon très présente, et toutes les semaines, tout le temps, je me suis vraiment pliée aux aléas du terrain. Les autres difficultés, ça a été : comment je peux passer à l'écrit, sans trahir, ce qu'ils m'ont montré. Ça a été quelque chose de très très difficile pour moi, l'analyse de la matière, puisque je reprenais beaucoup de paroles, c'était très compliqué. J'ai analysé les tracts, les rapports, les comptes-rendus. Au départ, j'étais partie avec l'idée de faire des biographies de militants, j'en ai fait cinq. Et j'ai arrêté,

parce qu'ils avaient tous préconstruit leur discours dans l'attente de l'entretien. J'ai arrêté, et je m'y suis prise différemment, j'ai appris l'art du cabotage, comme l'a fait Andersen. C'est-à-dire que j'amorçais des conversations à la fin des réunions, et j'ai pris beaucoup de notes de conversation. Je suis aussi allée aux archives, et j'ai fait une histoire de la C.F.D.T. en débordant le cadre local. Alors, les comparaisons entre les sections. Je ne me suis intéressée qu'à un établissement de cette entreprise internationale, elle en a dix sur le territoire français, et donc, là, j'essaie de voir si ce syndicalisme d'entreprise s'exprime partout de la même manière, ou pas. Pour ce que j'ai collecté jusqu'à présent, il s'avère qu'ils fonctionnent tous de la même manière. Pour l'instant, je ne suis que sur le territoire français, donc, il semblerait qu'en Belgique et en Allemagne ça soit très différent. En ce qui concerne la distinction cadres non-cadres, la particularité des sections, c'est qu'elle ne relève pas de l'Union Confédérale des Cadres (U.C.C.), et qu'elle mélange cadres et non-cadres, à savoir que les non-cadres ne sont que des techniciens dits supérieurs, donc, ce sont pour la plupart des métiers d'analyses programmeurs, ce qui fait qu'il n'y a pas de distinction. Alors, pourquoi n'y a-t-il pas de distinction ? Parce que, par exemple, les revendications politiques salariales, comment se font-elles ? Là, on retrouve ce qui a été dit ce matin, c'est-à-dire : la rémunération par rapport à l'objectif, et l'objectif est lié aux objectifs de travail de chacun, et les objectifs sont rémunérés en stock-option. Alors, en ce qui concerne les facteurs d'engagement... C'est sûr qu'on ne peut pas réduire les facteurs d'engagement à l'affectif, par contre, il y a des éléments biographiques indiscutables. Pour faire rapide, ce que j'ai relevé, ce sont ceux qui ont une histoire familiale avec un engagement très fort, pas nécessairement dans le syndicalisme, mais dans une action revendicative militante. Il y en a d'autres pour qui c'est complètement novateur. Par exemple, j'ai des jeunes ingénieurs qui ont à peine 30 ans et qui font partie de ces générations de jeunes gens dont les parents ne les ont inscrits dans aucune logique militante ou associative, ils se sont toujours positionnés en tant qu'utilisateurs, consommateurs, et ils ont aussi cette position au sein du syndicat, c'est-à-dire qu'ils vont essayer de voir de quelle manière le collectif peut servir ou non l'individu. Autre facteur, au niveau de l'engagement, c'est la distinction entre les hommes et les femmes [...] il y a beaucoup de personnes qui sont intérimaires, qui vont et qui viennent, et les femmes trouvent dans l'action syndicale un moyen pour pouvoir exprimer peut-être une singularité, un mode d'existence au sein du collectif de travail masculin. A l'origine, cette entreprise fabriquait des téléphones, et la main-d'œuvre était à 80 % féminine et non qualifiée et c'est à l'initiative de cette main-d'œuvre non qualifiée que la section s'est montée en 1977, et ce sont les femmes qui ont fait vivre la section jusqu'à temps que les hommes ingénieurs arrivent, et maintenant elles se réapproprient cette pratique. Donc, en ce qui concerne les facteurs d'engagement, il y a un phénomène de génération, de sexe, et de position dans l'entreprise.