



**HAL**  
open science

# Transformations professionnelles de l'encadrement de proximité : entre management et expertise technique.

## Ce que font les Cadres

Anne Gillet

### ► To cite this version:

Anne Gillet. Transformations professionnelles de l'encadrement de proximité : entre management et expertise technique. Ce que font les Cadres. Les Cahiers du GDR CADRES. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés, 2004, 6, pp.59-70. hal-03735636

**HAL Id: hal-03735636**

**<https://cnam.hal.science/hal-03735636>**

Submitted on 1 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# TRANSFORMATIONS PROFESSIONNELLES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE : ENTRE MANAGEMENT ET EXPERTISE TECHNIQUE

---

ANNE GILLET (CNAM) ET GRIOT-LISE <sup>1</sup> (CNRS)

Au cours des vingt dernières années, le secteur public a été invité à se "moderniser" <sup>2</sup>. A partir de la réforme de décentralisation de 1989 fut lancé dans l'EPIC <sup>3</sup> investigué (du secteur des transports) un ensemble de mesures d'ordre organisationnel, social, managérial et gestionnaire. De profonds changements professionnels se sont produits à des niveaux hiérarchiques, fonctionnels et opérationnels. La réduction des niveaux et des découpages hiérarchiques a notamment pour but d'inclure fortement les agents de maîtrise dans la catégorie d'agent d'Encadrement. La politique sociale annonce clairement la nécessaire évolution de l'ensemble de l'Encadrement (cadres et agents de maîtrise) vers des activités de management. Situés au plus près des lieux où s'exécute le travail, les agents de maîtrise voient leurs rôles investis d'une mission d'application et de transmission des nouvelles orientations politiques (managériales, organisationnelles, techniques...). Leurs comportements et leurs profils revêtent des enjeux stratégiques pour la Direction de l'entreprise, car ils sont un maillon essentiel à la mise en place concrète des changements et à l'adhésion des agents d'exécution à ceux-ci. Ces nouvelles tâches rompent avec les rôles traditionnels d'expertise technique, d'organisation et de contrôle de travail. Parallèlement dans les années 90, les services de gestion de ressources humaines affirment pour l'Encadrement des orientations précises de profils souhaités et construisent des outils de gestion afin de développer les nouvelles compétences. Or, les orientations politiques et les prescriptions du travail ne sont pas toujours adaptées aux réalités du travail et aux caractéristiques socioprofessionnelles des agents. La maîtrise ne constitue pas, contrairement aux discours et aux pratiques gestionnaires, un groupe homogène aisé à faire évoluer. Des facteurs sociologiques influencent le travail des agents de maîtrise dans ses dimensions techniques et managériales.

Notre objectif est de montrer les écarts entre les rôles de "management" demandés par la Direction <sup>4</sup>, et les évolutions d'une population d'agents de maîtrise développant des fonctions et des compétences techniques importantes. Les fortes orientations managériales données à l'encadrement s'accompagnent de paradoxes et de difficultés dans leur application. Afin de s'adapter aux changements, l'encadrement de proximité développe diverses logiques professionnelles identitaires, des comportements de déviance face aux prescriptions du travail et aux normes sociales, des stratégies de mobilité professionnelle.

---

<sup>1</sup> Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur l'Organisation et le Travail - Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique.

<sup>2</sup> Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public, Journal officiel, 24 février 1989.

<sup>3</sup> Etablissement Public à caractère Commercial et Industriel.

<sup>4</sup> Constat d'"écart" classique dans les sciences humaines portant sur le travail (ergonomie, psychologie, sociologie), notre analyse plus originale consiste à expliquer les processus, causes ou explications de cet "écart".

## **Une recherche sociologique en entreprise**

Au milieu des années 90, notre recherche fût menée dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche dans le service de gestion des ressources humaines d'un secteur de la maintenance. Nos activités professionnelles, nos enquêtes de terrain menées à des périodes différentes auprès de services de gestion des ressources humaines et d'unités techniques, permettent une approche longitudinale des transformations économiques, sociales et technologiques de l'entreprise. Une recherche récente souligne les évolutions de la gestion des ressources humaines et ses effets sur l'encadrement. Elle analyse les trajectoires socioprofessionnelles (en continuité, progression ou rupture) d'un groupe d'agents de maîtrise.

### **1. La maîtrise comme objet de recherche**

Peu de recherches sociologiques françaises portent exclusivement sur cette catégorie de salariés. Un premier axe analyse la position et les fonctions de la maîtrise selon les évolutions des organisations du travail. Un second axe porte sur la constitution des agents de maîtrise comme "groupe professionnel". L'objet concerne alors essentiellement l'analyse des qualifications et des statuts de la maîtrise<sup>5</sup>.

En analysant les multiples façons dont la "maîtrise" a été définie et regardée en sociologie - le plus souvent dans le secteur industriel, nous observons une progression dans les problématiques de recherche. D'une définition univoque du "bon" agent de maîtrise adapté à l'organisation du travail et aux salariés qui l'entourent (Taylor 1911, Fayol 1916, l'Ecole des relations humaines), la réflexion aboutit à une analyse des facteurs de diversité dans les façons de travailler, dans le cadre de relations de travail de nature multiple, complexes, dans des univers de représentations diverses du travail - et toujours au sein d'une position d'interface (Touraine, Tripier 1966 ; Sainsaulieu 1977 ; Benguigui, Griset, Monjardet 1978 ; Trouvé 1997). Différentes questions et problèmes sont posés par la maîtrise dans les organisations : définition et identification de ce niveau d'encadrement, polyvalence ou expertise dans les activités, compétences relationnelles, commandement et *leadership* ; positionnement "intermédiaire" entre l'exécution et les cadres. Ces préoccupations se distinguaient alors fortement des problématiques sur les cadres. Or, du fait des politiques managériales et des évolutions des caractéristiques de la population recrutée au niveau maîtrise dans les entreprises (qualification et compétences), certains questionnements qui concernaient l'encadrement au sens plus restreint (les cadres) se posent aujourd'hui aussi pour l'encadrement de proximité au sens plus large (avec la "maîtrise"). La maîtrise répond à une définition et à une classification relativement claire dans le secteur privé. Or, dans le secteur public et dans cette entreprise, sa définition est plus floue et complexe. Etre agent de maîtrise correspond à la fois à un statut, une catégorie, un grade, un emploi, une fonction. La maîtrise n'est pas statutairement "cadre" mais cependant développe une appartenance affirmée à l'Encadrement. Ceci fait écho à une question longuement posée dans l'histoire du travail sur le positionnement de la maîtrise en terme de classe sociale : fait-elle partie du monde ouvrier ou de la petite bourgeoisie<sup>6</sup>?

---

<sup>5</sup> Cet axe s'inscrit dans le cadre plus large d'une sociologie des groupes professionnels, qui s'inscrit dans la sociologie des professions (axée sur le modèle des professions libérales), qu'elle renouvelle en élargissant le nombre des catégories ou des groupes considérés.

<sup>6</sup> Les travaux des historiens du travail enrichissent ce débat.

Le mode de gestion de la maîtrise, l'articulation entre ses activités managériales et techniques, sont des questions posées régulièrement dans les organisations mais rarement finement analysées dans les problématiques sociologiques. Or elles se situent selon nous au cœur des identités et des transformations du travail de ce niveau d'encadrement.

## **2. Les transformations souhaitées pour la maîtrise**

### **2.1. Des profils et des compétences de "management" pour l'Encadrement**

La réforme de décentralisation lancée en 1989 dans l'entreprise a réduit le nombre de niveaux hiérarchiques. Un principe fédérateur est la décentralisation des responsabilités et des prises de décisions à tous les niveaux hiérarchiques. Les fonctions des catégories cadre et agent de maîtrise, situées au cœur de l'animation d'un fonctionnement décentralisé, ont changé et se sont enrichies d'un ensemble de rôles définis en adéquation aux objectifs du changement. Un des axes de la politique sociale est de faire évoluer l'encadrement (cadres et maîtrises) vers des activités de management : management de projets, management des hommes et des femmes,... De nouvelles compétences managériales et de gestion ont été considérées comme nécessaires au sein des différents services décentralisés pour chaque cadre ou agent de maîtrise, quelle que soit la famille professionnelle ou le domaine d'activité où elles s'exercent. Afin d'accompagner la nouvelle organisation, l'enjeu de la Direction est de *"renforcer les formes de management fondées sur la responsabilisation, la capacité de décision, le dialogue, le travail en équipe, le souci permanent de l'information et la valorisation de l'esprit créatif. La gestion, la formation, ainsi que la reconnaissance du rôle de l'encadrement devront être adaptées à ces nouvelles exigences"*<sup>7</sup>. Des orientations précises ont souligné les évolutions concernant les *métiers de l'encadrement* pour les agents qui encadrent du personnel. Pour les agents d'encadrement encadrant le personnel d'exécution quatre grands objectifs ont été affirmés : constituer et animer son équipe, assurer la production de son unité, assurer la liaison avec l'environnement interne et externe, conduire des projets de changement. Les agents d'encadrement ont comme mission de développer le souci du client, le sens de la rigueur économique et la capacité d'animation des équipes, qui complètent les exigences plus traditionnelles de savoir-faire techniques et organisationnels. La "maîtrise" abandonnerait donc la réalisation d'un ensemble de tâches, distribuées aux catégories proches des opérateurs et techniciens (tâches techniques) et intégrerait de nouvelles tâches des services fonctionnels ou de la hiérarchie (gestion du personnel, gestion des activités et des projets). Afin de faciliter les évolutions professionnelles des agents de maîtrise, des outils de gestion de ressources humaines ont été mis en place.

### **2.2. Différents profils de "maîtrise". Le cas d'un secteur de maintenance de l'entreprise**

Les agents de maîtrise exerçant une fonction d'encadrement sont investis d'un ensemble de nouveaux rôles dans les domaines de la technique (métier d'origine), de l'animation des équipes, de l'organisation du travail et de la gestion économique. Ils ont à développer des activités techniques de natures différentes, n'ayant plus à être experts techniques ni posséder une forte spécialisation technique, mais développer une "polycompétence"<sup>8</sup> dans un domaine technique. Ils n'ont plus à prendre en charge l'intervention directe de maintenance sur le terrain, mais à privilégier un rôle de "soutien technique" auprès des agents d'exécution. Par ailleurs, les nouveaux rôles s'inscrivent dans

---

<sup>7</sup> En référence à un Document interne de l'entreprise.

<sup>8</sup> Terme fréquemment utilisé dans l'entreprise pour désigner la polyvalence.

l'importance accrue du "management" dans la fonction maîtrise. La maîtrise est investie de tâches d'encadrement précises : organisation, coordination, animation de ses équipes. Elle est en charge de la gestion des compétences des agents à travers la formation professionnelle. Le système d'encadrement de type autoritaire ne correspond plus aux modes de travail souhaités, et l'agent de maîtrise doit passer d'un rôle de surveillance à un rôle de "manager". Il doit être l'interlocuteur privilégié des clients, participer à des groupes de travail, à des réseaux de travail organisés autour de missions transversales. La gestion économique du budget de l'équipe est attribuée à certains agents de maîtrise. Dans la gestion de la fonction, il a pour tâche d'analyser les propositions de l'équipe, de faire des rapports de synthèse et des préconisations.

### **3. Des évolutions de la fonction "maîtrise"**

Dans quelle mesure les rôles et compétences demandés par la Direction, par les gestionnaires des ressources humaines et par la hiérarchie directe sont développés dans l'exercice quotidien du travail ? Deux dimensions du travail représentent selon nous le cœur des évolutions professionnelles de la maîtrise : la technique et le management, traversées par des paradoxes.

#### **3.1. Paradoxes autour des rôles techniques et managériaux de la maîtrise**

L'analyse du parcours socioprofessionnel de ces agents de maîtrise souligne l'importance de la dimension technique comme composante de leur métier d'origine. Les modes d'accès à la catégorie - par recrutement, concours ou promotion "choix" - dépendaient jusqu'à la fin des années 90 de critères basés en majorité sur les qualifications et les compétences techniques. Les agents de maîtrise exerçant des fonctions d'encadrement représentent ainsi une majorité d'anciens techniciens. Cette population est fortement définie par la dimension technique de son travail. Or la fonction de technicien ne prépare pas à l'exercice de l'encadrement. La fonction d'encadrer a été le plus souvent apprise "sur le tas", par l'expérience des confrontations quotidiennes du travail. De plus, le rôle de chef d'équipe était autrefois essentiellement basé sur une relation de type autoritaire, voire paternaliste, avec les agents. Aujourd'hui la fonction connaît une profonde évolution, notamment du fait de la diffusion d'un encadrement de type participatif, avec une dimension forte d'animation, avec de nouvelles tâches de management des ressources humaines (recrutement, évaluation, formation).

#### **3.2. Déviations et identités professionnelles**

Différents types d'écarts, ou "déviance" (Becker 1963), sont observés chez les agents de maîtrise par rapport aux prescriptions (souvent imprécises) de leurs nouvelles tâches dans le travail. Les enjeux de la maîtrise sont de faire face aux transformations du travail, en développant des stratégies professionnelles et des identités dans le travail. Chacun en fonction de ses ressources et de ses projets va chercher à s'adapter au mieux aux changements réalisés, dans une certaine mesure sous contrainte, et dans une autre mesure avec une marge d'interprétation, de manœuvre et de "jeux" possibles. Notre choix théorique est de repérer des logiques d'acteurs mises en perspective par des identités dans le travail. Nos analyses proposent trois logiques d'acteur (Becker 1963, Goffmann 1961/1968, Alter 2000) à rapprocher de quatre types d'identités au travail (Sainsaulieu 1977, 1995) et de quatre types d'identités professionnelles (Dubar 1991). Face aux changements les acteurs peuvent choisir entre trois logiques différentes dans lesquelles ils circulent et arbitrent leurs investissements :

la position d'acteur porteur de l'innovation et se plaçant dans le sens des évolutions souhaitées par l'entreprise; la position d'acteur défenseur des règles, des formes antérieures ; la position d'acteur de rôle (Alter 2000, Goffman 1961/1968). La première logique d'acteur est associée à l'identité d'entreprise, la seconde à l'identité de métier, la troisième aux identités de réseau et de hors travail. Les dimensions techniques et managériales de la fonction maîtrise sont présentes et s'articulent de manière spécifique dans chaque type. La part de la technique dans le travail de la maîtrise et ses articulations avec la part managériale sont révélatrices des paradoxes de leurs évolutions professionnelles. La technique est liée aux métiers d'origine alors que le management s'inscrit dans les évolutions demandées par les Directions de l'entreprise. Cependant, les compétences techniques nourrissent les valeurs et les pratiques managériales et participent encore fortement à la légitimité de la maîtrise au quotidien.

### 3.3. Une diversité de positionnements professionnels

Nous avons construit une typologie révélant une diversité d'activités professionnelles, de modalités de réalisation du travail et de représentations du travail chez les agents de maîtrise. Elle démontre une multiplicité de logiques et de stratégies professionnelles liées à des comportements de déviance et à des identités dans le travail. Notre approche intègre l'importance de la subjectivité des personnes (Weber). La description de chaque type de maîtrise est en fait un "idéal-type"<sup>9</sup> jamais présent à l'état pur. Notre approche privilégie un travail sur les "configurations" (Elias) soulignant les cohérences systémiques de types. La maîtrise développe une problématique complexe dans ses positionnements entre les agents d'exécution et les cadres<sup>10</sup>. Les évolutions organisationnelles et sociales tendent vers une diminution de la distance hiérarchique entre les agents, mais dans certaines conditions et dans certains secteurs les clivages catégoriels persistent. La typologie décrit les éléments marquants caractérisant et distinguant chaque type de maîtrise.

#### ***La maîtrise "managériale"***

Les agents de maîtrises de ce type soulignent un niveau atteint de décentralisation correspondant à beaucoup d'autonomie, de responsabilités, d'initiatives dans leur travail. Ils souhaitent poursuivre dans cette dynamique, appréciant le fait de se sentir responsables et autonomes. Ils se définissent par rapport à des tâches et une responsabilité proches de celles des cadres. Ils se considèrent comme membres de l'encadrement, avec un pouvoir de consultation, un pouvoir de décision sur certains points. Ils considèrent que leur cadre cherche à développer la décentralisation et à réaliser un management participatif. La décentralisation est prônée par les différents agents (encadrement, exécution) et les actions vont dans le sens de son application. Les équipes sont de petite taille et l'autonomie de l'exécution est soulignée (même si elle n'est pas totale). Les agents de maîtrise développent, à l'instar de leur cadre, un management défini par eux comme un "management participatif" et prennent soin à ce que chaque agent puisse être autonome, gardant une marge de liberté, choisissant voire organisant son travail. Les agents encadrés sont plus ou moins compétents selon les tâches, mais ne posent pas de problèmes de travail, dans la mesure où ils veulent travailler et apprécient leur autonomie. Aux cadres, les maîtrises demandent plus de soutien et plus d'explications, et souhaitent avoir une plus large participation et implication aux décisions. La maîtrise reconnaît l'augmentation du dialogue avec les cadres, et la diminution des comportements d'imposition des cadres depuis la réforme de décentralisation. Ce type privilégie un rôle de "fil conducteur", de "transmission" des informations et des orientations politiques, des idées de la hiérarchie avec un rôle d'explication de celles-ci. Les opérateurs et les cadres sont considérés par les maîtrises comme *"deux mondes bien séparés mais complémentaires dans*

---

<sup>9</sup> Au sens donné par Max Weber, *Economie et société*, Paris, Plon, tome 1, 1971.

<sup>10</sup> La littérature de recherche sociologique consacrée à cette question, intégrée dans notre thèse de doctorat, analyse cette problématique.

*la finalité*". Ils perçoivent une continuité entre cadres-maîtrise-opérateur et ils développent un rôle de régulation, d'intégration, de coopération. Ceci est possible car il n'existe pas de conflits majeurs entre les cadres et l'exécution. Ces agents de maîtrise considèrent avoir un rôle important et croissant de "manager". Ils apprécient le côté relationnel de leur travail qui leur fait aimer leur métier même si ce n'est pas toujours facile, l' "humain" étant souvent imprévisible. L'aspect relationnel est privilégié dans leur travail : disponibilité, écoute, discussion avec les agents de l'équipe et avec le cadre. La maîtrise exerce moins de technique "pure" mais se positionne dans un rôle transversal d'aide technique, de soutien, d'appui pour trouver le bon interlocuteur technique. Les rôles de gestion des travaux, d'administratif, de relation avec les clients internes augmentent. L'analyse des parcours professionnels souligne une promotion rapide, avec la passation de concours internes de technicien et de maîtrise. Ces agents ont des stratégies d'évolutions de carrière fortes. Leurs projets professionnels sont pour la plupart un développement des tâches et des responsabilités d'encadrement ou des activités transversales pas forcément techniques, et pour tous vers une part relationnelle à développer.

Ces agents de maîtrise adhèrent au profil managérial de la maîtrise donné par les directions de l'entreprise. Ils sont innovateurs dans l'adhésion à ces nouvelles pratiques de management participatif qu'ils mettent en place et développent. Ils se positionnent au contraire "en adéquation" avec ce qui est demandé dans les profils souhaités par les services de gestion des ressources humaines, par les cadres et par leurs agents : moins d'expertise technique avec une technique "transversale" et utilisée essentiellement dans l'objectif de manager. Or, ce positionnement est possible grâce à l'organisation du travail et dans la mesure où leurs collègues cadres et agents d'exécution adoptent de leur côté une façon de travailler spécifique allant dans le sens des évolutions souhaitées. Les agents de ce type se rapprochent de l'identité au travail du modèle professionnel (Sainsaulieu 1977, 1995), de l'identité professionnelle d'entreprise, carriériste ou promotionnel (Dubar 1991, 2000) ou encore des caractéristiques des "pionniers" (Alter 2000).

### ***La maîtrise "négociatrice"***

Les agents de maîtrise de ce type sont en constante situation de négociation, de développement de consensus voire de gestion des conflits avec les opérateurs. Ils déclarent être occupés principalement par les contraintes du personnel et d'avoir en priorité à gérer le relationnel. Ils sont dans la négociation pour faire travailler les opérateurs, en utilisant des moyens liés aux qualités humaines relationnelles, à une psychologie qu'ils développent naturellement. Pour assurer la réalisation du travail et la collaboration des opérateurs entre eux, la maîtrise développe un rôle de "mise en place de consensus", met en place des "arrangements internes". Ils trouvent que les agents d'exécution difficiles à encadrer, ne sont ni responsables ni autonomes dans leur travail. Ils vivent dans un "certain confort", ne s'investissent pas suffisamment, ne se remettent pas en cause. La maîtrise a l'impression de développer un rôle d'aide important dans les problèmes que peuvent rencontrer les opérateurs dans la mesure où elle les assiste dans tout (comme une "assistante sociale" et tient un rôle de "pompier" dans la résolution de problèmes de tout ordre : organisation du travail, utilisation des outils de travail, personnels. Cette situation de manque d'autonomie des opérateurs rend la maîtrise très dépendante des opérateurs. Les maîtrises déclarent être dans l'urgence et dans l'assistance quotidienne des agents. Il leur est difficile de mettre en place un management participatif. Ils gèrent les opérateurs en fonction des spécificités professionnelles et individuelles (compétences, motivation, implication) de ceux-ci. Ils ont peu de pouvoir d'autorité et se trouvent démunis pour réellement manager. Les agents de maîtrise de ce type soulignent plus fortement que les autres types les difficultés d'encadrement liées aux manques de moyens de sanction et de récompenses des agents. Des conflits, des clivages et des rapports

de force entre encadrement et exécution exacerbent les manques de leviers d'encadrement et les revendications appuyées par une présence syndicale forte. La maîtrise de ce type se situe au cœur des tensions inter-catégorielles. En effet ces agents de maîtrise développent d'importants rôles d'interface, de "tampon" entre deux groupes : les opérateurs - définis comme attachés à leur confort et à leurs habitudes, et l'encadrement - répondant aux contraintes de la production et de l'efficacité. Ils vivent des situations délicates et difficiles face aux agents et face au cadre. Les maîtrises exerçant dans certains de ces secteurs ne se sentent pas reconnus comme ayant du pouvoir, de la responsabilité, ni par le cadre, ni par les agents d'exécution. La plupart soulignent leur manque d'autonomie, d'initiative au quotidien. Les cadres restent centralisateurs : informations réduites, peu de délégation, pas de construction de réelle équipe, peu d'animation de groupe... Le cadre est perçu comme peu responsable, souhaitant "*ne pas faire de vagues*", et n'est pas reconnu dans ses rôles hiérarchiques. Ils déplorent une situation sociale difficile et l'expliquent par un manque de réactions et par des promesses non tenues de la Direction. Une des conséquences de cette situation est un manque de crédibilité de la fonction maîtrise (voire de toute la fonction d'encadrement). Dans ces cas de figure, la maîtrise souligne les limites de la réforme de décentralisation dans l'entreprise. La technique est importante dans leur profil pour la réalisation de leur travail, dont une forte part consiste à gérer les problèmes de tout ordre. Mais ils ne peuvent, selon eux et avec regret, développer complètement leurs compétences et se maintenir au niveau d'expertise technique qu'ils souhaitent et trouvent pertinent. En effet ils soulignent que l'utilité forte de leurs compétences techniques dans l'encadrement afin de comprendre et de suivre le travail des agents, d'être légitime à leurs yeux. La part technique est fortement imbriquée à leurs rôles social et relationnel. Plus que chez les autres types, les parcours professionnels de ces agents représentent une longue carrière dans l'entreprise en tant qu'ouvrier ou technicien. Les projets qu'ils développent s'orientent vers un changement d'activité ou un départ (retraite, mobilité, promotion). Ces agents de maîtrise ne se positionnent pas dans une réelle démarche de management en adéquation avec les nouvelles directives demandées à l'encadrement. L'organisation du travail, les caractéristiques des collègues, les relations de travail expliquent les difficultés à développer ces compétences et activités. Ils jouent des rôles importants de négociation et compensent des rôles non tenus par leurs autres collègues maîtrises du type "technico-organisationnel" développant des rôles plus techniques. Ce constat souligne la complémentarité des agents de maîtrise dans l'exercice de leur travail afin de faciliter la mise en œuvre du travail. Cette complémentarité se décide, s'effectue de façon informelle et résulte d'un accord entre agents de maîtrise. Ces agents de maîtrise se rapprochent de l'identité au travail du modèle communautaire (Sainsaulieu 1977, 1995), de l'identité professionnelle catégorielle, de métier, "bloquée" (Dubar 1991, 2000) ou encore des caractéristiques des "exclus" (Alter 2000).

### ***La maîtrise "technico-organisationnelle"***

Ces agents de maîtrise se positionnent très fortement dans des rôles techniques. Ils se considèrent proches des techniciens. Avec les nouveaux profils managériaux de la maîtrise, ils éprouvent un manque dans le développement de leurs compétences techniques. Ils intègrent à partir de l'organisation et de leur environnement de travail les moyens pour renforcer ce positionnement technique et pour conserver leurs compétences techniques. Ils se positionnent peu dans des rôles de relations avec les clients de l'entreprise - au-delà des suivis des résultats des interventions techniques. Ils développent peu de réels rôles de management et se positionnent dans des rôles d'organisation du travail des agents, d'assurance de leurs moyens de travailler et de suivis des interventions techniques. Ils déplorent les évolutions de leur fonction vers les activités de management préconisées par les services de ressources humaines et par la Direction et résistent à ces changements. Ils cherchent à préserver leurs activités

techniques liées à leur métier de base (technicien). Face à des agents peu autonomes, ils sont eux-mêmes enfermés dans une certaine routine de travail. Les opérateurs attendent essentiellement d'eux une forte intervention technique dans l'organisation de leur travail et dans la gestion des problèmes, et peu de véritable management - hormis le relationnel. Ils ont encore tendance à considérer la fonction d'agent de maîtrise par rapport à ses compétences techniques (légitimité technique). Afin de préserver leur fonction technique antérieure, la maîtrise développe la stratégie de se réfugier derrière des contraintes : l'organisation et les missions de l'unité, la technologie, les opérateurs. Certains collègues de ces maîtrises font partie du type "négociation", ce qui explique une organisation du travail marquée à la fois par la division du travail et à la fois par des accords informels autour de la répartition des activités d'encadrement. Ce type est proche du type "négociation" par divers aspects : scission dans la ligne hiérarchique, éloignement du cadre, rôles d'intermédiaire au cœur de tensions organisationnelles et intercatégorielles, intérêt prioritaire et principal aux dimensions techniques du travail. Il se distingue du type "négociation" par des rôles techniques plus affirmés et par peu de rôles de "management". L'analyse des parcours souligne un niveau technique plus élevé que la moyenne des agents de maîtrise. Ceux qui ont des projets souhaitent ne pas poursuivre des activités d'encadrement, mais avoir une progression dans les domaines techniques (expertises, études, travaux).

Les agents représentant le plus fortement ce type de maîtrise se regroupent dans un secteur ciblé du département. Ce secteur d'activités influence la détermination des caractéristiques de ce type dans la mesure où il est assez spécifique tant par sa technologie, son organisation, ses cultures techniques, les caractéristiques sociales du personnel. Ils acceptent difficilement les transformations de leur fonction portées par la réforme de décentralisation et se positionnent face à celle-ci comme réticents, défendant leurs anciens rôles et anciennes identités professionnelles basées sur leur métier technique en insistant sur les aspects les plus techniques de leur fonction. Ces agents de maîtrise se rapprochent de l'identité au travail du modèle communautaire (Sainsaulieu 1977, 1995), de l'identité professionnelle catégorielle, de métier, "bloquée" (Dubar 1991, 2000), avec des caractéristiques des "légalistes" (Alter 2000). Leur logique d'action est proche d'une position d'acteur défenseur des règles, des formes antérieures (Becker 1963).

### ***La "maîtrise gestionnaire"***

Ces agents de maîtrise se distinguent le plus fortement des autres types par une configuration particulière des principales tâches exécutées. Ils mènent de front à la fois la gestion de travaux et l'interface avec les clients de l'entreprise, la gestion économique de leurs activités, l'encadrement d'agents d'exécution autonomes, les activités techniques. Une diversité forte d'activités caractérise donc le travail de ces agents de maîtrise. Les dimensions technique et managériale du travail sont importantes. Ils poursuivent d'importantes activités techniques, bien qu'avec une expertise plus limitée qu'autrefois. La plupart des agents de maîtrise se considèrent comme de bons techniciens, mais en voie d'évolution vers un rôle d' "animateur technique". Ils développent un rôle d'appui technique important, et remplacent rarement les opérateurs dans leur travail. Dans le cadre des évolutions de leur fonction annoncées par l'entreprise, ils ressentent un manque par rapport à l'exercice des compétences techniques mais acceptent tout de même ces évolutions. Ils soulignent connaître parfaitement le travail technique de l'équipe. La plupart des opérateurs ont encore tendance à attendre d'eux une forte dimension technique (parfois dans le cadre d'interventions techniques), et ont tendance à les considérer par rapport à des savoirs techniques (légitimité technique), non pas dans l'expertise mais dans le soutien technique et dans des connaissances techniques transversales. Ils acceptent les évolutions de leur fonction concernant l'augmentation des

tâches de management. Ils ont conscience d'avoir d'importants rôles de management. Or, comme pour les autres types de maîtrise (moins le cas pour le type "managérial"), ces rôles de management ne sont pas tous réalisés ni de façon complète. Ces agents de maîtrise ne rencontrent pas de gros problèmes avec les agents d'exécution pour la plupart autonomes et responsables de leur travail. La communication, les relations et l'adaptation à la diversité des collègues sont des éléments que la maîtrise affirme développer de façon positive. Les relations de travail avec les agents d'exécution, les cadres, sont considérées bonnes. La maîtrise a le sentiment d'appartenir à une équipe d'encadrement, le sentiment d'être consultée, d'être prise en considération par les cadres. Ils se sentent plutôt soutenus par leur encadrement. Leur positionnement par rapport au cadre et aux agents varie selon la proximité de leurs activités. A l'instar de leur cadre ils n'instaurent pas des relations hiérarchiques de type directives et autoritaires avec l'équipe, mais un fonctionnement selon un mode de management participatif. Une continuité est perçue entre cadres-maîtrise-opérateurs, sans clivage fort entre les différentes catégories de personnel. La maîtrise est alors un "lien" entre l'exécution et les cadres et développe des rôles de régulation et d'intégration et non pas de "tampon". Elle tient en fait des rôles diversifiés dans sa dimension "intermédiaire" : expliquer, négocier avec les clients, être un interface, assurer la circulation des informations, expliquer les directives de l'entreprise, résoudre les problèmes. Cette diversité des rôles d'intermédiaire est plus marquante que les autres types et souligne un rôle important de lien sans scission entre les différentes catégories de personnel. L'aspect administratif en augmentation est une activité peu appréciée. La gestion économique et les relations avec les clients sont importantes pour ces agents de maîtrise. De par leurs activités et compétences, ils développent un réseau diversifié de relations de travail. Leurs parcours professionnel se caractérise par la tenue de postes techniques en tant qu'agent d'exécution (ouvrier qualifié, technicien) et parfois avec une expérience de suppléant d'un agent de maîtrise avec encadrement. Deux types de projets professionnels les caractérisent, distincts mais cohérents dans leurs rôles variés : avoir plus de responsabilité et être plus en soutien du cadre ; faire une mobilité afin de participer à des projets plus techniques. Les agents de ce type se rapprochent de l'identité au travail du modèle de la "mobilité" (Sainsaulieu 1977, 1995), ou du modèle des identités professionnelles de réseau, autonome et incertaine (Dubar 1991, 2000) ou encore de certaines caractéristiques des "pionniers" (Alter 1990, 2000). Ils adhèrent aux changements et cherchent à en saisir les opportunités professionnelles.

#### **4. Gestion des ressources humaines et profils de la maîtrise : expertise technique ou management ?**

Depuis cette première recherche, quelles sont les dynamiques des positionnements socioprofessionnels de la maîtrise dans la technique et le management ?

##### **4.1. Des mobilités professionnelles comme moyen d'affirmer un profil technique ou managérial**

L'analyse longitudinale des trajectoires et des mobilités professionnelles de ces salariés montre l'articulation entre la gestion par l'entreprise de ce niveau d'encadrement et l'utilisation qu'ils font dans le temps des opportunités d'évolutions pour affirmer leurs logiques professionnelles. Nous analysons ces trajectoires comme un moyen d'adaptation aux évolutions professionnelles demandées de la fonction de maîtrise avec encadrement. Une certaine cohérence dans les dynamiques des projets socioprofessionnels est observée. Aux anciennes identités d'entreprise (modèle professionnel) correspondent aujourd'hui des agents ayant accédé au statut de cadre ou souhaitant y accéder. Ils se sont confirmés dans leur

fonction de management ou encore ont évolué vers des fonctions plus ouvertes à une progression de carrière. Aux identités catégorielles (modèle communautaire) correspondent aujourd'hui des fonctions orientées vers leur formation et leur métier initiaux (technicien supérieur, expert dans un domaine technique). Aux identités de réseau (modèle de la mobilité) correspond aujourd'hui une diversité de trajectoires réalisées et de fonctions développées : statut cadre, fonction management, chef de projet, mobilité externe. Ces agents sont ceux qui ont le plus souvent changé de fonction ou de lieu d'exercice, car ils ont le plus souvent développé un projet précis. Peu d'identités de hors travail (modèle réglementaire) avaient été observées lors de notre précédente recherche. Cependant, cette identité a été plus récemment développée par certains agents - agents déstabilisés par les compétences et par les nouveaux rôles demandés. Cette rupture dans leurs logiques professionnelles est essentiellement le cas des anciennes identités catégorielles "bloquées" à un moment suite aux changements dans l'entreprise, qui ont alors évolué vers ce modèle (importance aux conditions de travail et au statut, relation instrumentale au travail et investissement moindre, privilèges donnés à la vie familiale et personnelle).

Ainsi, les agents de maîtrise ont développé des parcours leur permettant de se rapprocher des profils et projets professionnels observés au cours de notre première recherche. Dans ce processus ils dépassent les contradictions ou les déséquilibres vécus antérieurement dans leur travail pour trouver d'autres activités plus adaptées à leurs aspirations professionnelles et personnelles actuelles (effet de la socialisation) ou pour poursuivre leurs orientations antérieures. Ceci est possible dans cette entreprise d'une part car des opportunités professionnelles sont offertes, et d'autre part car dans le cadre de la démarche de décentralisation, les règles de gestion du personnel sont modifiées et offrent de nouvelles possibilités d'évolutions professionnelles et de mobilités vers d'autres secteurs, activités et métiers. En d'autres termes, la politique générale, les actions menées par les ressources humaines et les outils développés permettent progressivement les évolutions des agents de maîtrise vers les nouveaux rôles demandés. Les agents de maîtrise peuvent saisir les espaces d'opportunités qu'offre l'entreprise afin de gérer leurs stratégies et choix professionnels. En ce sens ceci nous amène à souligner qu'il n'y a pas véritablement de marché du travail interne pour la fonction "maîtrise" qui soit structuré fortement par les directions de l'entreprise. Il est construit et investigué de manière informelle et stratégique par les agents.

## **4.2. La réorganisation des fonctions de la maîtrise**

### ***Vers des définitions distinctes de "manager" et de "technicien supérieur"***

De la réforme jusqu'au début des années 2000, la fonction attribuée à la maîtrise exerçant une fonction d'encadrement s'inscrivait dans des registres d'activités très variées : à la fois technique, management des agents, organisation et économique, aboutissant parfois face à cette multiplicité à des difficultés de réalisation du travail. Récemment, et après avoir constaté les difficultés de ce fonctionnement antérieur parfois paradoxal sur des activités à la fois de management et de technique, ce secteur de l'entreprise a choisi d'exercer une séparation nette et claire entre la fonction "management" et la fonction "technique". Des profils d'activités ont été redéfinis pour les "managers" -qui privilégient la responsabilité de l'équipe et pour les "techniciens supérieurs"- sur des activités d'expertise technique. Les organisations du travail sont réfléchies en conséquence afin de distinguer la nature du travail et d'accompagner parallèlement les évolutions technologiques actuelles importantes. Les critères de recrutement des futurs "managers" portant sur les compétences managériales se sont confirmés ces dernières années.

### ***Une ambiguïté persistante : rapprochement et complémentarité des deux fonctions ?***

Dans cette entreprise où la technologie est primordiale, la définition claire et la séparation des fonctions de management et de technique ne fait cependant pas disparaître ambiguïtés à différents niveaux. Tout d'abord, la fonction de "manager" nécessite encore une connaissance technique importante : connaissance des équipements, connaissance de l'environnement technique, afin de comprendre les activités de travail et de faciliter le management des agents. Certes les technologies pointues ne permettent pas au manager d'être un expert technique, mais les compétences techniques sont nécessaires. Par ailleurs, dans les nouvelles définitions des fonctions des "managers" est prévu l'accompagnement des agents techniques "sur le terrain". Ceci suppose donc lors de ces suivis, le développement de la dimension technique de l'activité du service. Le manager est donc proche des activités techniques, mais fait régulièrement appel au technicien supérieur : compétences à exercer, évaluation des agents. Une nouvelle coopération entre les deux se met ainsi en place, aboutissant à des coordinations du travail. Au niveau du contenu des activités, à certains horaires de travail l'expert technique remplace le manager. Donc le technicien supérieur exercera parfois des activités managériales. De plus, lors du recrutement pour le grade "maîtrise" et même pour des fonctions techniques, des compétences managériales sont exigées. Dans les règles régissant les déroulements de carrière, il n'y a aucun cloisonnement entre le passage d'un poste d'expert technique à un poste de management. Les deux populations différenciées ont une grille de carrière identique (grande "maîtrise"). Le choix des candidats sélectionnés lors du recrutement externe pose parfois problème entre la gestion ressources humaines au niveau central de l'entreprise et au niveau local : les critères managériaux ne correspondent pas toujours aux besoins immédiats du service en ce qui concerne les profils d'expertise technique. Ainsi, les articulations entre les fonctions technique et management sont modifiées et la frontière entre les deux redéfinie.

## **5. Conclusion**

Depuis la réforme, la Direction de l'entreprise cherche à rapprocher les rôles et compétences des agents de maîtrise de ceux des cadres. Cependant, la maîtrise est un groupe hétérogène qui a réagi diversement face à ces injonctions (règles, normes sociales et rôles prescrits). Le positionnement multiple s'explique par la rencontre des rôles construits, des trajectoires et des projets professionnels, des cultures professionnelles et des organisations du travail. Les agents de maîtrise ont interprété les nouvelles prescriptions en fonction de leurs propres façons de travailler déjà instaurées et en fonction de leurs stratégies professionnelles (promotion, projet, retrait, paix sociale...). Ils privilégient les aspects du travail leur convenant le mieux en validant leurs choix de priorités dans les prescriptions diverses et parfois imprécises de leur travail : rôle technique, rôle managérial, rôle organisationnel, rôle économique. Ils évoluent en saisissant les opportunités professionnelles offertes par l'organisation du travail et par la gestion des ressources humaines. La "maîtrise", catégorie d'encadrement de proximité, a vécu depuis les années 90 au milieu de paradoxes forts entre les parts technique et managériale de sa fonction. Aujourd'hui, les évolutions technologiques, les organisations du travail et les nouvelles règles de gestion amènent une articulation plus claire entre ses activités techniques et managériales, même si la frontière entre les deux reste perméable. La distance entre les catégories maîtrise et cadre s'amenuise et aboutit à la construction d'une ligne hiérarchique d'Encadrement plus continue.

## Bibliographie

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Becker H.S. (1963), *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Ed. Métailié.
- Benguigui Georges, Griset Antoine, Monjardet Dominique (1978), *La fonction d'encadrement. Recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*, Paris, La Documentation Française, Bibliothèque du CEREQ, Formation, Qualification, Emploi, n° 11.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- Bouffartigue P. (2001 a), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Bouffartigue P. (ed.) (2001 b), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- Bouffartigue P., GADEA C. (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.
- Dubar C. (1991), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- Dubar C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- Durkheim E. (1978), *De la division du travail social*, Paris, PUF. Première édition : 1893.
- Durand C., Touraine A. (étude sociologique dirigée par) et menée par J.-P. Bardou, Bonis J. et Tripiet P. (1966), *La maîtrise de la régie nationale des usines Renault*.
- Fayol Henri (1970), *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod. Première édition : 1916.
- Gadéa C. (2003), *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin.
- Gardner B.B. et Whyte W.F. (1945), "The man in the middle : positions and problems of the foreman", *Applied Anthropology*, n°2.
- Goffman, E. (1968), *Asiles*, Paris, Ed. de Minuit.
- Jacquemin R. (1987), "La fonction maîtrise et son évolution", in C. Lévy-Leboyer, Sperandio J.C., *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF.
- Mann F.C., Dent I.K. (1954), "The supervisor, member of two organizational families", *Harvard Business Review*.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin.
- Roethlisberger F. J. (1945), "The foreman : master and victim of double talk", *Harvard Business Review*.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, PFNSP.
- Sainsaulieu R. et alii (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Schweitzer S. (1990), Comment peut-on être contremaître ? in Y. Lequin et S. Schweitzer (ed.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise, XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Lyon, PUL.
- Taylor F. W. (1911), *The principles of scientific management*, New York, Harper and brothers ; traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.
- Terzacc (de) G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- Trouvé P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan.
- Weber M. (1971), *Economie et société*, Paris, Plon. Edition originale : 1922.