

LES TECHNICIENS VUS PAR LA HIÉRARCHIE DE L'ENTREPRISE

par *Géraldine de-Bonnafos*

Si l'on juxtapose les différents discours tenus sur les techniciens par les ingénieurs et cadres concernés, on obtient une image brouillée qui laisse entière la question de l'identification de ce groupe dans l'entreprise. A travers l'étude d'un cas, l'auteur rend compte de cette diversité des modes d'évaluation des techniciens aux différents niveaux de la hiérarchie et compare leurs pratiques de recrutement, d'organisation du travail et de promotion.

Dans les années 60 la question de l'identification des techniciens se posait déjà. Ph. Lherbier, par exemple, la formulait en ces termes : « *il y a toujours un risque à vouloir utiliser le terme de « techniciens », celui de s'entendre demander : de qui ou de quoi parlez-vous ? Car un constat s'impose d'emblée : s'il est fréquent d'entendre parler « des problèmes des techniciens », « du malaise des techniciens » etc., personne n'est capable de définir avec précision ce que recouvre l'appellation »*. Il faut constater que depuis, la question n'a pas reçu de réponse précise et qu'elle est toujours d'actualité d'une part parce que le nombre des techniciens augmente fortement dans les entreprises, en liaison avec le développement de l'automatisation et d'autre part parce que ces techniciens ont des cursus et des niveaux de formation différents. L'accès à la fonction après une évolution sur le tas, à partir d'un emploi ouvrier, demeure et coexiste avec un accès direct après une formation qui peut être de niveau IV ou III. Il n'est donc pas inintéressant de se demander si les individus qui ont en commun la caractéristique d'être classés techniciens dans les entreprises constituent une population homogène et de s'interroger sur les raisons de la difficulté à parvenir à une réponse claire.

C'est à ces questions que nous avons consacré une étude, réalisée dans une entreprise appartenant à une industrie de process. Nous avons adopté le parti d'éviter de caractériser les techniciens à partir de critères élaborés par nous-même. Nous avons préféré analyser les caractérisations formulées par les acteurs eux-mêmes — les acteurs, c'est-à-dire les responsables et les techniciens —.

L'objectif des entretiens auprès des responsables était de vérifier si ceux-ci partagent un même mode d'identification des techniciens et s'ils leur appliquent des pratiques de gestion uniformes. Les entretiens auprès des techniciens devaient permettre d'analyser s'ils ont une même représentation de leur identité sociale et de mettre à jour l'influence de facteurs organisationnels au sein de l'entreprise sur l'élaboration de cette identité. Nous ne rendons compte ici que du premier volet de la recherche en nous centrant sur l'analyse du discours des responsables.

C'est toujours par une description de leurs savoirs que les responsables caractérisent les techniciens mais selon trois modalités différentes menées successivement. La première est une évaluation des savoirs requis dans les fonctions qu'ils occupent. La seconde est une partition des techniciens fondée sur les savoirs détenus par des individus ayant parcouru des itinéraires professionnels différents. Enfin la troisième consiste à situer les techniciens par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles qui composent l'entreprise en comparant le contenu de leurs fonctions et leurs savoirs.

Notre hypothèse centrale est qu'il est impossible que l'ensemble des responsables parviennent spontanément à une caractérisation identique des techniciens parce qu'il n'existe pas un outil neutre ou objectif d'évaluation des savoirs. Pour le montrer nous adoptons une méthode différente de celle généralement utilisée pour traiter de la question de l'identification d'une catégorie professionnelle ou de la politique qui lui est appliquée et nous aboutissons à des résultats différents. Généralement on mène l'investigation à un seul niveau, celui de la direction du personnel de l'entreprise ou de la direction générale du groupe auquel elle appartient et rarement au niveau des différents services utilisant cette catégorie

professionnelle, car on suppose implicitement que la politique est définie à l'un des deux premiers niveaux et qu'elle est appliquée au troisième. En ne recueillant qu'un seul discours, il n'est pas étonnant qu'on parvienne à une image claire de la catégorie (éventuellement des sous-groupes qui la constituent) et de la politique qui lui (leur) est appliquée. Pour notre part, nous émettons l'hypothèse selon laquelle les chefs de service sont également acteurs, c'est-à-dire qu'ils bénéficient d'une marge d'autonomie importante dans la définition de la politique qu'ils appliquent et nous avons mené l'investigation successivement aux trois niveaux.

La restriction du champ de l'étude à une seule entreprise ne permet évidemment pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises, notamment ceux concernant le contenu des fonctions et des savoirs des techniciens. Cependant cette limitation à une seule entreprise a permis de réaliser une enquête fouillée, nécessaire pour vérifier l'existence parmi les responsables d'un mode d'identification convergent des techniciens. Et si l'on montre que dans une entreprise particulière cette convergence n'existe pas, on peut penser qu'ailleurs elle n'existe pas non plus.

Le choix de cette entreprise particulière n'est pas le fruit du hasard. L'enquête a pu être menée à une période charnière correspondant à la redéfinition de la politique appliquée aux techniciens.

Jusqu'au début des années 80, les techniciens ne constituent pas une population prépondérante dans l'entreprise ni par leur nombre ni par l'importance que l'on attribue à leur rôle dans le déroulement du processus de fabrication. Comparés aux ouvriers ou à la maîtrise, on ne leur reconnaît pas un rôle stratégique (voir l'encadré p. 14).

Si l'on repère leur fonction à partir du résultat auquel concourt leur activité, on peut dire qu'ils participent tous à la fonction de maintenance des installations. Cependant les responsables font une distinction entre d'une part la fonction de maintenance proprement dite, prise en charge par des services d'entretien centralisés et décentralisés et d'autre part une fonction qui, bien qu'elle concoure à la maintenance, est considérée comme une fonction d'étude, prise en charge par le service des méthodes et le bureau de dessin. Les méthodes étudient et mettent au point les modalités de l'entretien préventif rare et complexe. Le bureau de dessin étudie les grosses modifications des installations. Ces fonctions « traditionnelles » demeurent aujourd'hui bien que le contenu de certaines d'entre elles ait été modifié par l'automatisation.

Le changement le plus marquant introduit au début des années 80 avec le développement de l'automatisation est l'essor considérable d'une fonction nouvelle d'études des nouveaux systèmes automatisés et de mise en place plus

largement des nouvelles technologies. Elle a donné lieu à la création de services nouveaux, par exemple un service chargé de la conception, de l'analyse et de la programmation des systèmes automatisés de pilotage des installations, et à l'implantation de sections nouvelles au sein des services existants, par exemple une section chargée de la maintenance des modèles de conduite des installations au sein des services de production ou une section créée au sein des méthodes pour introduire l'entretien conditionnel des installations, utilisant les toutes nouvelles techniques.

Cette fonction a été confiée à des techniciens qui ont été recrutés dans l'entreprise avec, ou non, un diplôme de niveau IV et à l'extérieur de celle-ci avec un diplôme de niveau IV ou III. Le caractère stratégique de la fonction qu'ils prennent en charge ainsi que l'importance du recrutement des techniciens — notamment des techniciens supérieurs détenteurs de BTS/DUT, population jusqu'ici marginale dans l'entreprise — imposent que soit repensée la politique à leur égard. Il est donc particulièrement intéressant de pouvoir analyser, au moment où une politique change, la manière dont elle est conçue à différents niveaux dans l'entreprise. La réflexion a englobé l'ensemble des techniciens, y compris ceux qui sont occupés dans les fonctions traditionnelles et l'étude a porté sur l'ensemble. Mais cet article porte exclusivement sur les techniciens impliqués dans la nouvelle fonction d'étude pour une raison de clarté et de simplicité d'exposition. Les résultats essentiels ne sont en effet pas modifiés si on exclut les techniciens affectés dans les fonctions traditionnelles. L'avantage de nous centrer sur cette fraction de la population est que — comme nous le verrons — les chefs de service partagent une même représentation des savoirs requis dans la nouvelle fonction d'études. Cette convergence rend donc légitime une comparaison de leurs pratiques de gestion et de leur mode d'identification des techniciens sur la base des savoirs qu'ils détiennent.

Cet article est structuré en trois parties qui rendent compte des trois démarches adoptées par les responsables pour caractériser les techniciens.

Dans une première partie, nous analysons les représentations des responsables sur des savoirs requis dans les activités prises en charge par les techniciens en montrant une opposition entre celles des chefs de service et celles des responsables du personnel.

Puis nous décrivons la partition qu'ils font parmi les techniciens sur la base des savoirs qu'ils détiennent, en montrant encore une opposition mais qui ne recoupe pas la première et nous analysons les raisons de cette divergence.

Enfin nous présentons la manière dont les responsables situent les techniciens par rapport aux autres groupes sociaux de l'entreprise à travers notamment la façon

dont ils traitent leur évolution de carrière. Mais nous nous centrons sur un point particulier. En effet, trois voies d'évolution possibles sont ouvertes désormais aux techniciens, ce qui implique une diversité des cursus et du positionnement social auquel ils peuvent aboutir. Tout d'abord ils peuvent rester dans la filière technique et accéder à des coefficients identiques à ceux de la maîtrise. En second lieu, ils peuvent devenir contremaître puis chef d'atelier. Enfin un petit nombre parviendra à intégrer le groupe des ingénieurs et cadres. Bien que ce passage soit destiné à être très réduit, c'est uniquement sur les conditions de celui-ci que nous nous penchons dans la troisième partie. En effet, c'est une question qui est très souvent soulevée à propos des diplômés de niveau III (2) et qui préoccupe tout autant les directions d'entreprise que les techniciens eux-mêmes. Or ce passage suppose une évaluation des frontières entre les fonctions et les savoirs des ingénieurs et des techniciens et des conditions que doivent remplir ces derniers pour l'emprunter. Il est donc intéressant de vérifier si les modes d'évaluation des différents responsables sont convergents. Nous montrons qu'ils ne le sont pas et nous en analysons les raisons.

LES SAVOIRS REQUIS CHEZ LES TECHNICIENS, DIVERSITÉ OU SPÉCIALISATION ?

L'interrogation sur les savoirs requis dans la fonction d'études ne met pas en lumière une convergence des représentations des différents responsables. On constate au contraire une opposition entre les chefs de service qui insistent sur la nécessité de posséder des savoirs diversifiés et les responsables du personnel, au niveau de l'entreprise et du groupe, qui décrivent des savoirs spécialisés.

Cette opposition qui semble *a priori* paradoxale ne révèle pas cependant une contradiction entre ces différents responsables. L'analyse montre qu'elle provient d'une divergence de leurs systèmes de référence pour penser et exposer leur politique. Divergence qui renvoie aux niveaux différents auxquels ils interviennent et qui entraîne une différence dans le sens donné aux termes de fonctions et savoirs.

L'opposition entre les représentations des chefs de service et celles des responsables du personnel

Pour décrire les savoirs qu'ils jugent nécessaires pour réaliser les études nouvelles, les chefs de service partent des activités de leur service, mais d'un modèle abstrait de celles-ci, tel qu'ils voudraient, dans l'idéal, les voir prises en charge. La comparaison de leur discours montre une grande similitude des savoirs requis quel que soit le service, donc quelle que soit l'application concrète de

(2) cf. R. Guillon. *Techniciens en formation continue d'ingénieurs*. CEREO, collection des études n° 15, juin 1985.

ces études et notamment une grande diversité de ces savoirs.

C'est d'abord une grande diversité des savoirs techniques, qui est une conséquence du caractère systémique des installations. Chaque installation comprend plusieurs parties faisant chacune intervenir des techniques différentes mais il est impossible d'étudier ou d'agir sur une partie sans prendre en compte le fonctionnement global et les interrelations entre cette partie et le reste du système.

Dans certains cas, ce caractère systémique exige des connaissances dans des domaines tellement divers que celles-ci ne peuvent être possédées par un seul homme et qu'il faut mettre en place une nouvelle forme d'organisation du travail pour arriver à une maîtrise collective de ces connaissances. Il en est ainsi par exemple pour le développement des logiciels des systèmes informatisés pilotant les procédés de fabrication. La conception de ces logiciels implique une description de l'ensemble des fonctions du système appelée analyse fonctionnelle qui fait intervenir des données sur le processus physico-chimique (il faut généralement intégrer un modèle informatique), sur l'ensemble de l'instrumentation (on actionne des moteurs, des capteurs, on traite les signaux donnés par les capteurs), sur l'architecture du système automatisé (le dialogue calculateur-automates...). La mise en œuvre des connaissances nécessaires pour décrire le système et ses interrelations nécessite la constitution d'un groupe de travail, pendant toute la durée de la conception, qui réunit des techniciens appartenant à des services différents, chacun ayant des connaissances approfondies dans la spécialité appliquée à une partie du système. Mais cette phase de conception ne revient pas à juxtaposer des savoirs spécifiques détenus par des individus différents : pour exprimer les interrelations, il est nécessaire que chacun se représente les interfaces entre la partie qu'il maîtrise le mieux et les autres et donc qu'il ait des connaissances dans les autres spécialités. Le technicien qui détient des connaissances approfondies sur le processus physico-chimique, par exemple, doit également connaître suffisamment l'instrumentation pour évaluer la fiabilité des mesures qu'il reçoit et sur lesquelles il raisonne.

Ainsi chaque technicien maîtrise plus particulièrement une ou deux techniques nouvelles mais il doit avoir des connaissances moins approfondies dans les autres disciplines. Finalement la diversité des savoirs requis implique qu'un certain nombre de savoirs soient partagés par tous ces techniciens : ce sont des connaissances sur le processus physico-chimique ou sur le fonctionnement des installations, des connaissances en électrotechnique, en instrumentation et en informatique.

L'importance de cette diversité des savoirs est attestée par la politique de recrutement des chefs de service. Rares sont ceux qui recherchent des techniciens dont la

formation de base correspond à la discipline qu'ils devront maîtriser le mieux. Les deux spécialités le plus souvent citées sont l'électrotechnique, quand les études font plutôt intervenir des données sur les équipements (c'est le cas des analystes-programmeurs qui écrivent les programmes après la phase d'analyse fonctionnelle et qui sont souvent considérés, à tort, comme des spécialistes de l'informatique) et les mesures physiques quand les études exigent plutôt la prise en compte du process (c'est le cas des techniciens des sections techniques dont le rôle est d'analyser le déroulement du process). L'électrotechnique, en effet, « *prépare à la connaissance de l'environnement, les moteurs, les capteurs...* » et, un technicien formé sur les mesures physiques « *est un peu matheux, un peu physicien et un peu chimiste* ».

Cette diversité provient aussi de la nécessité de posséder d'autres savoirs désignés cette fois à travers des qualités dont certaines sont liées à la nature même du travail. Tous les chefs de service s'accordent à reconnaître que la notion de prescription du travail ne s'applique pas aux techniciens. A la fois le résultat à atteindre et les procédures pour y parvenir ne peuvent être préalablement établis. Les techniciens bénéficient donc d'une large marge d'autonomie qui exige des capacités d'initiative, et celles-ci sont d'autant plus importantes que le champ d'intervention des techniciens est le plus souvent étendu à l'ensemble de l'usine, ce qui multiplie le nombre de situations différentes auxquelles ils sont confrontés. Ces capacités d'initiative ne reposent pas seulement sur la maîtrise des connaissances techniques mais sur des qualités que les chefs de service décrivent comme la capacité à décider seul, sans contrôle permanent de la part de la hiérarchie ou la capacité de remettre en question les résultats obtenus afin de vérifier leur validité.

D'autres qualités sont requises par les réorganisations qui s'effectuent dans l'entreprise. L'une d'elles est décrite comme la capacité de négociation ou de dialogue : il faut savoir vendre son produit. Elle est liée à la nouveauté de cette fonction d'études. Celle-ci doit en effet s'insérer dans le processus de production d'ensemble et les techniciens sont le vecteur de cette insertion : ils doivent faire connaître l'activité de leur service et susciter une demande de la part des services de production. La nécessité de cette capacité de négociation est également renforcée par une contrainte économique nouvelle imposée aux différents services par la décentralisation de la gestion et l'introduction du contrôle budgétaire. Les études que réalisent ces techniciens constituent des produits qu'ils vendent en quelque sorte aux services de production mais ils sont mis en concurrence avec des entreprises extérieures qui proposent les mêmes produits. Il leur faut donc négocier avec les responsables des services utilisateurs les conditions de réalisation des études et justifier les caractéristiques finales de celles-ci. Mais il leur

faut aussi intégrer cette contrainte économique nouvelle, ce qui exige d'aboutir à un résultat qui correspond étroitement aux besoins des utilisateurs et de respecter les délais et les prix préalablement fixés.

A cette présentation des chefs de service s'oppose celle des responsables du personnel selon laquelle les techniciens ont au contraire des savoirs spécialisés : ce sont des spécialistes d'une technique.

L'origine de l'opposition : un système de référence différent aux deux niveaux

Cette contradiction apparente résulte d'une divergence entre les responsables dans le fondement de leur analyse, qui s'explique par la différence des niveaux auxquels ils interviennent. En effet, bien qu'ils participent tous à la définition et à la mise en œuvre de la politique du personnel, ils n'ont pas le même système de référence pour penser cette politique parce qu'ils ne gèrent pas tout à fait le même objet. Il en résulte une divergence dans la définition qu'ils donnent aux termes de fonction et de savoirs.

La politique des chefs de service ne s'applique qu'à des techniciens. Leur référence pour élaborer celle-ci est l'ensemble des activités de leurs services, dans leur diversité et leur complexité. C'est à cette diversité que renvoient les termes de fonction et de savoirs. Les savoirs désignent les connaissances dans les différentes techniques impliquées dans ces activités et les qualités nécessaires pour mener à bien ces activités. Les responsables du personnel, pour leur part, gèrent plusieurs groupes au sein de l'entreprise et positionnent d'emblée les techniciens par rapport aux ouvriers, à la maîtrise et aux ingénieurs et cadres. Leur référence n'est pas les activités concrètes mais le système de rôles au sein de la division du travail et ils procèdent constamment par comparaison. C'est à ce rôle que renvoient les termes de fonction et de savoirs. Ainsi ils utilisent le terme de spécialisation pour opposer les techniciens, qui interviennent dans un seul champ, celui de la technique, à la maîtrise dont le rôle a trois dimensions : la technique, la gestion et l'encadrement.

Cette confrontation a l'intérêt de montrer qu'il n'y a pas forcément un consensus parmi les différents responsables d'une entreprise sur le sens des termes qu'ils utilisent pour exposer leur politique. En conséquence, on peut recueillir des discours divergents en interrogeant des responsables à des niveaux différents. En ne recueillant qu'un seul discours, on peut se faire une idée très partielle voire erronée de la réalité.

LES SAVOIRS DÉTENUS PAR LES TECHNICIENS : DEUX MODES D'ÉVALUATION DIVERGENTS

L'interrogation portant sur les savoirs détenus par les techniciens ne met pas en lumière un mode d'identification unique de cette population. Tous les responsables s'accordent pour reconnaître que les techniciens ne constituent pas une population homogène mais ils n'établissent pas une même partition. On retrouve encore deux modes d'identification différents mais qui ne renvoient pas cette fois à une opposition entre les chefs de service et les responsables du personnel. Un même mode d'identification est partagé par certains chefs de service et certains responsables du personnel. Cette hétérogénéité s'explique par l'absence d'un mode d'évaluation unique des savoirs détenus par les individus. On constate l'existence de deux modes d'évaluation divergents. Et tout comme dans le point précédent, on peut montrer que cette divergence n'est pas le fruit du hasard et qu'elle ne révèle pas non plus une contradiction entre les différents responsables mais que chaque mode d'évaluation possède sa propre rationalité.

Deux modes d'identification opposés des techniciens

Le deuxième temps de la démarche des chefs de service, c'est-à-dire la description de ce que font réellement les techniciens et de ce qu'ils savent, relativise fortement la description des activités et des savoirs qui ressort de leur présentation précédente de ce que les techniciens doivent faire et savoir. Il met en lumière une hétérogénéité des activités concrètes et de la population dans un même service et une répartition non aléatoire des activités entre les individus.

Une analyse rapide montre un certain nombre de points communs dans les pratiques de gestion que les chefs de service appliquent aux techniciens. C'est d'abord l'importance numérique des titulaires de diplômes de niveau III. C'est ensuite la place qu'ils accordent à ces diplômés dans leur politique de recrutement future : tous veulent en embaucher. C'est enfin une attribution des diverses études qui tient compte de différences entre les techniciens. Cependant une analyse plus fine montre qu'ils ne font pas la même différenciation parmi les techniciens et qu'ils ne partagent donc pas un même mode d'identification de ceux-ci.

Un premier groupe de chefs de service privilégie les diplômés de niveau III dans leur politique de recrutement : l'équipe est constituée en majorité de ces diplômés et/ou ils ont pour objectif de renouveler rapidement leur personnel de façon à ce que ceux-ci constituent à terme la population majoritaire sinon l'unique population. Ils jugent que ces diplômés sont plus compétents que les autres et de ce fait c'est à eux qu'ils attribuent les études les plus complexes.

Les autres chefs de service comptent dans leur service moins de 50 % de diplômés de niveau III et si leur politique de recrutement future leur fera une place importante, ce sera sans exclusive au détriment des techniciens d'un niveau de formation inférieur. Ils considèrent aussi que tous les techniciens n'ont pas les mêmes savoirs et ils ne répartissent pas les activités de façon aléatoire. Cependant selon eux cette différence n'est pas liée à la possession d'un diplôme particulier. Contrairement aux chefs de service précédents, ils n'ont pas une approche en termes de groupes mais en termes d'individus.

On retrouve exactement la même divergence entre la direction du personnel de l'entreprise et la direction générale du groupe qu'entre les chefs de service dans la différence qu'ils établissent parmi les techniciens. Pour les responsables du personnel de l'entreprise, les diplômés de niveau III constituent une population particulière. Les responsables de la direction générale quant à eux refusent de distinguer des groupes sur la base du diplôme détenu. Ces jugements différents induisent une divergence dans les options de politique. La direction du personnel de l'entreprise considère que cette population de diplômés doit faire l'objet d'une gestion séparée, notamment dans le domaine de l'évolution de carrière, alors que la direction générale est opposée à ce principe.

L'origine de l'hétérogénéité des modes d'identification : l'hétérogénéité des modes d'évaluation des savoirs

Cette divergence entre deux modes d'identification des techniciens provient de l'absence d'une procédure d'évaluation des savoirs commune à tous les responsables.

Les chefs de service fondent leurs pratiques de recrutement et de répartition des activités entre les techniciens sur une évaluation des savoirs mis en œuvre par les individus dans l'exercice de leur emploi mais ils n'adoptent pas les mêmes critères d'évaluation. Ils hiérarchisent les différentes dimensions des savoirs, privilégient un mode d'apprentissage et évaluent les savoirs mis en œuvre par les individus à un certain moment de la trajectoire de ceux-ci dans le service. La comparaison des différentes démarches met en lumière deux modes d'évaluation des savoirs.

Le premier groupe de chefs de service valorise les savoirs formalisés acquis en formation initiale. Leur premier critère d'évaluation des savoirs est le diplôme : ils comparent les compétences des techniciens en se référant à la formation initiale et non au travail effectué. Ainsi ils donnent une préférence dans leur politique de recrutement aux titulaires de DUT en raison de leur formation générale plus importante qui leur donne théoriquement une « ouverture d'esprit plus large ». La différence entre les compétences d'un titulaire de BTS et d'un titulaire de DUT s'exprime selon eux à travers les taux de réussite différents aux tests d'embauche, ce qui constitue encore

une référence de leur part à la formation initiale. Mais si la question les oriente sur l'exercice du travail concret, ils reconnaissent qu'ils ne constatent pas de différence entre eux. La spécialité a, à leurs yeux, moins d'importance : ils recrutent des techniciens possédant des spécialités diverses. La raison de cette hétérogénéité est peut-être la diversité des savoirs requis, mais c'est plutôt, nous semble-t-il, la primauté qu'ils donnent au diplôme, ce qu'un ingénieur résume en disant : « un bac + 2 on sait qu'on en tirera toujours quelque chose ».

Ils ne négligent pas les savoirs non formalisés acquis par l'expérience mais ils ne jugent pas les compétences des techniciens au moment de leur arrivée dans le service. Il leur semble donc peu important que les diplômés ne maîtrisent pas ces savoirs pendant une certaine période. Au contraire, ils considèrent que leur formation générale de haut niveau leur permettra de les acquérir rapidement et d'aller plus loin que les anciens dans cette maîtrise comme dans celle de l'ensemble des savoirs.

Un ingénieur : « Pendant un certain temps, les techniciens n'ont été que des gens qui étaient mutés d'un autre service... donc des gens qui, a priori, n'avaient pas un niveau scolaire très élevé... Ça a été une politique pendant plusieurs années et ça a changé un petit peu il y a à peu près 3-4 ans où on a commencé tout doucement à embaucher des BTS... et le mouvement s'est renforcé depuis que j'ai pris le service. Alors j'ai mis le paquet, je dirais, sur l'embauche... exclusivement des BTS, BTS/DUT. Alors que ce soit des BTS spécialisés comme des informaticiens ou d'ouverture plus large comme des BTS de physique, etc. »

Question : « Est-ce que vous pouvez comparer le comportement d'un titulaire de BTS avec celui d'un technicien issu du tas ? »

« Je dirais que l'avantage du BTS, c'est qu'il va beaucoup plus vite, au niveau de la compréhension des phénomènes. Un BTS, au bout de 3-4 mois, il a déjà commencé à comprendre bien ce qui se produit... le fonctionnement de l'installation. Alors quelqu'un qui vient du tas et qu'on va faire venir ici, on va quand même pas prendre les plus idiots, il va aussi tout à fait assimiler le processus, mais ça risque d'être plus long ».

Question : « Et concrètement, c'est plus long ou non ? Vous avez vu des différences ? »

« Non... parce que je n'embauche pas actuellement des gens mutés. Je n'embauche que des BTS ».

Question : « Mais les premiers venaient du tas ? »

« Oui, mais ils sont partis ».

Le principal critère d'évaluation des autres chefs de service est les compétences mises en œuvre dans l'exercice

des activités concrètes. Par ailleurs ils évaluent ces compétences dès l'entrée des individus dans le service. De ce fait, ils attribuent une grande importance aux connaissances non formalisées sur le fonctionnement des installations par exemple. Les savoirs théoriques sont, selon eux, nécessaires mais ils peuvent s'acquérir dans des stages de formation organisés par l'entreprise ou à travers des formations individuelles. Ils reconnaissent aux diplômés de niveau III des qualités particulières qu'ils décrivent comme une capacité, dans un avenir plus ou moins proche, à mieux réaliser le travail, mais ils jugent qu'en arrivant « ils ne savent rien faire ».

Question : « Est-ce que vous attribuez un rôle particulier aux BTS/DUT ? »

Un ingénieur : « Non, non. Ils vont se former progressivement et puis ils apprendront leur métier, ils acquerront l'expérience... »

Question : « Que vont devenir tous les BTS/DUT dans 10 ans ? »

« Eux, mais aussi les autres hein, qui n'ont pas de BTS/DUT mais qui ont les connaissances ».

La divergence constatée aux deux niveaux de la direction du personnel dans le mode d'identification des savoirs traduit, tout comme dans le cas des chefs de service, l'absence d'un mode commun d'évaluation des savoirs. Chacun adopte l'un des deux modes d'évaluation rencontrés parmi les chefs de service. Au niveau de l'entreprise, les responsables valorisent les connaissances théoriques, dont le diplôme constitue l'indicateur. Au niveau du groupe, ils considèrent qu'il faut juger les techniciens sur la base des compétences qu'ils mettent en œuvre dans l'exercice des « métiers ». On retrouve dans leur argumentation la même opposition que précédemment entre d'une part des références aux connaissances et aux groupes au niveau de l'entreprise et d'autre part, des références au travail réalisé et aux individus au niveau de la direction générale.

Un responsable du personnel de l'entreprise : « Est-ce qu'il y a une différence entre les techniciens supérieurs et les autres ? Il y en a une, c'est le diplôme. Faut-il les distinguer ou faut-il les traiter en continu ? Je crois qu'on aurait du mal à les traiter en continu parce que les niveaux de départ, le niveau des connaissances technologiques, n'est pas le même ».

Un responsable du personnel à la direction générale : « Il y a un travail à faire, il y a un résultat à obtenir, nous avons des métiers à mettre en œuvre dans nos usines. Ce sont ces métiers qui sont importants... Et c'est cette connaissance de plus en plus grande du métier qui détermine la position des individus et leur progression professionnelle, et cela indépendamment de l'acquis antérieur. L'évolution de carrière des techniciens, elle est pour moi

liée exclusivement à l'acquisition d'une compétence professionnelle plus grande. Compétence professionnelle qu'ils n'ont pas en entrant. Ce n'est pas à l'école qu'on apprend le métier, on apprend à réfléchir, à raisonner. Bon, alors c'est évident que plus on fait rentrer des gens à des niveaux scolaires élevés, plus leur capacités d'aller plus loin est grande... et qu'il faut être attentif à ne pas bloquer pour des raisons d'intendance et pour des raisons administratives la progression très rapide de quelqu'un qui a un potentiel ».

Une rationalité propre à chaque mode d'évaluation des savoirs

Ces deux modes d'évaluation semblent contradictoires et pourtant il serait vain de rechercher quel est celui qui est le plus conforme à rendre compte des savoirs car ils ont la même validité. Chaque mode d'évaluation n'a, en effet, pas de validité en soi, mais il prend sens à la lumière des facteurs qui sont à l'origine de son élaboration. La question essentielle est donc de comprendre ce qui conduit à l'adoption de l'un ou de l'autre.

Chez les chefs de service, nous avons identifié deux types de facteurs, parmi d'autres sans doute, qui influencent le choix du mode d'évaluation des savoirs. Ce sont d'une part deux données, le cursus du responsable et son ancienneté dans le service, et d'autre part une variable, les objectifs qu'il se fixe quant à la rapidité de mise en place de la nouvelle fonction d'études.

On constate que chaque chef de service est influencé dans le choix de ses critères d'évaluation par son propre cursus : il a tendance à valoriser ce qu'il connaît le mieux, c'est-à-dire le mode d'apprentissage à travers lequel il a lui-même acquis ses connaissances. Ainsi pratiquement tous les ingénieurs issus d'une école d'ingénieurs valorisent la formation initiale et les savoirs théoriques. Au contraire, ce sont les ingénieurs, eux-mêmes anciens techniciens, qui se réfèrent le plus souvent aux compétences mises en œuvre dans l'exercice des activités et aux savoirs acquis individuellement.

Cependant il n'y a pas de correspondance totale entre le type de cursus de l'ingénieur et le mode d'apprentissage qu'il valorise. Certains ingénieurs anciens techniciens, par exemple, adoptent le premier mode d'évaluation des savoirs. Le rôle de ce facteur n'est en effet que partiel, il se combine avec l'ancienneté de l'ingénieur dans le service. Un ingénieur qui dirige son service depuis longtemps possède une connaissance des individus qui lui donne la possibilité de sélectionner les techniciens pour l'adaptation aux nouvelles techniques sur la base des compétences qu'ils ont révélées dans leur travail antérieur, alors qu'un ingénieur nouvellement embauché ou venant d'un autre service, n'ayant pas cette connaissance, sera plus tenté de sélectionner des techniciens sur la base de leur diplôme.

A ce premier type de facteurs s'ajoute également un objectif de gestion du service : le délai que s'est fixé le chef de service — ou que lui a fixé sa hiérarchie — pour la mise en place effective de la nouvelle fonction d'études.

Comme toute nouvelle fonction dans une entreprise, ou comme toute modification fondamentale introduite dans les fonctions existantes, celle-ci exige du temps pour atteindre le degré souhaité d'opérationnalité. Ce temps correspond à la période nécessaire pour que cette fonction s'intègre complètement dans le processus de production, c'est-à-dire pour que les services utilisateurs la sollicitent et pour que les techniciens soient capables de prendre en charge des études de tous niveaux de complexité. Mais le délai laissé par la direction pour cette adaptation n'est pas le même pour tous les services nouveaux. Il dépend notamment du caractère plus ou moins stratégique reconnu aux études particulières réalisées dans chaque service. Les études liées à la conception et à la maintenance des modèles servant au pilotage automatique des installations sont considérées comme particulièrement décisives pour l'évolution des performances de l'entreprise. Le délai attribué pour leur mise en place est donc court. Pour respecter ce délai, les chefs de service ont tendance à miser sur les capacités d'adaptation des titulaires de BTS/DUT. Ces diplômés ont selon eux deux avantages par rapport à ceux qui ont évolué sur le tas. Ils ont tout d'abord une formation générale de haut niveau permettant de s'adapter aux techniques nouvelles diversifiées. Par ailleurs, leur jeunesse leur donne une « souplesse », une « malléabilité » que les anciens n'ont pas et qui peuvent être un atout pour acquérir les qualités de négociation qui sont depuis peu de rigueur.

Ainsi l'hétérogénéité des caractéristiques sociologiques des chefs de service d'une part et des résultats qu'ils souhaitent atteindre d'autre part rend impossible la convergence de leurs modes d'évaluation des savoirs et parallèlement empêche la convergence de leurs catégorisations des techniciens.

Tout comme dans le cas des chefs de service, le mode d'évaluation des savoirs adopté à chaque niveau de la direction du personnel a sa propre pertinence. Chacun renvoie à une priorité attribuée à un aspect particulier de la politique du personnel, priorités qui ne sont pas tout à fait les mêmes aux deux niveaux.

L'objectif premier de la direction générale est de garder l'équilibre existant entre les différents groupes sociaux dans l'entreprise, quant à leur effectif et à leur composition sociologique. Elle est donc opposée à la création d'une population nouvelle, intermédiaire entre les techniciens et les ingénieurs et cadres, qui remettrait en cause à terme la composition et les principes de gestion de ceux-ci en revendiquant son intégration dans ce groupe dont elle centralise la gestion. Par ailleurs, et pour cette même raison, elle est opposée à la mise en

place d'une division du travail qui isolerait ces techniciens des autres groupes. Elle veut donc les affecter dans des emplois proches de la production.

La démarche de la direction du personnel de l'entreprise est dictée par les contraintes et les réalités spécifiques de la gestion du personnel de l'usine. Sa représentation du rôle des techniciens est différente et traduit en fait la division du travail qui résulte de la politique de recrutement des chefs de service depuis quelques années. Les titulaires de BTS/DUT constituent pratiquement la seule population recrutée ces dernières années et ils ont été exclusivement affectés dans les nouveaux services d'études. La notion de population particulière qu'emploient les responsables pour qualifier ces techniciens découle en fait de cette place nouvelle et spécifique qu'ils occupent effectivement dans l'entreprise et de leur importance numériquement croissante. Elle exprime également la crainte du problème social que cette embauche massive peut engendrer s'il leur était appliqué exactement les mêmes règles de gestion qu'aux autres techniciens. En effet, les techniciens jusqu'ici avaient peu de possibilités d'évolution de carrière (cf. encadré). La plage de coefficients auxquels ils pouvaient accéder dans l'échelle des classifications était réduite. Or les titulaires de BTS/DUT arrivent avec des attentes importantes quant au contenu de leur travail, à leur positionnement social et aussi à leur évolution de carrière.

L'absence de reconnaissance de la fonction technique se traduisait jusqu'à une période récente par une évolution de carrière inférieure pour les techniciens à celle de la maîtrise, qui reflétait un rôle peu valorisé dans la division du travail. Les techniciens, peu nombreux, anciens ouvriers d'entretien, sont décrits comme un groupe qui occupait une place en recul, décalée par rapport à l'activité première qui était la fabrication.

Un ingénieur : « Je parle des techniciens self-made men, avant. Arrivé vers 215, fortuitement, il part vers une fonction technique ou vers une fonction maîtrise. Et dans la culture de l'entreprise, on a tendance à dire que le technicien qui est parti dans cette fonction, il est technicien et puis il est bloqué technicien à vie et il n'évoluera pas... »

« On avait des ouvriers et des agents de maîtrise et on faisait fonctionner la boutique essentiellement avec des penseurs, ingénieurs et cadres, de la maîtrise et des ouvriers. Et accessoirement on avait une population, ici, de techniciens et la majorité de ces techniciens, en fait, c'étaient des employés techniques. J'exagère un tout petit peu mais en fait je ne suis pas loin de la vérité ».

L'ÉVALUATION DES FRONTIÈRES ENTRE LES FONCTIONS ET LES SAVOIRS DES INGÉNIEURS ET DES TECHNICIENS : L'APPRECIATION D'UNE DISTANCE SOCIALE

L'analyse de l'évaluation par des responsables des différences entre les fonctions et les savoirs des techniciens et

des ingénieurs et des conditions auxquelles les techniciens doivent satisfaire pour intégrer le groupe des ingénieurs et cadres est un point particulièrement intéressant de notre investigation. En effet, elle révèle encore une fois une divergence des représentations des responsables et une hétérogénéité des modes d'organisation du travail dans les différents services. Mais cette divergence ne s'explique pas seulement par la divergence des modes d'évaluation des savoirs précédemment analysée. Elle vient aussi du fait que cette évaluation met en jeu une appréciation de la distance sociale qui sépare les techniciens et les ingénieurs. Or il n'y a pas un consensus sur ce point.

Il se dégage un large accord parmi les responsables sur l'étanchéité de la frontière entre les techniciens et les ingénieurs, seul un petit nombre de techniciens accèdera au groupe supérieur, ce que l'un d'eux résume en disant : « Le passage à cadre ne doit pas être une filière nouvelle mais une possibilité pour certains ». Cependant on constate qu'ils ont une grande difficulté à définir précisément la frontière des savoirs et des fonctions ainsi que les critères qui devraient servir à la sélection des techniciens et que leurs jugements divergent.

Rares sont les responsables qui répondent sans hésiter que la frontière entre les deux fonctions est claire. La majorité, après hésitation, déclare qu'elle est floue ou le devient. La raison de ce flou est l'évolution du contenu du travail : la fonction d'études qui se développe rapproche fortement le travail des techniciens du travail de conception des ingénieurs. Qu'est-ce qui relève alors des prérogatives de l'ingénieur ? Les réponses sur ce point diffèrent, révélant que la frontière n'est pas la même partout et varie d'un service à l'autre en fonction des compétences des techniciens et des choix d'organisation des chefs de service.

Pour certains, la spécificité de l'ingénieur est liée à l'aspect « stratégie » de sa fonction : c'est lui seul qui prend en charge la réflexion sur le futur. Mais d'autres partagent cette réflexion avec les techniciens et situent la différence à deux autres niveaux. L'ingénieur est le décideur ultime qui définit les priorités et assume toute la responsabilité des décisions prises ; il est également animateur et doit mobiliser les énergies. Cependant, certains ingénieurs délèguent en partie cette fonction d'encadrement à quelques techniciens.

Cette divergence dans la définition des frontières entre les deux fonctions s'accompagne d'une divergence sur la représentation des savoirs spécifiques des ingénieurs et sur le mode d'accès à ces savoirs. Pour les uns ce sont les connaissances théoriques, scientifiques qui font la différence et expliquent les capacités de synthèse et d'intégration plus grandes des ingénieurs. La fonction d'ingénieur est indissociable selon eux d'une formation générale de haut niveau. Pour les autres, les ingénieurs possèdent des savoirs plus diversifiés que les techniciens, corres-

pondant à l'ensemble des techniques mise en œuvre dans le service et à des capacités d'animation et la mise en situation intervient fortement dans l'acquisition de ces savoirs, même si certains pensent que ça ne peut pas être le moyen unique.

Enfin, ces divergences conduisent inévitablement à l'absence d'un point de vue unique sur les conditions que doivent remplir les techniciens pour accéder au statut d'ingénieur. Pour le premier groupe, il n'y a qu'une solution, l'acquisition d'un diplôme d'ingénieur. Les autres jugent que les techniciens, par l'exercice de leur travail, peuvent accéder aux savoirs d'un ingénieur, non pas automatiquement (tous insistent sur la notion de « se prendre en charge »), mais en faisant un effort important pour dépasser le travail demandé au technicien, en cherchant à prendre des responsabilités dans le service. Cet effort passe par une formation personnelle complémentaire mais ces ingénieurs ne citent pas tous la nécessité de parvenir au diplôme d'ingénieur.

Avant de s'interroger sur les raisons de cette hétérogénéité, il convient d'indiquer une dernière divergence dans les jugements des responsables sur les techniciens qui pourraient accéder au statut d'ingénieur. Pour certains, ce sont les diplômés de niveau III qui sont concernés ; pour les autres, n'importe quel technicien à condition qu'il ait prouvé qu'il possédait les compétences nécessaires.

Mais justement ce problème de l'évaluation des compétences n'est pas résolu et devient encore plus complexe quand il s'agit de comparer les techniciens et les ingénieurs car ce qui est en jeu ce n'est pas seulement le difficile problème de l'évaluation des savoirs détenus par les personnes. C'est aussi et avant tout la représentation de ce qu'est l'ingénieur socialement. C'est bien de cela dont parlent les ingénieurs quand ils décrivent la spécificité et les conditions d'acquisition des savoirs des ingénieurs et cette représentation ne peut pas être la même pour tous car elle est fortement influencée par l'itinéraire social et professionnel de chacun.

Il est frappant d'observer que quand ils comparent les techniciens aux ingénieurs, ces derniers se réfèrent à un « modèle » de l'ingénieur qui n'est pas identique et qui représente en réalité, pour chacun, son propre cas, comme le montrent les exemples suivants.

Question : « Quelle est la différence entre les savoirs d'un technicien et ceux d'un ingénieur ? »

Un ingénieur diplômé d'une grande école : « *Il n'y a pas de mystère, entre une formation de technicien et une formation d'ingénieur grande école, il y a actuellement en France un fossé important* ».

Question : « Est-ce que vous situez la limite de l'évolution possible des techniciens bacheliers à la maîtrise ? »

Un autre ingénieur : « *Mais non, puisque je suis bachelier* ».

Ainsi en comparant les savoirs et les fonctions des techniciens et des ingénieurs, c'est en fait une distance sociale qu'ils apprécient et c'est le plus souvent à ceux qui sont eux-mêmes d'anciens techniciens qu'elle paraît la moins grande.

*
**

Cette investigation ne permet pas de parvenir à une image unique et précise de la composition des techniciens, de leurs savoirs et de leur positionnement par rapport aux ingénieurs. Elle révèle une diversité des modes d'identification des responsables et de leurs politiques qui résulte de l'hétérogénéité des modes d'évaluation des savoirs. Celle-ci semble difficilement réductible car aucun mode d'évaluation ne peut être neutre. L'analyse montre que chaque mode d'évaluation dépend de variables telles que le niveau auquel l'acteur intervient dans l'entreprise, ses contraintes ou priorités de gestion et les représentations qu'il élabore sur la distance sociale qui existe entre ingénieurs et techniciens. L'hétérogénéité de ces variables au sein de cette entreprise (et on peut penser qu'il en est de même en tout autre) interdit la mise en œuvre, au moins spontanément, d'un mode d'évaluation unique des savoirs.

On peut se demander si cette hétérogénéité n'est pas transitoire. Constate-t-on qu'une rationalité s'impose au fil du temps entraînant l'unification des modes d'évaluation des savoirs, donc des pratiques de gestion appliquées aux techniciens ?

On constate bien, après quelque temps, une harmonisation des points de vue aux deux niveaux de la direction du personnel et la formalisation d'une seule politique officielle. Cependant, la marge d'autonomie irréductible des chefs de service dans leurs pratiques de recrutement, de répartition du travail et de promotion fait que l'hétérogénéité dont nous avons rendu compte demeure. Il n'y a donc pas une uniformisation des pratiques mais la coexistence de différentes pratiques, correspondant chacune à une rationalité propre. La conséquence essentielle est que cette hétérogénéité agit sur la constitution des techniciens et produit une différenciation parmi eux. En effet, des techniciens ayant à l'origine des caractéristiques identiques de formation et d'âge se retrouvent insérés dans des espaces sociaux différents dans lesquels le contenu de leur travail, le mode de relations avec la hiérarchie, les possibilités d'évolution ne sont pas exactement les mêmes. Et les entretiens menés avec les techniciens montrent que ces caractéristiques influencent la représentation qu'ils élaborent sur leur place dans l'entreprise, donc sur leur identité sociale.

Géraldine de BONNAFOS, CEREO