

Les ingénieurs du CNAM ou les limites d'une promotion sociale réussie

Par Sophie Divay*

La formation continue ouvre-t-elle les mêmes perspectives de carrière que la formation initiale ? L'exemple des ingénieurs du CNAM met en relief les difficultés propres aux diplômés de la formation continue qui demeurent fortement marqués par leur origine professionnelle.

À quelle carrière les ingénieurs diplômés du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) sont-ils promis ? D'après les théories sociologiques de la reproduction, leurs perspectives d'avenir sont restreintes. Ainsi Bourdieu les assimilait-il à des « roturiers [...] directement affectés aux fonctions sans plus-value symbolique auxquelles les assigne la nature étroitement spécialisée et strictement technique de leur compétence. » (Bourdieu, 1989, p. 211).

Ces propos peuvent toutefois être nuancés grâce aux résultats d'une étude que nous avons menée de 2002 à 2003 au Centre associé au Céreq de Rouen, en coopération avec l'Observatoire des Études et Carrières du CNAM. Le recueil et l'analyse de données quantitatives (voir **encadré 1**) ont en effet permis de démontrer que les ingénieurs diplômés du CNAM connaissent une véritable promotion sociale. Non seulement ils deviennent presque tous cadres, mais, de surcroît, ils perçoivent, pendant les dix premières années de leur carrière, un salaire supérieur à celui des ingénieurs de formation initiale (à ancienneté d'obtention du diplôme égale). Un tel écart de salaire rémunère l'expérience d'anciens techniciens devenus ingénieurs qui peuvent faire

valoir une ancienneté dont les jeunes diplômés sont dépourvus.

Cependant, ces dix années fastes ne sont qu'une embellie puisqu'au-delà de cette période, la tendance s'inverse. L'ascension de ces promus est comme stoppée en plein élan, et ils sont définitivement distancés par les ingénieurs de formation initiale (diplômés en même temps qu'eux). De plus, s'ils

* **Sophie Divay** est sociologue, chargée d'études au Centre associé au Céreq de Haute-Normandie, structure rattachée à l'université de Rouen. Ses travaux sont centrés sur la sociologie des groupes professionnels. Après avoir étudié l'activité des agents de médiation sociale, elle a porté ses recherches sur des professions plus qualifiées, comme celles d'ingénieurs diplômés du CNAM ou de médecins. Elle a récemment publié : « Les limites de la médiation sociale », *Sciences Humaines*, Hors série n° 47, décembre 2004/janvier-février 2005, et précédemment avec C. Gadea, F. Pottier, A. Rezrazi : « Trajectoires sociales et professionnelles des ingénieurs du Cnam. La porte est petite, mais elle reste ouverte », *Actualité de la formation permanente*, n° 187, 2004.

perdent leur avantage en termes de salaire, ils sont également lésés dans l'accès aux postes d'encadrement. Tout se passe comme s'ils étaient enfermés dans leurs fonctions techniques jugées incompatibles avec la prise de responsabilités managériales.

La présentation de ces résultats dans un précédent numéro de la revue *Formation Emploi* (2003) avait débouché sur un ensemble de questions sur les

facteurs susceptibles d'entraver la carrière des ingénieurs du CNAM : « *Faut-il incriminer des lacunes dans la formation, en particulier dans les aspects non techniques (management, langues, sciences humaines) qui peuvent être décisifs pour faire "décoller" une carrière ? Est-ce le résultat de politiques de gestion des carrières des cadres dans les entreprises qui font la part belle aux écoles réputées ?*

Encadré 1 Méthodologie d'enquête

L'étude présentée correspond à la troisième phase d'une recherche commencée en octobre 2002 et commanditée par le CNAM. Elle a été réalisée par le Centre associé au Céreq de Rouen, en étroite collaboration avec l'Observatoire des Études et Carrières du CNAM. Le but de cette recherche était d'explorer « l'image des ingénieurs CNAM et de leur formation auprès des anciens élèves du Conservatoire et leurs employeurs ».

Nous avons tout d'abord procédé à une collecte de documents et données statistiques afin de retracer l'historique du Conservatoire et de situer la position des ingénieurs CNAM par rapport aux ingénieurs de formation initiale.

En second lieu, une enquête par questionnaires a été menée auprès d'un échantillon de 800 ingénieurs diplômés du CNAM en formation continue, issus des cohortes 1997-2000. Les données recueillies ont permis de mieux connaître la trajectoire professionnelle des ingénieurs CNAM et de mesurer l'effet de leur diplôme sur leur carrière.

Mis à part les rapports remis au commanditaire, les résultats de ces travaux ont été présentés dans deux articles : Gadea C., Pottier F. (2003) ; Divay S., Gadea C., Pottier F., Rezrazi A. (2003).

Dans un troisième temps, nous avons procédé à une série d'entretiens, d'environ deux heures, auprès de seize gestionnaires de ressources humaines. Nous les avons interrogés sur plusieurs aspects : le profil des ingénieurs de leur entreprise, le parcours des ingénieurs de formation continue ; le dispositif de formation pour les cadres ; la politique de recrutement et de gestion des carrières d'ingénieurs ; leur perception du CNAM, des formations dispensées, des ingénieurs diplômés du Conservatoire ; le déroulement des recrutements des ingénieurs de formation continue par rapport à ceux des ingénieurs de formation initiale ; et enfin, leur avis sur l'évolution du métier d'ingénieur. Ces GRH appartiennent tous à de grandes entreprises, sachant que les ingénieurs CNAM sont majoritairement salariés dans des entreprises de plus de 500 salariés.

D'autre part, nous avons réalisé la monographie d'une entreprise, située en province (désignée sous le nom d'emprunt « FORGG »). Nous avons tout d'abord mené deux entretiens auprès de la directrice des ressources humaines, au siège de la société à Paris. Nous avons ensuite été reçus par le directeur de FORGG afin de lui présenter notre démarche et d'obtenir son accord pour interviewer des ingénieurs de son usine. Sa secrétaire a planifié des séries d'entretiens qui se sont déroulés sur plusieurs jours. Douze entretiens, d'une durée d'une heure à plus de deux heures, ont ainsi eu lieu auprès de douze ingénieurs de formation initiale et de formation continue. Ils se sont exprimés sur les thèmes suivants : leur parcours scolaire et professionnel ; le mode de gestion de carrière dans leur entreprise ; les évolutions dans l'organisation du travail ; leur point de vue sur les différentes catégories d'ingénieurs ; la fonction d'ingénieur et de cadre ; leur expérience du management ; et enfin, leurs projets professionnels dans les 5 à 10 ans à venir.

Est-ce finalement un effet de leur « habitus »¹ populaire qui ne les dispose pas à se comporter en “cadres à potentiel” ? » (Gadea, Pottier, 2003, p. 85).

Nous tenterons ici d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations en rendant compte du prolongement de nos investigations sur les ingénieurs CNAM. Les analyses statistiques ont en effet été complétées par une approche qualitative, à partir d'entretiens menés auprès de gestionnaires de ressources humaines (GRH).

Ces acteurs ont été considérés dans cette étude comme des informateurs-clés ; en effet, ils jouent un rôle important à certains moments du parcours professionnel d'un salarié, notamment en début de carrière, lors des recrutements, mais également au cours de la carrière, dans le cadre d'entretiens d'évaluation où se décident les départs en formation, promotions, augmentations de salaire, mutations, etc. Ils ne sont bien sûr pas les seuls protagonistes dans ces situations, mais leur jugement est décisif (Lazuech, 2000).

La première partie de cet article présente l'analyse du discours de GRH questionnés sur les ingénieurs CNAM. L'échantillon des seize personnes interviewées a été construit de manière à privilégier la diversité des points de vue, sans prétendre atteindre une quelconque représentativité. Toutefois, ces entretiens ne produisent que des témoignages isolés de leur contexte. Ainsi, afin de mieux saisir les logiques de jugement et d'action d'un GRH, nous consacrons la seconde partie au compte-rendu d'une monographie d'usine où nous avons rencontré non seulement la directrice des ressources humaines, mais également le directeur et une douzaine d'ingénieurs. Le recoupement de leurs récits facilite la compréhension des principes qui régissent entre autres la carrière des ingénieurs CNAM ; il éclaire également leur combinaison en situation réelle avec un ensemble de facteurs économiques, historiques, individuels, ou encore, relevant de la stratégie d'entreprise.

LE CLIVAGE TECHNIQUE/MANAGEMENT

L'évocation des ingénieurs diplômés du CNAM suscite en premier lieu une même réaction positive chez les

¹ Le concept d'*habitus*, selon Bourdieu, désigne un ensemble de dispositions incorporées, génératrices de jugements et d'actions, liées à des conditions matérielles d'existence, c'est-à-dire à une classe sociale.

GRH interviewés. Toutefois, lorsqu'ils sont incités à dépasser cette première impression, certains formulent des réserves ou des craintes. Trois types de perception des GRH vis-à-vis des ingénieurs CNAM apparaissent. On verra que cette typologie est structurée par une opposition entre technique et management.

■ Une bonne impression du CNAM et de ses ingénieurs, mais...

Les GRH ont spontanément une impression favorable du CNAM et de ses ingénieurs. La réputation du CNAM n'est plus à faire. Le Conservatoire s'impose, en effet, comme une institution connue et reconnue de longue date. Lorsque la question du contenu des enseignements délivrés est abordée, les GRH se prononcent peu, mais aucun ne formule de critiques négatives. Ils sont globalement persuadés de la solidité de cette formation qui s'explique, d'après eux, par la qualité des apports techniques.

Quant aux ingénieurs diplômés du CNAM, ils sont principalement appréciés pour leur courage, leur persévérance et leur mérite. Ils bénéficient de la considération générale des GRH de l'échantillon, fortement impressionnés par la charge de travail assumée et la ténacité nécessaire pour arriver au bout d'un parcours de plusieurs années (plus de dix ans parfois). Mais cette image positive a son revers ; ces promus sont vus comme des travailleurs laborieux, davantage reconnus pour leurs efforts acharnés que pour leur excellence. Une telle distinction trouve son origine dans les spécificités de la figure de l'ingénieur français qui « *s'est construite autour du noyau des grandes écoles dont le modèle de formation est scolaire, généraliste et abstrait. L'ingénieur CNAM, qui part de l'expérience professionnelle et pratique l'alternance, est un “contre-modèle”* ». (Pottier, 1996, p. 72).

■ ... une méconnaissance de l'institution

Ces appréciations globalement favorables s'avèrent toutefois très floues. Les GRH jugent que les enseignements du CNAM sont bons, mais ignorent tout de leur organisation et de leur contenu. Ils vantent les mérites des ingénieurs CNAM, mais ils en connaissent peu, et connaissent mal ceux de leur entreprise.

Cette méconnaissance s'explique entre autres par la faible visibilité des ingénieurs CNAM. Ils sont tout

Tableau 1
Caractéristiques des gestionnaires de ressources humaines (GRH) interrogés

Secteur d'activité	Age, titre professionnel et formation initiale	Type de perception des ingénieurs CNAM (*)
Production d'énergie	GRH 1 : 35/40 ans, « Responsable du département déléguée » / ingénieur	3
Production de composants électroniques pour télécommunications	GRH 2 : 55 ans, « Responsable des ressources humaines » / a suivi des formations en cours d'activité	2
Propulsion et équipements	GRH 3 : 50/55 ans, « Responsable de la gestion des carrières cadres » / ingénieur diplômé de l'École Centrale de Paris GRH 4 : 50 ans / Futur successeur du GRH 3. GRH 5 : 40 ans, « Responsable gestion des carrières et recrutement des collaborateurs techniciens » / BTS puis ingénieur CESI	GRH3 : 1 GRH4 : 1 GRH5 : NSP (**)
Transports en commun	GRH 6 : 30/35 ans, « Chargée du marketing communication de recrutement et des relations avec l'enseignement supérieur » / école de commerce	1
Télécommunications	GRH 7 : 51 ans, « Directeur de ressources humaines » / ingénieur bâtiment + 2 ans à l'ENA	2
Défense et sécurité	GRH 8 : 30/35 ans. « Responsable du recrutement et de la formation, gestion de carrière et compétences » / DEA droit social et DESS RH	3
Transport, infrastructure matériel roulant	GRH 9 : 35 ans, « Responsable recrutement, développement ressources humaines » / FI : BTS puis en formation continue, formation IGS aux RH	2
Chimie	GRH 10 : 55 ans, « Responsable recrutement et gestion de carrières » / ingénieur chimie	2
Maintenance, entretien, environnement	GRH 11 : la quarantaine, « Responsable recrutement et gestion des cadres » / DESS IAE / GRH	1
Informatique SSII	GRH 12 : la quarantaine, « Responsable du recrutement opérationnel » / ingénieur informatique	3
Bâtiment, génie civil, inspection, assistance technique	GRH 13 : 30/35 ans, « Chargée de recrutement » / promotion interne	3
Équipement électrique, systèmes d'information et de communication	GRH 14 : la quarantaine, « Directeur des ressources humaines délégué » / GRH	2
Ingénierie des systèmes de transports	GRH 15 : 45/50 ans, « Chargée de recrutement, service GRH » / BAC C, DUT chimie, MST instrumentation scientifique, DESS IAE	1
Transports en commun	GRH 16 : la quarantaine, « Responsable de carrières et emploi. Direction de l'ingénierie » / diplôme en Sciences politiques, Doctorat de sociologie	1

(*) : cette colonne renvoie à une classification des GRH établie en fonction de leur perception des ingénieurs CNAM.

(**) : ce GRH ne se prononce pas sur les caractéristiques des ingénieurs CNAM ; il a sans doute du mal à prendre de la distance par rapport aux ingénieurs de formation continue, puisque lui-même a suivi cette voie.

Types de perception :

1. manque de savoir-être
2. savoirs lacunaires
3. compétences techniques appréciées

Glossaire des sigles :

BTS : Brevet de Technicien Supérieur
CESI : Centre d'Études Supérieures Industrielles
CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers
DEA : Diplôme d'Études Approfondies
DESS : Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
DRH : Directeur / Directrice des Ressources Humaines
DUT : Diplôme Universitaire de Technologie

ENA : École Nationale d'Administration
FI : Formation Initiale
GRH : Gestionnaire des Ressources Humaines
IAE : Institut d'Administration des Entreprises
IGS : Institut de Gestion Sociale
MST : Maîtrise de Sciences et Techniques
SSII : Société de conseil et d'ingénierie informatique

d'abord quantitativement minoritaires, puisque sur les 28 000 diplômés ingénieurs en 2001, environ 500 sont issus du CNAM². Par ailleurs, sachant que la grande majorité des ingénieurs du CNAM poursuivent leur carrière dans l'entreprise où ils sont devenus cadres après l'obtention de leur diplôme (Gadea, Pottier, 2003, p. 79), on comprend pourquoi les GRH disent ne les rencontrer que rarement parmi les candidats qu'ils reçoivent lors des recrutements d'ingénieurs.

Enfin, les ingénieurs CNAM se caractérisent par une grande discrétion. D'une part, toute leur démarche de formation passe bien souvent inaperçue. Elle relève, aux yeux des GRH, d'une initiative individuelle, de ce fait rarement inscrite dans le plan de formation continue de l'entreprise. De surcroît, le suivi des cours du soir n'occasionne pas d'absences particulières et ne nécessite pas d'aménagement d'horaires. D'autre part, ces ingénieurs n'expriment aucune revendication d'identité en tant qu'anciens élèves du CNAM. Ils n'affichent pas leur origine de formation, comme certains diplômés de grandes écoles s'emploient à le faire³.

À la faible visibilité des diplômés du CNAM s'ajoute une grande distance entre les GRH et le Conservatoire. Il ne fait en effet pas partie des partenaires habituels des GRH, ces derniers étant beaucoup plus intéressés par les échanges avec les grandes écoles, dites de rang A, et avec certaines écoles de rang B⁴ qui forment de futurs ingénieurs spécialisés dans leur secteur d'activité. Ils cherchent à travers ces contacts à faire connaître leur entreprise et à attirer des candidatures.

² Sources : Observatoire des études et carrières du CNAM – CEFI (Comité d'études sur les formations d'ingénieurs) : http://www.cefi.org/CEFISITE/CE_DATA.HTM.

³ À ce propos, on citera une remarque d'un des directeurs du CNAM, fortement dépréciative envers les ingénieurs issus de son institution : « C'est qu'ils n'ont pas tendance à se vanter d'une formation de raccroc, preuve d'un destin hors série et probablement d'un mauvais destin. » (Ragey, 1952 in Gadea C., Divay S., Maurel S., 2003, p. 4).

⁴ Chaque année, différents périodiques, comme *Le Nouvel Économiste*, *Le Point*, *L'Expansion* ou encore *L'Usine Nouvelle* publient des classements des meilleures écoles d'ingénieurs, en fonction de leurs qualités pédagogiques, des débouchés professionnels ou des niveaux de salaires offerts aux diplômés sortants. Les écoles sont réparties dans des catégories hiérarchisées, dites groupe 1, 2 et 3 ou de rangs A et B (exemples d'écoles de rang A : Polytechnique, Centrale Paris, les Mines et Supélec.). Dans les entreprises, les GRH se réfèrent en partie à ces évaluations, notamment dans le cadre des recrutements d'ingénieurs.

Les écoles semblent bien plus faciles d'accès que le CNAM. Elles ont mis sur pied des dispositifs qui favorisent les rencontres, tels un site internet très détaillé, des journées « portes ouvertes », un service consacré aux contacts avec les entreprises où un interlocuteur clairement identifié peut être joint directement, etc. Ces liens privilégiés entre écoles et entreprises s'observent également dans le cadre des dispositifs de formation continue. En effet, selon les GRH, lorsqu'un salarié est financé pour suivre une formation qualifiante d'ingénieur, il est de préférence envoyé dans une école attirée plutôt qu'au CNAM.

Pour résumer le point de vue des GRH, on pourrait dire que les relations avec les écoles sont faciles et nécessaires, alors que celles avec le CNAM sont plus difficiles et moins utiles. Le Conservatoire est, de plus, largement desservi par le classement des écoles d'ingénieur, dont il est exclu. De ce fait, les ingénieurs CNAM sont souvent assimilés aux ingénieurs maison. Même si certains GRH répugnent à juger leurs cadres à l'aune de cette hiérarchisation, ils sont contraints d'en tenir compte. Ainsi, l'une des gestionnaires (GRH 12) doit-elle satisfaire les demandes de clients qui exigent l'intervention d'ingénieurs de telle ou telle grande école, dont ils sont d'ailleurs eux-mêmes issus :

Question : « *Est-ce que le client est sensible lui de son côté à l'origine de formation ?* »

« *Oui. Certains clients sont même extrêmement intransigeants là-dessus. Du style : "On ne veut que des gens sortant des écoles d'ingénieurs du groupe A !"* »

Question : « *Ah oui, ils formulent la demande ainsi ?* »

« *Ah, carrément ! Je ne vous dirai pas qui... mais oui, des exigences très fortes, oui ! Ou telle école, ou...* »

Question : « *Est-ce qu'il y a la demande explicite : plutôt formation continue CNAM ? Est-ce que ça s'est dit ?* »

« *Non, non, ça, j'ai jamais entendu. Non, quand on a ce type de demande, c'est en général des demandes vraiment élitistes, marquées écoles d'ingénieurs groupe A... euh, voilà...* »

Question : « *Parce qu'eux-mêmes dans leur entreprise sont issus de cette même origine ?* »

« *Je pense que oui, il y a un peu de ça...* »

Question : « *Reproduction...* »

« *Oui, reproduction, voilà, parce que c'est vrai qu'on est sur des filières ou des écoles, c'est très typé...* »

Enfin, on va dire, je voudrais pas employer un mot qui risquerait d'être mal pris, mais c'est vrai que les profils sont très typés. Donc, le client sait ce qu'il achète comme compétence, il sait à quoi s'attendre. » (GRH 12).

Les GRH n'ont donc pas une vision très claire des ingénieurs CNAM, principalement par manque d'informations sur ces promus. En fait, ils gardent en mémoire le souvenir de cas sortant de l'ordinaire, c'est-à-dire de salariés ayant connu soit un échec marquant (abandon, diplômé non reconnu par l'employeur), soit une réussite extraordinaire (ingénieur CNAM diplômé de l'école des Ponts et Chaussées). Ces figures occultent celle de l'ingénieur CNAM « moyen », dont les GRH auraient une perception fondée sur l'expérience davantage que sur des représentations et généralisations.

■ ... mêlée de réserves

La méconnaissance des ingénieurs CNAM conduit les GRH à en construire une image stéréotypée, souvent empreinte d'interrogations, de réserves et de doutes.

La durée des études d'ingénieur constitue la caractéristique la plus frappante du parcours de formation au CNAM. Sa longueur et les efforts requis effraient les GRH. Un tel investissement ne saurait être fourni qu'au détriment de la vie personnelle. Un déséquilibre est alors susceptible de s'installer et de retentir tant sur la vie privée que sur la vie professionnelle. L'ingénieur CNAM apparaît ainsi comme un forcené de travail, incapable de se ménager un espace de loisirs. Ce personnage austère semble quelque peu démodé, ou en tout cas en décalage par rapport à son époque, marquée par la réduction du temps de travail.

Un aspect plus inquiétant est, sans doute, l'absence de sélection à l'entrée au CNAM. Une telle liberté dénote fortement avec les règles de gestion de carrière en vigueur en entreprise. Un salarié désireux de suivre une formation doit, en effet, faire « partager son projet », ce qui signifie obtenir l'assentiment de son supérieur hiérarchique et du GRH pour concrétiser ses attentes. Les GRH appréhendent les effets de la marge de manœuvre qu'offre le CNAM à ses auditeurs. Ils craignent notamment les revendications auxquelles ils peuvent être confrontés et les conséquences de leur non-satisfaction. Un ingénieur

diplômé du CNAM prend ainsi le visage d'un salarié qui risque à terme de réclamer la reconnaissance de son diplôme acquis en dehors du contrôle de l'entreprise. Si cette reconnaissance lui est refusée, la frustration qu'il éprouvera pourra le conduire à contester ce qu'il vivra comme une injustice. Pour certains GRH, de telles réclamations et protestations confinent à l'arrogance et sont porteuses de conflits difficiles à régler, notamment quand l'ingénieur prétend devenir un manager. Les deux extraits d'entretiens suivants traduisent ces appréhensions :

« Si la personne le fait [s'inscrire au CNAM] contre notre avis, ça veut dire qu'on estime que cette personne-là n'a pas les capacités pour être cadre. Ce n'est pas parce qu'elle aura fait sa formation... c'est des capacités sur le plan de la personnalité. Ce n'est pas parce qu'elle aura fait une formation technique qu'elle va développer ces capacités. Et donc, après, il y a un sentiment fort de frustration, parce qu'à la fin de sa formation, la personne peut démissionner, c'est vrai... C'est vrai, mais ce sont des dossiers qui en général sont difficiles à gérer ! » (GRH 10).

« Par exemple, on en revient aux deux techniciens du CNAM qui... sous prétexte de cette formation, vont avoir une autre perception d'eux-mêmes, moi, à mon avis, une perception qui est complètement biaisée... parce que la formation en alternance, ça reste peut-être pas aussi complet qu'une formation initiale. Mais ce sont des gens qui vont avoir en tête que de par cette formation, ce n'est plus le même homme ! C'est quelqu'un qui du jour au lendemain peut gérer une équipe ! C'est quelqu'un qui du jour au lendemain peut faire face aux conflits dans les relations avec les autres ! C'est quelqu'un qui peut faire face à la pression ou au stress ! ... Enfin, c'est là qu'est la frustration, parce que ce sont des gens qui bien qu'on leur dise...[...] ils ne comprennent pas que, je dirais, il y a d'un côté le savoir-faire, il y a la technique, et puis après, il y a tout le relationnel. Il y a des choses qui ne sont pas palpables et qu'on ne peut pas évaluer, si vous voulez, dans le cadre d'une formation, et c'est généralement là qu'est la frustration parce que les discours, on leur dit en entreprise : "Oh oui ! C'est bien gentil mon petit monsieur, mais vous avez certes votre diplôme, mais moi aujourd'hui, j'estime que vous n'êtes pas encore mûr, vous avez encore vos preuves à faire !" » (GRH 11).

Du point de vue des GHR, les fonctions d'encadrement conviennent mal aux ingénieurs promus. Il est

tout d'abord inconcevable que l'un d'entre eux devienne le supérieur hiérarchique de ses anciens collègues ouvriers et techniciens. Ceci explique que certaines entreprises appliquent une règle de « mobilité systématique » imposant une mutation géographique à tout ingénieur promu. Mais d'autres GRH ne jugent pas cette mesure suffisante et doutent qu'un ancien technicien devenu ingénieur soit, de façon générale, capable d'encadrer correctement du personnel appartenant à sa catégorie professionnelle d'origine. En quelque sorte, ils ne « croient » pas que la mobilité sociale d'un technicien puisse s'accompagner d'une conversion identitaire réussie.

Trois types de perception des ingénieurs CNAM

Les éléments qui précèdent montrent que le regard des GRH sur les ingénieurs CNAM est façonné par un ensemble de facteurs à la fois objectifs (faible effectivité de ces ingénieurs) et subjectifs (demande de reconnaissance d'un diplôme ressentie comme une revendication). Si ces éléments sont fréquemment cités par nos interlocuteurs, ils ne sont pas interprétés de la même manière. Aussi peut-on distinguer trois types de catégorisation des ingénieurs CNAM. Dans les deux premiers types, ces derniers ont une valeur moindre que les autres ingénieurs de formation initiale, et dans le dernier type, ils sont d'égale valeur. On notera que le cas de figure où la valeur des ingénieurs CNAM serait supérieure à celle d'un autre ingénieur n'apparaît pas (cf. **tableau 1**).

Type 1 : un manque de « savoir-être »

Un des types de perception des ingénieurs CNAM est centré sur l'identification d'une incompétence comportementale propre aux ingénieurs CNAM qui les invalide professionnellement parce qu'ils sont jugés incapables de jouer le rôle attendu d'un ingénieur-encadrant.

Par exemple, ils n'adoptent pas une présentation de soi qui convient à un ingénieur en entretien d'embauche, c'est-à-dire attendu par un GRH : « *Oui, oui, parce que je me dis, ils [les ingénieurs CNAM] n'ont toujours pas passé le cap ! Ou qui vous posent beaucoup plus de questions sur la reconnaissance : "Mais comment je vais être classé dans la convention machin ? Alors, moi j'ai été métallurgiste, vous êtes*

Syntec... qu'est-ce que ça va donner ? Moi, ce que je veux, c'est avoir le coefficient untel !" Alors que le salaire franchement... [rires]. Ils ne vont pas parler des choses qui me paraissent importantes, c'est-à-dire négocier leur salaire ou autre, et on a l'impression de parler à des techniciens et pas à des ingénieurs. [...] On sent qu'il y a une frustration, en fait, de reconnaissance et de choses comme ça, et ils essaieront moins de rentrer dans le futur, quel va être le boulot, l'intérêt, est-ce qu'il va y avoir du management ou des choses comme ça, quoi ! » (GRH 15).

Les comportements inadaptés des ingénieurs CNAM ne sont pas seulement dus à un ancrage dans le milieu professionnel des techniciens, mais également à des influences plus anciennes. Ainsi, tout comme la socialisation secondaire, la socialisation primaire⁵ est mise en cause (Berger, Luckmann, 1997) : « *Bah ! L'éducation c'est-à-dire que c'est dû... Il y a l'éducation et la formation, c'est pas pareil. La formation pour moi, c'est l'Éducation nationale qui n'est pas l'éducation. L'éducation, c'est le parental, en fait... c'est le lien familial, la cellule familiale. Et bon, c'est vrai qu'on remarque aussi que sans parler de conditions matérielles, conditions financières, c'est vrai que l'éducation d'un ingénieur junior qui a 25 ans et l'éducation de quelqu'un qui est chez nous et qui a peut-être 25, 26 ans, mais qui travaille chez nous depuis peut-être cinq, six ans et qui est actuellement en formation au CNAM, bon... On voit que ce n'est pas le même niveau de finesse, c'est pas le même niveau d'expertise,... C'est pas la même approche par rapport aux problématiques d'entreprise, par rapport à la gestion de la relation avec le client, par rapport à la gestion budgétaire, c'est, bon... C'est pas la même chose, et bon, moi, je pense que l'éducation y est pour beaucoup et ça, c'est quelque chose, c'est peut-être permanent. Mais il y a quand même un gros vécu, un gros travail qui est à faire quand on est jeune, je trouve. La différence est plutôt là. Enfin moi, c'est comme ça que je les ressens en entretien, la différence est plutôt là. » (GRH 11).*

⁵ La socialisation primaire renvoie aux premiers âges de la vie d'un individu, phase pendant laquelle celui-ci intériorise notamment le langage et les codes élémentaires en vigueur dans son milieu social. La socialisation secondaire recouvre l'ensemble des apprentissages réalisés tout au long de la vie et qui sont particulièrement prégnants lorsque l'individu accède à un nouveau statut social.

Dans le second type de jugements émis sur les ingénieurs CNAM, les critiques portent non plus sur leur « *habitus* », mais sur leur mode de raisonnement et leurs aptitudes cognitives jugées insuffisantes par rapport à celles des ingénieurs de formation initiale.

Type 2 : des savoirs lacunaires

Certains GRH contestent vivement l'idée d'un déficit comportemental chez les ingénieurs CNAM, mais détectent en revanche des manques au niveau des performances cognitives : « *Ils ont un vécu de l'entreprise, alors que les autres ont d'abord un vécu d'études et après un vécu d'entreprise. C'est pour ça qu'ils ne sont pas pareils, c'est pour ça qu'ils ne réagissent pas de la même façon. Puis, quelque part, on a, d'un côté, des gens qui ont fait des études, donc, qui sont des bons élèves, etc., et, de l'autre côté, on a des self made men.* » (GRH 14).

Les ingénieurs CNAM sont encore considérés comme de « gros travailleurs », des gens motivés, persévérants, qui tentent de rattraper un échec scolaire ou un parcours scolaire prématurément interrompu. Ils ne font donc pas partie des anciens bons élèves qui ont « naturellement » intégré une école d'ingénieurs.

Le déficit cognitif qui, pour certains GRH, caractérise les ingénieurs CNAM, s'explique en partie par l'absence de sélection à l'entrée du CNAM, qui ouvre ses portes aux « premiers venus », contrairement aux conditions d'accès des grandes écoles. Mais l'origine d'un tel déficit cognitif ne se situe pas uniquement au niveau du Conservatoire. Le parcours de ces promus en entreprise, leur expérience professionnelle en tant que technicien et le suivi d'une formation continue ont, en quelque sorte, façonné leur mode de pensée et de raisonnement, ce qui les différencie des jeunes diplômés tout frais émoulus de l'école. La nature des différences n'est pas décrite avec précision, mais les ingénieurs CNAM sont jugés moins « fins », privés d'un esprit de synthèse, trop spécialisés dans un domaine et très, voire trop, techniciens.

Mais tous les GRH ne partagent pas ce point de vue. Certains accordent un autre sens et une valeur différente à des caractéristiques considérées dans les types 1 et 2 comme des déficiences. L'origine populaire et le manque de « savoir-être » les indiffèrent. Ils apprécient ces « super-techniciens » dont les compétences sont recherchées dans leur secteur d'activité.

Type 3 : des compétences techniques nécessaires et suffisantes

« Enfin, il n'y a pas un regard particulier... C'est vrai que le regard est différent quand on recrute un jeune débutant. Là, c'est vrai qu'on recrute des bac + 4, 5, etc. Il y a des critères... Après, je dirais que tout le monde n'a pas un parcours linéaire. Il y a des gens qui ont fait des reconversions, mais il faut voir un petit peu le contexte dans lequel ils se trouvent, voir ce qu'ils ont fait avant, il ne partent pas de rien. Ça peut être des reconversions, mais avec une bonne connaissance d'un domaine fonctionnel, du métier, ce qui est intéressant aussi pour nous. Enfin bon, il y a plein de choses à voir. Je n'irais pas jusqu'à dire que notre politique de sourcing (ce qui nous permet d'aller chercher des CV), ne va pas forcément chercher dans ces directions, mais quand on a des CV qui ont ce type de cursus, on les appréhende comme d'autres, quoi... » (GRH 12).

« Moi, je vous dis, je ne fais pas trop de distinction entre un ingénieur a priori classique et quelqu'un qui serait ingénieur CNAM ! Pour moi, un ingénieur CNAM est un ingénieur, donc... » (GRH 13).

Ces extraits illustrent la position des GRH du troisième type de perception qui, contrairement à leurs confrères des types 1 et 2, ne repèrent pas de manques particuliers chez les ingénieurs CNAM. Ces GRH ou leur entreprise ont-ils des points communs qui expliqueraient cette absence de différenciation des ingénieurs ?

Appartenant à des secteurs éloignés (production d'énergie, défense et sécurité, informatique ou encore bâtiment, génie civil et inspection), les entreprises des GRH du type 3 présentent pourtant des caractéristiques qui les rapprochent (cf. **tableau 1**). Tous ces GRH disent que leur société accorde une importance prédominante à la technique : « *Alors ici, on ne fait pas de production, donc déjà, ça va être difficile. Chez nous, ce qui compte avant tout, c'est la technique. C'est vraiment les aspects techniques. La base, c'est la technique. Après, en termes de crédibilité pour le management, si vous n'êtes pas bon techniquement... En face de vous, vous avez des techniciens et la première chose qu'ils vont voir, c'est si techniquement vous assurez.* » (GRH 8).

Spécialisées dans des activités de service ou de recherche et développement, ces entreprises – ou branches du groupe considéré – sont majoritairement

composées d'ingénieurs, ou bien d'ingénieurs et de techniciens formant deux catégories indistinctes : « *Non... si vous voulez, après nous en interne dans la maison, je dirais qu'on ne fait plus finalement trop cette distinction technicien / ingénieur. Déjà, le terme générique pour appeler nos collaborateurs, c'est plutôt "inspecteur" ou "intervenant". Donc, il n'y a pas cette dichotomie technicien / ingénieur en interne.* » (GRH 8). Les salariés sont appréciés pour leurs compétences techniques pointues, plus que pour leurs qualités de manager, surtout s'ils sont amenés à travailler de façon très autonome en conduisant des projets et en intervenant plus ou moins longuement directement chez le client : « *Parce que travailler en SSII [Société de conseil et d'ingénierie informatique], c'est quand même une culture, un état d'esprit qui est bien particulier. Parce que chez nous un ingénieur informaticien, son métier, ça va être d'aller de mission en mission. C'est-à-dire qu'il va travailler pendant un an sur un projet, ici dans nos locaux, puis après pendant six mois, il va être en mission chez un client, puis après pendant trois mois chez un autre client, puis il va partir peut-être pendant six mois sur une mission en province.* » (GRH 12).

Dans de telles conditions, les ingénieurs CNAM sont jugés aptes à satisfaire les attentes des employeurs, même si les GRH estiment qu'ils ne sont pas particulièrement prédisposés au management. Cette défaillance ne remet pas en question leur capacité à prendre en charge les missions centrales de l'entreprise qui relèvent de la maintenance, la réparation, la mise aux normes, la recherche, le conseil et l'assistance, etc.

Fondés tant sur des constats que sur des associations d'idées, généralisations et présupposés, les trois types de catégorisation des ingénieurs CNAM repérés dans les discours des GRH sont certes bien différenciés, mais cohérents. Ils sont en effet structurés par une même opposition entre le management, inaccessible aux ingénieurs promus du CNAM, et la technique, domaine qui leur est réservé. Les trois types reposent en fait sur des systèmes d'arguments différents, mais qui visent tous à légitimer ce clivage.

Mais quelle est la force de ce clivage au sein d'une entreprise caractérisée par un système de contraintes évolutives et parfois contradictoires ? Afin de mieux saisir la complexité des logiques qui agissent sur le cours des carrières des ingénieurs, nous allons nous pencher sur les dynamiques propres à une situation

contextualisée et tenter de comprendre comment se construit, à un moment donné, la justification de principes aussi arbitraires que celui de la prédominance du management sur la technique.

QUAND LA PRIORITÉ EST DONNÉE AU MANAGEMENT

Les éléments recueillis pour analyser la gestion des cadres à l'usine FORGG⁶ proviennent de plusieurs sources. Deux entretiens approfondis ont tout d'abord été menés auprès de la GRH de la société, avant une rencontre avec le directeur de l'usine qui nous a autorisés à mener des entretiens auprès de douze ingénieurs du site. Le compte-rendu de cette investigation gagnera toutefois en clarté s'il est précédé d'une présentation de l'entreprise.

Contexte historique et économique de l'usine

L'usine FORGG, spécialisée dans le domaine de la métallurgie, a été construite dans une petite ville de province à la fin du XVIII^e siècle. Elle a été achetée, il y a plus de 20 ans, par un grand groupe international composé de quatre sociétés qui comprennent chacune un ensemble de sites dont FORGG fait partie. Fin 2002, son effectif était constitué d'un peu plus de 1400 équivalents temps plein (dont 92 cadres).

Cette usine a subi les retombées d'une succession de fusions et regroupements. Alors que ces turbulences ont entraîné la fermeture de plusieurs sites du groupe, FORGG n'était pas menacée au moment de notre enquête, mais tout de même touchée par des suppressions d'emplois, opérées par le biais de départs en préretraite ou diminution du temps de travail pour les plus de 50 ans.

L'absorption de l'usine par un grand groupe a considérablement modifié son fonctionnement. Une grande part du pouvoir de décision du directeur local a été reprise par les dirigeants des sociétés et la GRH du groupe, les dirigeants définissant notamment la politique de gestion du personnel et la GRH appliquant depuis Paris ces grandes orientations. Arrivée en 1987

⁶ Nom d'emprunt.

dans la société, la directrice des ressources humaines est responsable, depuis 1989, de tout le personnel cadre, soit 456 personnes en France. Elle est âgée d'environ 55 ans et est titulaire d'un doctorat de psychologie.

De nouvelles orientations dans la gestion du personnel cadre

Les ingénieurs les plus anciens ainsi que la GRH de FORGG soulignent tous une nette évolution de la gestion du personnel. Le renouvellement des cadres a pendant longtemps été assuré par le biais de recrutements internes, favorisant ainsi la promotion de techniciens. Cependant, cette logique a généré des effets non prévus et notamment une élévation de l'âge moyen des cadres de l'usine. Afin de redresser la pyramide des âges, le directeur du site a privilégié, à partir de 1998, les candidatures externes de jeunes ingénieurs. Dans le même temps, la direction du groupe a manifesté sa volonté de voir s'apaiser le climat social de FORGG, troublé par de fréquentes revendications émanant de salariés fortement syndiqués. Convaincue que les ingénieurs issus des grandes écoles seraient plus efficaces que les autres dans la gestion des conflits sociaux, la direction a alors imposé, à toutes les sociétés du groupe, l'obligation de recruter en priorité des diplômés d'écoles de « rang A », telles que l'école Polytechnique, Centrale Paris, les Mines Paris et Supélec.

De telles orientations visaient plusieurs objectifs. Il s'agissait d'améliorer l'image du groupe, mais également de pacifier les salariés contestataires et d'obtenir leur participation aux multiples réorganisations mises en place pour satisfaire les exigences des clients et pour maintenir la compétitivité de l'usine.

L'embauche d'ingénieurs issus de grandes écoles a été conçue comme le moyen d'atteindre ces buts. Ils incarnent en effet l'excellence scolaire et « *le nom de leur école joue alors comme une garantie différenciatrice* » (Ghaffari, 2004), synonyme d'une grande adaptabilité et d'un prestige qui font l'étoffe des meneurs d'hommes, sur lesquels la direction du groupe s'appuie pour relayer sa politique de gestion du personnel et de réorganisation du travail.

L'instauration de cette nouvelle politique d'entreprise a constitué un véritable tournant dans l'histoire de l'usine, traditionnellement reconnue pour la qualité de sa production dans un domaine industriel spécialisé et dont les salariés étaient fortement attachés à leur métier.

Dévalorisation de la technique, valorisation du management

La restructuration des ateliers, la réorganisation du travail ou encore l'introduction de la polyvalence ont produit un brouillage des frontières entre les métiers de l'usine, au détriment des tâches techniques qui sont pour certaines de plus en plus externalisées, comme le traitement des effluents acides et l'emballage des bobines, opérations désormais sous-traitées.

L'expertise des ingénieurs, leur technicité ne sont plus des sources de reconnaissance professionnelle ; le modèle de la carrière, qui menait à des postes à responsabilités après une longue expérience dans un métier technique, n'est plus d'actualité. Désormais, la progression de carrière dépend d'autres critères : « *Il y a eu de gros changements d'organisation, c'est-à-dire que maintenant, on parle beaucoup plus de management que de compétences techniques, c'est clair ! Et donc, on peut mettre un ingénieur de 30 ans qui arrive... Centrale Paris, on va le mettre chef de service tout de suite, quoi ! Il est intelligent, il a l'intellect qui fonctionne, mais je dirais, il a à peine le temps d'apprendre, de comprendre le métier, etc. Trois à cinq ans, hop, ça change quoi ! Donc, on a récupéré des polytechniciens à l'usine, c'est clair, mais ça, je pense que c'est effectivement un changement fort de perception de l'entreprise, de culture, parce que pour nous... Bon OK., on vit plus ou moins bien ça... ça, c'est autre chose ! Mais pour la maîtrise, pour elle, c'est quelque chose de fort de voir des chefs de service qui arrivent et qui ne connaissent rien à leur métier, alors qu'avant leurs patrons étaient meilleurs qu'eux !* » (Ingénieur, 58 ans, 34 ans d'ancienneté).

Un cycle de formation au management a même été mis en place depuis trois ans dans les différentes usines du groupe. Tous les ingénieurs et cadres d'un même site sont rassemblés pendant plusieurs jours et reçoivent les conseils de consultants qui les aident à améliorer leurs compétences relationnelles en les initiant à différentes techniques de communication. Ces formations sont unanimement appréciées par les destinataires qui, d'une part, disent être mieux armés pour jouer leur rôle de manager et qui, d'autre part, trouvent dans ces stages une occasion d'échange sur leurs pratiques d'encadrement, sujet jusqu'alors relativement tabou.

Le rôle central de la GRH dans l'évaluation des ingénieurs

Au sein du groupe, la GRH occupe une place charnière dans le sens où il lui revient de faire connaître et d'appliquer les priorités nouvellement adoptées par la direction centrale. Elle assure la mise en œuvre de ces orientations tout en introduisant des principes d'action et de sélection qui, comme nous allons le voir, entrent en parfaite adéquation avec le double mouvement de dévalorisation de la technique et de valorisation du management. Cette concordance entre visées des décideurs et pratique de leur bras droit a pour principale conséquence de dévaluer la catégorie des « ingénieurs techniciens », et notamment les ingénieurs diplômés du CNAM.

Si la GRH insiste sur son respect des règles de recrutement définies par ses supérieurs hiérarchiques, qui privilégient les ingénieurs de grandes écoles de « rang A », elle indique toutefois qu'elle n'est pas à même d'évaluer les compétences techniques des candidats : *« Oui... et puis, il faut voir le risque qu'on fait prendre à l'entreprise aussi, en n'omettant personne [en n'éliminant aucune candidature] sur des points qui sont des points de maintenance, des points de sécurité... et des choses comme ça. Mais alors, c'est vrai que moi je n'ai pas la compétence pour, mais il faut que j'aie l'intuition là du moment où ça peut être dangereux. Mais du coup il faut parler, surtout avoir un très vaste réseau et du coup avoir des interlocuteurs qui soient très fiables. »*

En tant que psychologue, la GRH de FORGG n'est pas à même, comme pourraient l'être ses collègues GRH titulaires d'un diplôme d'ingénieur, d'évaluer les compétences techniques des candidats. Cette lacune ne pose toutefois aucun problème. Tous les GRH rencontrés ont en effet précisé qu'il ne leur appartenait pas de se prononcer sur ces aspects, mission qui revient plus spécifiquement aux responsables de terrain. Les GRH focalisent de ce fait leur attention sur les caractéristiques comportementales des postulants. Pour sa part, la GRH de FORGG énonce un ensemble de qualités et de défauts auxquels elle est particulièrement sensible. Du recensement de ces caractéristiques (cf. **tableau 2**) émerge un portrait du bon manager, avant tout capable de construire une « *présentation de soi* » (Goffman, 1974) avantageuse et de manipuler les interactions et

les interactants afin de les amener à agir dans le sens attendu.

Ces informations présentent en fait l'intérêt d'expliquer pourquoi les ingénieurs CNAM peinent à être reconnus professionnellement, tant ils sont éloignés des caractéristiques attendues chez les ingénieurs. Car la GRH de FORGG applique les mêmes principes et suit la même méthode non seulement dans le cadre des recrutements d'ingénieurs, mais aussi dans celui des évaluations annuelles des cadres ou encore lors des promotions de techniciens. C'est elle qui a redéfini les procédures dites de « cadrage », appliquées après qu'un technicien a obtenu un diplôme d'ingénieur en formation continue.

Par rapport aux années 80 où, rappelons-le, le recrutement interne des ingénieurs prévalait, les règles de promotion ont été considérablement durcies, et ce, dans le prolongement de la nouvelle politique élitiste d'embauche des cadres qui a privilégié les candidatures des ingénieurs issus de grandes écoles.

Dorénavant, un ingénieur CNAM doit, pour être reconnu cadre, non seulement avoir l'aval de la GRH, se soumettre à un entretien avec un psychologue, mais également soutenir, en entreprise, un nouveau mémoire, autre que celui qu'il a présenté à l'issue de ses études au CNAM pour obtenir le titre d'ingénieur. Le jury est alors composé de responsables du siège et de son supérieur hiérarchique, seul représentant du site provincial.

Cette procédure centralisée ne laisse qu'une place ténue aux encadrants directs de l'usine qui, d'après les ingénieurs concernés, les ont poussés à s'inscrire au CNAM. N'ayant plus voix au chapitre, ils ne peuvent pas soutenir la promotion de leurs anciens techniciens. Par ailleurs, la diffusion de nouvelles technologies au sein de l'usine, tant dans les domaines de la production que de la gestion, rend moins nécessaire l'accumulation d'expérience professionnelle (Maurin, 2002). Dans une telle configuration, les ingénieurs CNAM, forts de leur ancienneté, sont moins appréciés que les jeunes diplômés sortant des grandes écoles.

Enfin, les ingénieurs CNAM doivent effectuer un profond travail de remise en question ; il s'agit de se conformer au modèle du manager et de gommer leurs caractéristiques jugées trop techniques par la GRH qui accompagne leur passage au statut cadre et notamment leur préparation à la soutenance du

Tableau 2

Relevé des caractéristiques des candidats à un poste d'ingénieur énoncées par la GRH de FORGG

Catégories de caractéristiques	Ensemble des caractéristiques
Caractéristiques cognitives	Qualités : – « niveau de réflexion, capacité de réflexion » – « analyse et jugement » – « ouverture à un raisonnement plus global, ouverture d'esprit »
Caractéristiques relationnelles	Qualités : – « excellent relationnel » / « comportement relationnel » / « aisance relationnelle » – « souplesse pour convaincre le client, une certaine fermeté, force de personnalité » – « aptitude à travailler en réseau » Défauts : – (au téléphone) : « quelqu'un qui n'a pas préparé son entretien, qui n'associe pas bien ses idées, qui est un peu confus dans sa façon de s'exprimer, qui est hésitant, qui ne sait pas exactement pourquoi il vous demande de venir vous voir, qui a mal ciblé ses attentes, qui vous écoute mal » – « un peu timoré » – « lever le doute : est-ce que cette personne est timide ? Est-ce qu'elle cache quelque chose ? Est-ce qu'elle est calculatrice ? »
Caractéristiques comportementales	Qualité : – « dynamisme »
Caractéristiques opérationnelles	Qualités : – « capacité d'organisation » – « opérationnalité »
Caractéristiques gestionnaires	Qualités : – « capacité à conduire le changement » – « aptitude à animer des équipes, qualités managériales » – « perception stratégique »
Capital culturel	Qualité : – « culture générale » (maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères)
Qualifications et expérience professionnelle	Qualités : – « compétences linguistiques » – « mobilité à l'international »

mémoire : « On dit : "Attention, votre mémoire n'est pas technique. Il faut que vous voyiez le côté humain, le côté gestion et le côté utilité par rapport à d'autres dans l'entreprise." C'est-à-dire qu'il ne peut pas dire : "Voilà, mon mémoire de CNAM ou mon mémoire des Mines ou de je ne sais où ?". On lui dit : À partir de cette base-là vous travaillez les aspects économique, financier, humain, communication. À qui ça peut-être utile ? " Et on réunit un jury qui est multifonctions. C'est-à-dire qu'il faut que je comprenne ce qu'ils disent. Moi j'ai un doctorat en psychologie, alors de temps en temps comprendre certaines choses qui sont très, très techniques, je ne sais pas, je ne comprends pas ! Alors si c'est un tableau pour les techniciens ça va, mais il faut que les explications je puisse les piger. »

Ces nouvelles exigences contrastent nettement avec les procédés antérieurs. En effet, Mr Brunet⁷, ingénieur âgé de 52 ans, a été promu cadre en 1985, avant même d'être diplômé ingénieur par le CNAM. Le directeur de l'usine lui avait demandé de soutenir très vite un mémoire afin de le nommer cadre, et ce, pour remplacer son chef de service, muté à l'étranger dans l'urgence. Il encadre aujourd'hui une cinquantaine de personnes.

En outre, le passage au statut cadre des ingénieurs CNAM est depuis peu soumis à des conditions particulières. Dans le cadre de l'application de la loi sur les 35 heures, les ingénieurs CNAM ont été assimilés

⁷ Pseudonyme.

aux agents de maîtrise et chefs d'atelier qui disposent d'une autonomie dans la gestion de leurs horaires. La position cadre leur a été accordée ; cependant, ils ont été intégrés à un niveau de coefficient très bas qui leur interdit tout espoir de progression de carrière. Les ingénieurs CNAM concernés se désignent eux-mêmes comme des « faux cadres », jugeant qu'ils n'ont pas bénéficié d'une réelle reconnaissance.

* *
*

LA TECHNIQUE, UN STIGMATE GÉNÉRALISÉ ?

Quel enseignement tirer du sort réservé aux ingénieurs CNAM dans cette usine ? Là où le management est privilégié, les chances de promotion et de carrière pour les ingénieurs CNAM s'amointrissent. Toutefois, cette corrélation vaut-elle pour les ingénieurs promus issus d'autres centres de formation ? Concerne-t-elle plus largement les ingénieurs de formation initiale qui occupent des postes techniques ?

En ce qui concerne les ingénieurs promus par la voie de la formation continue, il ne semble pas que le type d'organisme soit discriminant aux yeux des GRH. Ceux que nous avons rencontrés, d'une part, connaissent mal les différents centres et les formations délivrées, ainsi que les dispositifs mis en place récemment tels que les NFI (Nouvelles Formations d'Ingénieurs) ; d'autre part, aucun n'a dit avoir une préférence pour un centre plutôt qu'un autre, à moins que l'entreprise ne soit particulièrement en relation avec une école d'ingénieur, ou dispose d'un centre de formation maison.

Aux yeux des GRH, le CNAM ne se distingue donc pas des autres organismes de formation continue, et les ingénieurs diplômés par cette voie semblent connaître des trajectoires sensiblement identiques. À ce propos, une étude sur les ingénieurs du CESI – Centre d'études supérieures industrielles – (Baptiste, Bernoux, 1990) a montré, il y a une dizaine d'années, que leurs chances d'accéder à des postes à responsabilités étaient faibles dans les grandes entreprises, là où ils sont majoritairement salariés.

Par ailleurs, nos observations menées à FORGG laissent apparaître non seulement que la carrière des

ingénieurs CNAM était, depuis la fin des années 90, largement limitée, mais que les ingénieurs de formation initiale spécialisés dans des activités techniques étaient également bloqués dans leur progression de carrière. Parmi les ingénieurs rencontrés, les experts dans un domaine technique n'avaient pas d'espoir de progression. Ainsi, cet ingénieur âgé de 36 ans avait-il devant lui un avenir professionnel prometteur à son arrivée, en 1995, à FORGG, en tant que diplômé de l'École Centrale de Lyon. Également titulaire d'un doctorat, on lui confia un premier emploi au centre de recherche de l'usine. Au gré des restructurations, il a occupé différents postes. Depuis 2003, il est responsable du service « Développement process » où il n'encadre que cinq personnes. D'après lui, « *le choix de faire une thèse a conditionné beaucoup de choses derrière.* » Il s'est trouvé enfermé dans des postes techniques et très pointus. Il n'a pas vraiment l'impression d'être reconnu, mais plutôt « *oublié sur place* ». À ce propos, il souligne que depuis son embauche, il n'a jamais été convoqué à un entretien d'évaluation annuel par la GRH de FORGG.

L'étude du cas des ingénieurs CNAM ne fait donc que grossir l'effet stigmatisant, ou pour le moins entravant, de la spécialisation dans des fonctions techniques qui pèse sur la carrière des ingénieurs. Si la formation continue permet à des techniciens d'accéder au titre d'ingénieur, elle ne fait pas disparaître pour autant les frontières existantes entre ingénieurs prestigieux issus des grandes écoles et ingénieurs diplômés d'écoles de moindre rang. Les ingénieurs CNAM, auxquels on peut ajouter ceux issus du CESI, sont en outre marqués par leur origine sociale plus souvent populaire que celle des ingénieurs de formation initiale et par leur passé professionnel de technicien.

L'étude de populations ingénieurs minoritaires pourrait d'ailleurs se poursuivre par celle des femmes ingénieures diplômées du CNAM. Sachant que les femmes cadres sont largement tenues à distance des fonctions managériales (Pochic, 2004), on découvrirait alors comment l'association de caractéristiques à la fois stigmatisantes et traditionnellement antinomiques – appartenance au genre féminin et expertise technique – se combinent et influent sur les carrières de femmes ingénieures issues de la formation continue. ■

Bibliographie

- Baptiste F., Bernoux P. (1990), « Les ingénieurs CESI », *Formation Emploi*, n° 30, pp. 68-76.
- Berger P., Luckmann T. (1997), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Collin.
- Bourdieu P. (1989), *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de minuit.
- Divay S., Gadea C., Pottier F., Rezrazi A. (2003), « La porte est petite, mais elle reste ouverte », *Actualité de la formation permanente*, n° 187, décembre.
- Gadea C., Pottier F. (2003), « Salaires et trajectoires professionnelles des ingénieurs du Conservatoire national des arts et métiers : au-delà des idées reçues », *Formation Emploi*, n° 83, pp. 77-89.
- Gadea C., Divay S., Maurel S. (2003), *Les ingénieurs diplômés du CNAM face au marché du travail : évolutions et problèmes émergents*, Rapport intermédiaire du contrat de recherche CNAM, CA-Céreq de Rouen, Université de Rouen.
- Gadea C., Pottier F. (2004), *Technical Knowledge in the Engineers career: Asset or Stigma ? Elements of reflection from the case of CNAM*, Communication au 4^{ème} Congrès Intermédiaire du CR 52 de l' AIS, Université Versailles Saint Quentin en Yvelines, septembre.
- Ghaffari S. (2004), *Juger pour recruter : le marché du travail des ingénieurs diplômés*, communication à la 7^{ème} Journée du GDR CADRES, juin, Nantes.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit.
- Lazuech G. (2000), « Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce », *Formation Emploi*, n° 69, pp. 5-19.
- Maurin E. (2002), *L'égalité des possibles. La nouvelle société française*, Paris, « La république des idées », Seuil.
- Pochic S. (2004), *La professionnalisation des cadres ? Actualité d'un débat ancien et mise à l'épreuve empirique*, Communication à la Conférence intermédiaire du Comité de Recherche 52 de l' AIS, Université Versailles Saint Quentin, septembre.
- Pottier F. (1996), « Ingénieurs du CNAM : quel devenir ? », *Formation Emploi*, n° 55, pp. 59-75.

Résumé

Les ingénieurs du CNAM ou les limites d'une promotion sociale réussie

Par Sophie Divay

Les chiffres montrent que les ingénieurs du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) accèdent peu aux postes de manager, sans toutefois livrer les raisons d'une telle sous-représentation. Afin d'apporter des éléments explicatifs à la politique d'embauche et de promotion de cadres, nous avons interrogé des responsables des ressources humaines sur leur perception des ingénieurs CNAM et réalisé une monographie d'entreprise. Les résultats présentés ici mettent en lumière la centralité du clivage existant entre technique et management, clivage qui structure l'évolution de la carrière de tous les ingénieurs.

Mots Clés

Cheminement professionnel, ingénieur, pratique de GRH, promotion sociale, recrutement, représentation de la formation.

Journal of Economic Literature : J 62