

BL
n° 43
mai 89

CERREO

BREF

BULLETIN DE RECHERCHE MAI 1989 SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION
43

LE COMPORTEMENT DES TECHNICIENS AU TRAVAIL : L'INTERACTION ENTRE LES PROJETS INDIVIDUELS ET LES PRATIQUES DE GESTION DU PERSONNEL

Motiver le personnel, l'amener à participer aux innovations sont aujourd'hui au premier rang des préoccupations des chefs d'entreprise. Le comportement des individus au travail n'est pas indépendant de la possibilité qui leur est offerte de réaliser un projet d'évolution professionnelle ou sociale. Or, ces projets ne résultent pas exclusivement des caractéristiques individuelles, milieu social d'origine ou niveau de formation ; ils ne sont pas intangibles et se construisent aussi dans l'entreprise, en réaction à la politique de gestion des ressources humaines qui y est conduite.

C'est ainsi, par exemple, qu'une politique consistant à recruter à l'extérieur de l'entreprise, pour chaque type d'emplois, des titulaires d'un diplôme déterminé, à limiter la progression de chacun à quelques échelons, réduirait singulièrement l'horizon professionnel du personnel et compromettrait l'intégration à long terme dans l'entreprise.

Ce problème se pose particulièrement pour les techniciens, qui constituent une catégorie charnière entre les ouvriers et les ingénieurs, et avec encore plus d'acuité pour les titulaires d'un BTS ou DUT, les "techniciens supérieurs" selon l'appellation qu'en donne l'Éducation nationale. Ceux-ci, qui sont actuellement embauchés massivement dans les entreprises, arrivent avec des attentes importantes quant au déroulement de leur carrière.

Les pratiques de gestion du personnel, l'organisation du travail ainsi que la nature des relations sociales influen-

cent le comportement au travail des techniciens et la perception qu'ils élaborent de leur positionnement dans l'entreprise. Des études montrent, en effet, que des techniciens placés dans un "même" emploi ou dans des emplois requérant théoriquement le même type de compétences, ne s'y comportent pas tous de la même façon et ne forment pas tous une même identité sociale. Il y a des différences importantes d'une part parmi les titulaires d'un BTS ou DUT selon les services auxquels ils appartiennent et d'autre part, entre ces diplômés et ceux qui détiennent un bac ou un CAP.

Obtenir l'intégration des différents groupes de techniciens passe par des transformations touchant à la fois aux filières professionnelles, à l'organisation du travail et aux relations sociales, de telle sorte que les individus puissent élaborer et mettre en œuvre des projets d'évolution. Dans ce contexte, la mise en place d'une gestion spécifique des titulaires d'un BTS ou DUT présente un enjeu important

Les techniciens occupent dans les conventions collectives une place intermédiaire entre les ouvriers et les ingénieurs. Ils constituent une population très hétérogène du point de vue de leurs niveaux de formation, de leurs itinéraires professionnels et des activités qu'ils prennent en charge. En effet, peuvent être classés techniciens des titulaires d'un CAP ayant évolué "sur le tas" et à partir de la formation continue, des bacheliers mais aussi des titulaires d'un BTS ou DUT, que l'Éducation nationale distingue en leur attribuant l'appellation de techniciens supérieurs sans que celle-ci soit reconnue par les entreprises. De même, les emplois de techniciens ne recouvrent pas une activité spécifique. Certes les services d'études traditionnels (comme les bureaux de dessin et de méthodes) ou récemment créés pour mettre en œuvre les technologies nouvelles, ne comportent que des techniciens - les dessinateurs, les informaticiens ou les analystes-programmeurs sont classés parmi les techniciens - mais cette catégorie coexiste avec les ouvriers dans les activités d'entretien et même, mais en nombre moindre, dans les activités de production.

car elle a des conséquences non seulement sur ce groupe mais aussi sur les autres techniciens. L'objectif pour les responsables d'entreprise est d'offrir aux techniciens supérieurs une carrière leur permettant d'accéder à des fonctions qui reconnaissent et valorisent leurs compétences, sans que cela se fasse au détriment des techniciens moins diplômés, qui risqueraient d'être relégués dans une place de second rang.

UNE FORTE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES IDENTITÉS SOCIALES

En fonction des catégories professionnelles auxquelles ils s'identifient, ou par rapport auxquelles ils se situent, quatre groupes peuvent être distingués parmi les techniciens.

Un faible nombre de techniciens, uniquement titulaires d'un BTS ou DUT, et appartenant tous à des services d'études nouvellement créés (cf. encadré), se projettent, dans l'avenir, dans le groupe des ingénieurs. Pour y arriver, leur stratégie consiste à diversifier leurs savoirs en prenant des responsabilités supplémentaires et en cherchant à résister à la spécialisation que les chefs de service ont tendance à opérer.

Le second groupe, majoritaire, comprend surtout des titulaires d'un BTS ou DUT mais aussi quelques bacheliers, tous employés dans des services d'études. Ils se projettent dans la haute maîtrise - chef d'atelier d'exploitation - en la décrivant positivement comme une maîtrise technicienne, collaboratrice des ingénieurs, responsable de la mise en œuvre des nouvelles technologies dans les activités de production. Ce positionnement social n'est cependant pas présenté comme une promotion sociale mais comme le sommet de la filière technicienne. En effet, pour eux, la véritable promotion serait de parvenir au groupe des ingénieurs, ce qui leur semble exclu.

Le troisième groupe est composé uniquement de titulaires de BTS OU DUT, appartenant tous à des services décentralisés d'entretien, donc proches de l'exploitation. Ils se projettent aussi dans cette haute maîtrise mais en la décrivant très négativement. Cette fonction leur semble sans pouvoir réel, celui-ci revenant aux ingénieurs. Ces techniciens se disent "du côté des ouvriers", ce qui signifie qu'ils s'identifient à eux et s'en trouvent solidaires.

Enfin, le dernier groupe est composé uniquement de bacheliers appartenant aux deux types de services (études et maintenance). Ils se projettent dans la filière technicienne et se résignent à occuper cette place, tout en la présentant comme une place de second rang.

Cet article s'appuie plus particulièrement sur une étude réalisée sur les techniciens d'une entreprise sidérurgique employés dans des services d'études nouvellement créés et des services décentralisés d'entretien, proches de la fabrication. Cette entreprise avait fait l'objet antérieurement d'une investigation importante sur l'évolution des qualifications liée à ses transformations technico-organisationnelles. Les résultats sont confirmés par une étude en cours sur l'industrie automobile, ce qui permet de leur donner une certaine généralité.

L'objectif de l'étude était d'analyser l'influence des facteurs organisationnels et sociaux internes à l'entreprise sur la constitution des identités sociales des techniciens, et sur leur comportement au travail. Pour cela on a demandé à des techniciens de décrire leur itinéraire professionnel en indiquant le rôle qu'ils pensaient avoir joué dans la définition du contenu des emplois qu'ils ont successivement occupés et dans l'orientation de leur carrière ainsi que le rôle de l'entreprise. Il s'agissait de mettre en évidence l'ensemble des facteurs qui, selon eux, permettent d'expliquer la place qu'ils occupent dans l'entreprise et les modalités d'accès à cette place. Au cours des entretiens, ils ont eux-mêmes spontanément abordé le rôle des filières d'évolution, du mode d'organisation du travail, de la formation continue et non formalisée et de la nature des relations sociales avec leur hiérarchie.

L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DU PERSONNEL, DE L'ORGANISATION ET DE LA NATURE DES RELATIONS SOCIALES

Les récits professionnels montrent que le comportement au travail est étroitement relié à l'existence - ou à l'absence - d'un projet d'évolution. Celui-ci dépend de la façon dont l'individu perçoit son positionnement dans l'entreprise. Des facteurs organisationnels et sociaux influencent cette perception.

L'existence de possibilités d'évolution favorise l'émergence d'un projet ou la réalisation d'un projet dont l'individu était porteur à son entrée. Mais les perspectives de carrière ne sont pas les mêmes dans tous les services et varient selon les époques. Dans les années 70, des perspectives importantes étaient ouvertes aux titu-

lares d'un CAP. Au milieu des années 85, c'est dans les services d'études nouvellement créés que les perspectives d'évolution sont les plus importantes.

Le mode d'organisation du travail intervient également. La façon dont le travail est divisé et le degré d'autonomie laissé aux individus permettent plus ou moins l'accès à des activités de niveaux de complexité croissants et à des responsabilités supplémentaires. Or, il y a là encore une différence importante entre les services d'études nouvellement créés et les services décentralisés d'entretien. Dans les premiers, les ingénieurs laissent beaucoup d'autonomie aux techniciens, attendant qu'ils soient suffisamment expérimentés pour les décharger d'une partie des études qu'ils réalisent eux-mêmes. Dans les services décentralisés d'entretien, l'ancienne maîtrise a longtemps réduit l'autonomie des techniciens supérieurs en les empêchant, par exemple, de mettre en œuvre complètement, et de développer, leurs connaissances des technologies nouvelles (en réalisant des modifications d'installations) parce qu'elle craignait d'être dépassée techniquement.

La formation institutionnelle et non formalisée joue aussi un rôle. Là encore, elle est souvent plus développée dans les services d'études nouvellement créés. En effet, non seulement les techniciens bénéficient d'un accès plus facile aux stages mais encore ils se forment aux côtés des ingénieurs.

Le réseau de relations sociales dans lequel les individus sont insérés intervient aussi. On constate, en effet, que les techniciens sont influencés dans la formulation de leur identité sociale, à la fois par la catégorie avec laquelle ils sont le plus en contact et par la nature des relations. Or, ce réseau diffère selon les services. Dans les services d'études, c'est avec les ingénieurs que les techniciens sont le plus en contact. Ils insistent, surtout ceux qui viennent des services d'entretien, sur la nature presque "amicale" de ces relations. Par contre, dans les services décentralisés d'entretien, les ouvriers constituent la catégorie la plus nombreuse. Les contacts avec les ingénieurs sont peu fréquents, les fonctions nettement disjointes. Entre les techniciens et les ingénieurs s'établit une relation non pas de coopération mais de subordination. Et, surtout, les techniciens rencontrés décrivent unanimement une distance sociale importante avec les ingénieurs, perçue notamment à travers l'attitude de ces derniers à leur égard. Cette distance sociale dans les activités proches de la production pourrait être héritée de la tradition dans certaines industries. Par contre, dans les services d'études, on peut penser que les ingénieurs - en raison de la nouveauté de cette activité - ont su échapper à la prégnance des rapports sociaux antérieurs et su inventer un autre mode de relations avec les agents qu'ils encadrent.

Des pratiques de gestion du personnel qui différencient les titulaires d'un BTS ou DUT des autres techni-

ciens ont également une influence sur le comportement et les représentations des deux groupes.

Deux points de vue coexistent parmi les chefs de service et les responsables du personnel sur la composition des techniciens et la politique de gestion qu'il convient de leur appliquer. La majorité d'entre eux considère que les titulaires d'un BTS ou DUT constituent une population particulière qui doit être gérée de façon spécifique et ils les privilégient dans leur politique de recrutement, de formation, l'attribution du travail et la promotion. Les autres jugent que les techniciens, tous diplômés confondus, forment une seule et même population et qu'ils doivent être jugés à partir des compétences mises en œuvre dans l'exercice de leur travail.

Si la politique qui consiste à privilégier les techniciens supérieurs a des effets intégrateurs et stimulants vis-à-vis de ces derniers, elle a, par contre, des effets inverses sur les autres techniciens. Les récits analysés montrent que ces techniciens intègrent plus encore que les techniciens supérieurs les classements opérés par leur hiérarchie. Si les titulaires d'un BTS ou DUT considèrent que le contenu de leur formation ne correspond pas à leurs attentes, ils mettent en œuvre - au moins bon nombre d'entre eux - une stratégie pour faire évoluer cette situation. Par contre, les autres se résignent à occuper la place qui leur est faite, tout en ressentant un sentiment de frustration profond. Il y a plusieurs explications à cela. Les titulaires d'un BTS ou DUT maîtrisent plus que les autres les savoirs qui permettent d'échapper à la situation initiale. Moins formés au départ et bénéficiant moins des stages de formation, les autres techniciens, titulaires d'un CAP ou d'un baccalauréat, ne possèdent pas les mêmes atouts pour faire évoluer le contenu de leur travail, quand bien même ils le souhaitent. Par ailleurs, ils savent, en entrant dans l'entreprise, qu'ils seront en concurrence, à leur désavantage, avec les BTS ou DUT et, dans beaucoup de services, tout le leur confirme. Le combat leur semblant perdu d'avance, beaucoup ne le livrent pas. C'est pourquoi, dans les services où ils se retrouvent avec des diplômés de niveau III et où ils constatent que les pratiques de gestion du personnel du chef de service privilégient ceux-ci, ils cherchent peu à élargir le contenu de leur fonction. Ce comportement se retrouve également dans des services où les techniciens ne sont pas directement en présence de titulaires de BTS ou DUT. Si leur travail leur semble routinier, beaucoup s'en contentent et ne recherchent pas forcément une mutation, trouvant qu'"il faut savoir rester à sa place" puisque les meilleures sont réservées à plus formés qu'eux.

Enfin, **le temps passé dans un autre mode d'organisation et un autre réseau de relations sociales que ceux auxquels le technicien est confronté dans le présent imprime également sa marque à son comportement et à ses représentations.** C'est ainsi qu'un technicien, titulaire d'un BTS ou DUT, muté dans un service d'études après être resté de nombreuses années dans un service

décentralisé d'entretien, ne partage pas avec ses collègues de même formation et de même âge que lui, mais affectés directement dans ce service d'études, une même perception de sa place dans l'entreprise et ne décrit pas le même comportement au travail que ceux-ci.

L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

L'ensemble de ces facteurs contribue à créer une forte hétérogénéité des perceptions du rôle des techniciens ainsi que des comportements au travail. Environ le tiers des individus rencontrés attribuent au technicien, et se reconnaissent à eux-mêmes, un rôle très actif dans la définition du contenu des emplois. Ce sont essentiellement des titulaires d'un BTS ou DUT recrutés dans les services d'études nouvellement créés (pour mettre en œuvre l'automatisation dans tous les secteurs de l'entreprise) ou rapidement mutés dans ceux-ci, mais également quelques individus titulaires d'un CAP, entrés dans l'entreprise dans les années 60. Le contenu des emplois ne dépend pas seulement, selon eux, de la hiérarchie mais d'une interaction hiérarchie-individu. Leur pouvoir d'action ne se limite pas au choix des procédures à mettre en œuvre pour atteindre le résultat fixé mais il concerne d'abord la détermination du but à atteindre. Par ailleurs, il permet de contourner certaines décisions de la maîtrise (les techniciens modifient "clandestinement" les installations s'ils le

jugent nécessaire). Il va enfin jusqu'à faire évoluer l'organisation et le contenu du travail de l'équipe (d'une intervention de dépannage simple, l'équipe passe à des interventions plus complexes après avoir été formée par un technicien, à sa propre initiative). L'entreprise représente pour eux un système dans lequel il est possible d'évoluer socialement. Tous se projettent dans l'avenir dans un autre groupe que celui auquel ils appartiennent sauf les titulaires d'un CAP. Ces derniers ne connaissent pas actuellement une évolution sociale, mais celle-ci s'est, en fait, réalisée antérieurement, dans les années 70. En effet, entrés comme OS, ils ont accédé, après avoir passé un CAP en formation continue, à un statut de technicien ou de maîtrise.

La majorité des techniciens rencontrés attribuent aux techniciens, et à eux-mêmes, un rôle marginal dans la définition du contenu des emplois, se limitant aux choix des procédures à mettre en œuvre pour atteindre un but qui leur est fixé. Ce sont en majorité des titulaires d'un CAP ou d'un bac, employés dans des services d'études ou des services décentralisés d'entretien, proches de la production et également des titulaires d'un BTS ou DUT employés également dans ces services d'entretien. Ils considèrent que l'entreprise a aussi une action déterminante dans l'évolution de carrière des techniciens, le rôle de ceux-ci se réduisant à saisir les éventuelles opportunités qui s'offrent à eux. Pour eux, l'entreprise représente un système social dans lequel chacun reste à sa place.

Géraldine de BONNAFOS

BIBLIOGRAPHIE

- BERCOT R., de BONNAFOS G., KIRSCH E., ZARIFIAN P., *Qualification dans la sidérurgie*, doc. ronéoté, CEREO, janvier 1984.
- de BONNAFOS G., "Les techniciens vus par la hiérarchie de l'entreprise" in *Formation Emploi* n° 20, oct.-déc. 1987.
- de BONNAFOS G., *Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes*, Collection des études n° 45, CEREO, décembre 1988.
- BOUFFARTIGUE P., GODARD F., *Au fil de la lignée*, GERM, 1984.
- GUILLON R., *BTS et DUT industriels. Représentations et pratiques des enseignants et des gestionnaires du personnel*, Collection des études n° 28, CEREO, octobre 1986.
- GUILLON R., "Repères sur l'emploi des techniciens" in *Formation Emploi* n° 20, oct.-déc. 1987.
- LHERBIER Ph., "Les techniciens, catégorie professionnelle ou socioprofessionnelle ?" in *Information SIDA* n° 159, mai 1967.