

DES PETITS CHEFS
AUX MANAGERS DE PROXIMITE

Logiques Sociales

Collection dirigée par Bruno Péquignot

En réunissant des chercheurs, des praticiens et des essayistes, même si la dominante reste universitaire, la collection *Logiques Sociales* entend favoriser les liens entre la recherche non finalisée et l'action sociale.

En laissant toute liberté théorique aux auteurs, elle cherche à promouvoir les recherches qui partent d'un terrain, d'une enquête ou d'une expérience qui augmentent la connaissance empirique des phénomènes sociaux ou qui proposent une innovation méthodologique ou théorique, voire une réévaluation de méthodes ou de systèmes conceptuels classiques.

Déjà parus

Jean-Marc POUPARD, *Les centres commerciaux, de nouveaux lieux de socialité dans le paysage urbain*, 2005.

Pascal LARDELLIER (dir.), *Des cultures et des hommes*, 2005.

PAPADOPOULOS Kalliopi, *La crise des Intermittent-e-s. Vers une nouvelle conception de la culture ?*, 2005.

L. VIDAL, A. S. FALL & D. GADOU, *Les professionnels de santé en Afrique de l'Ouest*, 2005.

R. BERCOT et F. de CONINCK, *L'Univers des services*, 2005 ;

Constance DE GOURCY, *L'autonomie dans la migration*, 2005.

M.F. LOUBET-GROSJEAN, *Chômeurs et bénévoles. Le bénévolat de chômeurs en milieu associatif en France*, 2005.

Denis BOUGET et Serge KARSENTY (sous la dir.), *Regards croisés sur le lien social*, 2005.

Isabelle PAPIEAU, *Portraits de femmes du faubourg à la banlieue*, 2004.

Anne-Marie GREEN (dir.), *La fête comme jouissance esthétique*, 2004.

Dan FERRAND-BECHMANN (sous la dir.), *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, 2004.

Philippe SPAEY, *Violences urbaines et délinquance juvénile à Bruxelles*, 2004.

A. BIHR et N. TANASAWA, *Les rapports intergénérationnels en France et au Japon*, 2004.

Stéphane Bellini – Anne Labit

DES PETITS CHEFS
AUX MANAGERS DE PROXIMITÉ

L'évolution des rôles de la maîtrise
dans l'industrie

L'Harmattan
5-7, rue de l'École-Polytechnique
75005 Paris
FRANCE

L'Harmattan Hongrie
Könyvesbolt
Kossuth L. u. 14-16
1053 Budapest

L'Harmattan Italia
Via Degli Artisti, 15
10124 Torino
ITALIE

© L'Harmattan, 2005
ISBN : 2-7475-8408-9
EAN : 9782747584081

A ma grand-mère Andrée Labit

A.L.

*A Céline, ma plus fidèle supportrice
A Juliette et Simon, mes plus sûrs réconforts*

S.B.

Remerciements

Je remercie tous les "petits chefs" qui m'ont confié leurs tourments, ainsi que les responsables des services qui m'ont ouvert leurs portes et permis de mener mes enquêtes de terrain en toute liberté.

Les longs mois qui ont été consacrés à la rédaction de cet ouvrage se sont déroulés chez ma mère, dont l'accueil et le soutien chaleureux ont été déterminants. Je lui dis toute mon affection.

A.L.

Après tant de temps consacré à la lecture, tant de découvertes et d'enrichissement grâce aux livres, je suis très fier d'apporter par cet ouvrage une bien modeste et humble contribution à la grande bibliothèque des Savoirs. Que ceux qui m'ont fait aimer les livres (parents, enseignants, auteurs, amis) soient ici remerciés.

S.B.

Tous nos remerciements vont à Monique CAZEAUBON qui a relu l'ensemble de l'ouvrage.

A.L. et S.B.

SOMMAIRE

Avant-propos.....	19
-------------------	----

PREMIERE PARTIE

L'analyse des contextes d'évolution des rôles de l'encadrement intermédiaire industriel (le point de vue de la sociologie).....	23
---	----

Introduction de la première partie.....	25
---	----

Chapitre 1	Le repérage bibliographique d'une catégorie floue : essai de sociologie des groupes professionnels appliqué à la maîtrise	31
-------------------	--	-----------

Section 1	Quelques éléments d'analyse de la dynamique actuelle du groupe socioprofessionnel maîtrise.....	32
------------------	--	-----------

<i>1. Un positionnement et une identification difficiles de la maîtrise entre ouvriers et cadres.....</i>	<i>33</i>
---	-----------

1.1. Regard sur quelques situations étrangères.....	33
---	----

1.2. La maîtrise française entre « cols blancs » et « cols bleus ».....	35
---	----

1.3. Repères statistiques sur la catégorie maîtrise.....	38
--	----

<i>2. Un thème récurrent : le manque de qualification des agents de maîtrise.....</i>	<i>39</i>
---	-----------

2.1. Une tendance lourde : la formation continue de la maîtrise en poste.....	40
---	----

2.2. Une tendance récente : le recrutement de jeunes diplômés aux postes de maîtrise.....	41
---	----

2.3. Une solution d'avenir : vers un diplôme national d'agent de maîtrise ?.....	42
--	----

3. <i>La maîtrise : une identité socioprofessionnelle éclatée</i>	44
3.1. De la maîtrise traditionnelle à la jeune maîtrise diplômée : l'émergence d'un nouvel acteur.....	45
3.2. Une segmentation de la population maîtrise suivant les dimensions biographique et relationnelle.....	47
Section 2 Les évolutions des rôles de la maîtrise dans la division du travail industriel	52
1. <i>Le déclin de la maîtrise comme résultat de la rationalisation industrielle</i>	53
1.1. La fin du contremaître omnipotent.....	54
1.2. Le repli sur la fonction de commandement des équipes ouvrières ?.....	56
2. <i>Les années d'incertitude : de la disparition annoncée à la redécouverte de la maîtrise</i>	58
2.1. L'apogée du malaise de la maîtrise.....	58
2.2. Un rôle essentiel mais non officiel.....	61
3. <i>Vers une réhabilitation de la maîtrise : des discours aux réalités</i>	64
3.1. Les nouveaux concepts de production : quel rôle pour la maîtrise ?.....	65
3.2. L'intérêt du cas allemand.....	68
3.3. Les ambiguïtés de la modernisation française.....	70
Chapitre 2 L'étude sur le terrain d'un rôle charnière : essai de sociologie du travail appliqué à la maîtrise	77
Section 1 La maîtrise au cœur du débat sur la sortie du taylorisme	78

1. La complexité du débat portant sur la sortie du tayloro fordisme.....	79
1.1. Un ou des systèmes productifs traditionnels : Taylor, Ford, Fayol et les autres.....	80
1.2. La rupture avec le système traditionnel : un ou des nouveaux systèmes productifs.....	83
2. Une nouvelle problématique d'analyse des évolutions des rôles de la maîtrise.....	85
2.1. Le rôle charnière de la maîtrise dans la division du travail.....	85
2.1.1. L'organisation du travail taylorienne au cœur du modèle productif fordien.....	86
2.1.2. L'agent de maîtrise tayloro-fayolien : un « encadrant exécutant ».....	87
2.2. La recomposition du rôle de la maîtrise : recul ou poursuite de la division du travail ?.....	90
2.2.1. La fin de l'agent de maîtrise tayloro-fayolien : vers un véritable rôle d'encadrement ?.....	90
2.2.2. Les ambiguïtés apparentes du nouveau modèle d'organisation et de management.....	91
2.2.3. L'avènement d'une nouvelle maîtrise : des discours aux réalités.....	93
3. Le contexte et la méthodologie des enquêtes sur la maîtrise : deux études de cas.....	95
3.1. Le contexte : mérites et limites de chacune des deux études de cas.....	95
3.2. La méthodologie : l'entretien semi-directif au centre du dispositif.....	98
Section 2 AUTOP : de nouveaux rôles pour la maîtrise dans le contexte d'une course à l'efficacité globale de la fonction productive.....	100

1. La rénovation de l'organisation du travail et des rôles de la maîtrise : l'aboutissement d'un processus de modernisation de l'entreprise géré par le siège.....	101
1.1. Le temps de la modernisation : de la « Qualité Totale » à « L'accord au Top ».....	101
1.2. Le temps de l'homogénéisation des réformes : le projet UET.....	103
2. La tôlerie de l'usine de S. : un renouvellement permanent des pratiques de travail dans le cadre d'une recherche d'efficacité.....	105
2.1. L'amélioration de la performance globale de la tôlerie : le projet MEG.....	106
2.2. L'avenir de la tôlerie : de MEG aux UET.....	108
3. Les résultats et les effets des réformes organisationnelles menées en tôlerie : le cas de la maîtrise.....	111
3.1. 1990 : la difficile mise en place de MEG.....	112
3.2. 1993 : l'amélioration des performances de la tôlerie.....	115
Section 3 CHIMIX : une difficulté à imaginer l'avenir de la maîtrise dans un contexte industriel bouleversé.....	119
1. Une population qui pose problème : les agents de maîtrise.....	120
1.1. La maîtrise : un problème de gestion des ressources humaines.....	121
1.2. La maîtrise : un problème de compétences en management.....	122
1.3. Une autre façon de poser le problème maîtrise.....	124
2. Les bouleversements des organisations du travail et des rôles de la maîtrise : des discours du siège aux pratiques de terrain.....	125
2.1. Une usine plus ouverte sur un monde qui bouge : essai de prospective sur l'avenir de CHIMIX.....	125

2.2. De la fiction à la réalité : l'état d'avancement de la modernisation organisationnelle et des rôles de la maîtrise dans les usines de CHIMIX.....	128
3. <i>Les résultats et les effets de la modernisation du groupe CHIMIX pour ses salariés : la situation particulière des agents de maîtrise</i>.....	131
3.1. Un difficile apprentissage des nouvelles pratiques de travail dans les usines.....	132
3.2. La maîtrise de production face aux mutations : la rupture entre maîtrise de jour et maîtrise postée.....	134
3.3. La maîtrise de maintenance dans la tourmente des réformes organisationnelles : l'éclatement de la catégorie.....	136
 Section 4	
<i>De l'ambiguïté de la situation de la maîtrise à l'ambivalence de la sortie du taylorisme</i>.....	138
 1. <i>De l'agent de maîtrise tayloro-fayolien au manager de proximité</i>.....	139
1.1. L'émergence d'un nouvel idéal-type d'agent de maîtrise.....	140
1.2. Le rôle pivot de l'agent de maîtrise dans une organisation du travail modernisée.....	141
1.3. Entre direction et terrain, l'AM reste l' « homme du milieu ».....	143
 2. <i>Les obstacles à la mise en œuvre du nouvel idéal-type d'agent de maîtrise</i>.....	145
2.1. Une redistribution des objectifs et des moyens de la maîtrise parfois mal comprise.....	146
2.2. Entre participation et normalisation : un univers de travail paradoxal.....	149

3. <i>L'interprétation du changement : poursuite ou rupture de la rationalisation taylorienne ?</i>	151
3.1. L'état de la division technique du travail : recombinaison et transversalité contre parcellisation et spécialisation accrue.....	152
3.2. L'état de la division sociale du travail : régulation autonome contre régulation de contrôle.....	155

DEUXIEME PARTIE :

L'adaptation des personnes à de nouveaux rôles d'encadrement intermédiaire industriel (les points de vue de la psychologie sociale et de la sociale gestion).....	157
---	-----

Introduction de la deuxième partie.....	159
---	-----

Chapitre 3 De la difficulté de devenir manager	165
---	------------

Section 1 Les attentes de rôles du discours sur le management	166
--	------------

1. Premiers constats empiriques : ambiguïtés des demandes ...	166
--	------------

1.1. Un mode de gestion imprécis et soumis à de multiples interprétations.....	167
--	-----

1.2. Une conception illusoire de la gestion des Hommes.....	168
---	-----

1.3. Obligation de moyen ou de résultat.....	170
--	-----

1.4. Entre persuasion et contrainte.....	171
--	-----

1.5. Valorisation de la dimension personnelle du management.....	172
--	-----

2. Du management au manager	173
--	------------

2.1. La position duale des managers de proximité.....	174
---	-----

2.1.1. Un renforcement des tensions liée à la position duale.....	174
---	-----

2.1.2. L'accent porté sur le savoir-être.....	175
---	-----

2.1.3. De nouvelles formes de pouvoir.....	176	
2.2. Des exigences qui touchent à la construction identitaire.....	178	
2.2.1. L'extraversion.....	179	
2.2.2. La conception de l'autre.....	180	
2.2.3. Les sources d'estime de soi.....	181	
3. <i>Quel rôle pour les managers ?</i>.....	182	
Section 2	NORACIER : Une dynamique favorable à un management d'équipe participatif.....	184
1. <i>La sophistication du système de management</i>	186	
1.1. Un système en évolution.....	186	
1.2. Un dispositif instrumental de soutien.....	188	
1.2.1. Des démarches participatives.....	188	
1.2.2. Un centre ressources.....	189	
1.2.3. Des ateliers du management.....	189	
1.3. Un management soutenu par une communication intense.....	190	
1.3.1. Le rappel permanent des objectifs.....	190	
1.3.2. La recherche d'une cohérence entre les messages.....	191	
1.3.3. L'utilisation d'un vocabulaire managérial particulier.....	192	
2. <i>L'entretien des particularités culturelles</i>	195	
3. <i>Une structure organisationnelle en cours de mutation</i>	197	
4. <i>Des contraintes technologiques qui appellent à la participation</i>	198	
5. <i>Un paradoxe de NORACIER : chute des effectifs et mobilisation du personnel</i>	199	
6. <i>La vigilance des contre-pouvoirs institutionnels</i>	202	

Section 3 NORPOR : Un décalage entre prescriptions de rôles et environnement de travail..... 203

1. *La distance du système de management par rapport au terrain..... 205*

1.1. Le dispositif instrumental..... 206

1.2. Un projet managérial décalé de la réalité du terrain..... 207

1.3. Nature des prescriptions comportementales..... 209

2. *Le manque d'un référent culturel unifié..... 210*

3. *Des frémissements dans la structure organisationnelle..... 212*

3.1. L'héritage d'une organisation bureaucratique..... 212

3.2. L'importance des règles..... 214

3.3. La position statutaire des cadres..... 214

4. *La diversité des contraintes technologiques..... 217*

5. *Une tendance à la réduction des effectifs..... 218*

6. *La force des contre-pouvoirs institutionnels..... 219*

Section 4 Entre le marteau et l'enclume. La hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale..... 221

1. *Incompatibilités organisationnelles et perturbation des rôles des managers..... 223*

1.1. Le tiraillement de logiques..... 223

1.2. Rôles perturbés 224

 1.2.1. Conflits de rôles..... 224

a) conflit de rôles : un phénomène intersubjectif..... 225

b) conflit de rôles : un phénomène intrasubjectif..... 225

c) conflit de rôles et organisation..... 227

1.2.2. Aménagement de rôles.....	229
1.2.3. Arrangement de rôles.....	230
2. Cohérence organisationnelle et transformation des rôles.....	232
2.1. Le ralliement de logiques.....	232
2.2. Transformation des rôles de la hiérarchie intermédiaire.....	234
Chapitre 4 Evolution des rôles et gestion des Hommes.....	239
Section 1 De l'objet de gestion au sujet à gérer.....	240
1. Le changement de rôles instrumentalisé par les techniques, les règles ou les valeurs.....	240
1.1. Le recours aux techniques.....	240
1.2. La limite de l'instrumentalisation des valeurs.....	241
1.3. L'impuissance des règles à tout régenter.....	243
1.4. Un postulat fonctionnaliste.....	244
2. La mutation des rôles par l'action globale.....	245
3. L'évolution des rôles par l'action sur les représentations des managers.....	250
3.1. L'imaginaire du rôle.....	250
3.3. La reconfiguration subjective du maillage organisationnel.....	252
3.3. Les implications de la vision constructiviste.....	255
Section 2 Des ressources humaines à gérer.....	257
1. Un diagnostic à trois niveaux	257
1.1. Le niveau de la prescription.....	258
1.2. Le niveau de l'interprétation.....	260
1.3. Le niveau de l'action.....	261

2. Outils de gestion et posture épistémologique.....	261
2.1. La relation managériale : une construction conjointe.....	262
2.1.1. La formation.....	262
2.1.2. L'évaluation.....	263
2.1.3. La détection des potentiels.....	267
2.2. La construction d'un langage commun.....	269
2.3. L'organisation et le manager.....	270
2.3.1. L'attention permanente.....	270
2.3.2. Des interactions à organiser.....	271
a) Les outils de management vus comme une opportunité de dialogue.....	272
b) Le système statutaire vu comme un système symbolique.....	273
c) L'organisation du travail vue comme une distribution de rôles.....	274
d) La communication, à la fois informative et symbolique.....	275
Conclusion générale.....	277
Bibliographie.....	281

Avant-propos

Cet ouvrage s'intéresse à une catégorie socioprofessionnelle relativement méconnue : l'encadrement intermédiaire dans l'industrie. Ceux que l'on appelait autrefois les « petits chefs » et que l'on affuble désormais du qualificatif plus flatteur de « managers de proximité » sont au cœur des mutations industrielles et plus généralement des transformations du travail. Longtemps parcellisé, le travail de production industrielle fait aujourd'hui l'objet d'une recomposition : au-delà du strict respect des prescriptions tayloriennes, les ouvriers sont incités à se soucier de critères de performance de plus en plus nombreux et approfondis : qualité des produits, respect des délais, réduction des coûts, etc. Les agents de maîtrise ou les cadres moyens qui les dirigent - et qui font l'objet de notre étude - voient leur travail s'éloigner du simple contrôle pour évoluer vers un management plus complet : motivation et participation des salariés ; communication sur les objectifs et les moyens ; respect des critères globaux de la performance ; analyse des dysfonctionnements et mise en oeuvre d'actions correctives ; dialogue avec les services périphériques à la production ou les entreprises sous-traitantes... telles sont quelques-unes des préoccupations du manager de proximité aujourd'hui. Comment ce dernier va-t-il prendre en charge ce rôle plus complexe, voire plus imprécis et s'adapter à ce bouleversement du monde industriel qui l'entoure ?

Les évolutions du travail de cette catégorie socioprofessionnelle particulière témoignent d'évolutions plus générales du travail industriel, voire non industriel. Dans le tertiaire, on assiste à la même floraison des nouveaux concepts de production basés sur la notion de performance globale. Les expériences concrètes des personnes en charge de ces nouveaux rôles d'encadrement intermédiaire sont également révélatrices des difficultés d'adaptation de tous les salariés concernés par les mutations actuelles. Ici réside donc le premier intérêt de cet ouvrage, que de permettre, au-delà de la catégorie qu'il envisage, un

questionnement plus large sur les changements du travail et des travailleurs.

Le deuxième intérêt de l'ouvrage réside dans son approche théorique et méthodologique. Celle-ci est le résultat d'un croisement entre plusieurs disciplines : la sociologie d'une part, les sciences de gestion et la psychologie sociale d'autre part. La transdisciplinarité, souvent invoquée comme l'une des solutions à la crise des sciences sociales est pourtant un événement peu courant, tant celles-ci sont devenues spécialisées. Notre dialogue fut parfois difficile, nous obligeant à des efforts de traduction de nos concepts et catégories. Un exemple est le recours à la notion de fonction d'une part, à celle de rôle d'autre part : ces deux notions sont-elles strictement équivalentes ? Non, dès lors que les références impliquées – le fonctionnalisme d'un côté, la théorie des rôles de l'autre – sont complexes. Mais ce dialogue s'est révélé fructueux, en nous conduisant à préciser nos problématiques et à développer nos conclusions bien au-delà de ce que nous aurions fait dans le cadre d'un travail en solitaire.

L'envie de travailler ensemble est née de notre rencontre et l'a emporté sur toutes les difficultés que nous pouvions entrevoir en nous lançant dans ce projet d'ouvrage à quatre mains sur le thème de l'encadrement intermédiaire industriel. Sociologue pour l'une, représentant des sciences de gestion (et puisant volontiers dans les acquis de la psychologie sociale) pour l'autre, nous avons constaté que nous avions en commun un même objet de recherche, une même méthodologie d'enquête et surtout que les questions que nous posions à cet objet se complétaient. Comme si la recherche de l'une s'arrêtait là où commençait celle de l'autre.

Du point de vue sociologique, la question de l'encadrement intermédiaire industriel a donc été envisagée sous l'angle des contextes : que nous disent les évolutions des fonctions de l'encadrement intermédiaire sur les transformations du travail et de la société industrielle ? Du point de vue des sciences de gestion et de la psychologie sociale, la question est la suivante : comment se déroule l'ajustement des rôles de la maîtrise à des injonctions comportementales renouvelées dans un contexte industriel bouleversé ?

Ainsi, la recherche sociologique, que l'on pourra qualifier de théorico-déductive, est-elle complétée par une recherche en sciences de gestion, de nature empirico-inductive. La première recherche pose une question théorique classique en sociologie du travail qui est celle du dépassement du taylorisme, qui a caractérisé tout le 20^{ième} siècle industriel. Elle descend ensuite au plus près des acteurs de terrain, les agents de maîtrise, pour analyser les évolutions de leurs fonctions dans de nouveaux contextes organisationnels. La question théorique de départ est alors reprise à la lumière des données issues du terrain. Cette première approche de l'encadrement intermédiaire débouche sur une approche gestionnaire. Cette fois-ci, c'est une demande d'audit de management émanant d'entreprises industrielles qui est le prétexte à une recherche théorique sur l'ajustement des rôles de la maîtrise dans le cadre de la mise en œuvre du management participatif. La recherche se clôt sur une présentation de pistes d'action à usage d'entreprises souhaitant approfondir leur gestion de la population maîtrise. Dans les deux cas, même si la démarche semble inverse, on trouve donc une ambition commune, qui est de joindre la réflexion théorique à l'observation du terrain.

Les deux recherches ont été menées selon une méthodologie similaire : l'étude de cas en entreprise, prenant principalement appui sur de nombreux entretiens semi-directifs. En tout, c'est donc l'analyse d'une centaine d'entretiens avec les agents de maîtrise, leurs subordonnés ou leurs supérieurs hiérarchiques qui est présentée ici. Les données issues des entretiens ont été confrontées avec d'autres types de données extraites de la documentation interne des entreprises ou d'observations en situation. L'ensemble des données a été collecté au travers de quatre études de cas approfondies menées dans des entreprises appartenant à quatre secteurs industriels différents : l'automobile, la chimie, la sidérurgie et l'industrie portuaire.

Les deux premières études de cas (automobile/chimie) sont présentées dans le cadre de la recherche sociologique, qui fait l'objet de la première partie de l'ouvrage. Les deux études de cas suivantes (sidérurgie/industrie portuaire) sont présentées dans le cadre de la recherche en sciences de gestion mêlée de psychologie sociale, qui fait l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage. Les résultats issus des deux recherches vont dans le même sens : ils montrent que la

hiérarchie de terrain évolue dans un contexte ambigu, d'abord parce que le nouveau modèle d'organisation du travail de production industrielle présente autant d'éléments de rupture que de continuité avec le modèle taylorien, ensuite parce que la maîtrise est soumise à des attentes peu compatibles entre elles voire contradictoires. La conjonction de ces éléments sociologiques et psychosociaux rend les ajustements de rôle de cette catégorie professionnelle particulièrement difficiles. Nous en analysons le contexte avant d'en démonter le mécanisme et enfin, nous proposons quelques pistes d'action.

Première partie

**L'analyse des contextes d'évolution des rôles de l'encadrement
intermédiaire industriel (le point de vue de la sociologie)**

Introduction

Entre les deux populations industrielles classiques que constituent les ouvriers et les cadres, la catégorie professionnelle intermédiaire a été relativement négligée par la sociologie. A l'intérieur de cette dernière catégorie, les techniciens sont mieux connus que les agents de maîtrise, soit les encadrants de premier niveau, qui nous intéressent ici. Le sociologue qui souhaite s'engager dans la voie peu empruntée de l'analyse de cette population industrielle, dispose de deux approches possibles.

Deux approches sociologiques de l'encadrement intermédiaire industriel

La première consiste à considérer les agents de maîtrise comme un groupe professionnel aux contours relativement définis et à le traiter en tant que tel. Cette analyse s'inscrit dans le champ de la sociologie des professions ou groupes professionnels et les questions qu'elle tentera de résoudre portent sur l'émergence, l'évolution, voire l'éventuelle érosion de l'encadrement intermédiaire industriel. Dans ce cadre théorique, la dynamique actuelle du groupe maîtrise pourra être saisie à partir de multiples facteurs tels que son positionnement statutaire, ses qualifications, ses fonctions dans l'entreprise, ses modes de représentation syndicale ou son identité sociale et professionnelle.

Le deuxième champ dans lequel il est possible d'inscrire une étude de la maîtrise est celui de la sociologie du travail, encore appelée parfois sociologie industrielle, puisque c'est précisément dans ce secteur d'activité que la sociologie du travail puise ses racines. Ici, la question fondatrice de l'évolution du travail humain

dans le cadre de la division du travail (Friedmann, 1950) sera donc appréhendée à partir d'une analyse fine du travail des agents de maîtrise dans les ateliers de production industrielle.

Au cœur de ces deux approches, on trouve la question des fonctions de la maîtrise. Que fait aujourd'hui la maîtrise dans l'entreprise industrielle ? Que fait-elle de plus ou de moins qu'autrefois ? Comment évolue sa mission essentielle de courroie de transmission entre la direction et le terrain ? Son rôle est-il en train de se recomposer ?

Cette question des fonctions, des missions ou des rôles dans l'entreprise est l'un des éléments, parmi d'autres, qui fonde une analyse globale de la catégorie maîtrise en sociologie des professions. La prise en compte d'autres facteurs, parfois situés hors de l'entreprise - tels par exemple que la production par le système de formation professionnelle initiale ou continue des qualifications d'agents de maîtrise - sera nécessaire.

Dans la deuxième approche, dite de sociologie du travail, l'analyse des fonctions apparaît comme la pièce maîtresse du dispositif de recherche. C'est à partir des résultats de cette analyse que l'on pourra tenter de mesurer la poursuite ou au contraire le recul, du mouvement de division du travail amorcé dès les débuts de l'ère industrielle et recommandé, en particulier par Taylor (1911) comme un fondement du développement de la productivité. Simplifiée à l'extrême, la question devient celle-ci : une disparition de l'agent de maîtrise taylorien ou une modification profonde de son rôle dans l'entreprise, si on la constatait, pourrait-elle signifier la fin ou le repli du taylorisme ?

Laquelle de ces deux sociologies possibles de l'encadrement intermédiaire industriel faut-il choisir ?

Mérites et limites de chacune des deux approches

La première pourra paraître plus large, puisqu'elle souhaite sortir du cadre trop étroit de l'atelier de production, pour inscrire la population maîtrise dans l'éventail des catégories socioprofessionnelles. S'interroger sur ce groupe permet donc d'aborder les thèmes de la catégorisation et de la stratification

sociale et professionnelle en France : la maîtrise est ainsi assimilée à une « catégorie professionnelle objet [dont l'] évolution historique a été fondamentalement hétéronome et imposée du dehors » selon Philippe Trouvé (1997). Ce dernier est l'un des rares analystes à avoir tenté un essai de sociologie des groupes professionnels à propos de cette population. Bref, ce sont les rapports entre classes dominantes et classes dominées « jusque dans la production (...) de leur identité sociale » (Bourdieu, 1977) que nous incite à envisager l'étude d'une population dite intermédiaire, telle que celle des agents de maîtrise.

Pour autant, la deuxième approche, qui semble au premier abord plus restrictive, soulève des questions tout aussi passionnantes. Considérer l'agent de maîtrise comme une pièce charnière de la division du travail, qui la subit tout autant qu'il la prend en charge, nous invite en effet à réévaluer un système industriel que l'on disait jusqu'à présent incontournable... l'enjeu, là non plus, n'est pas mince ! Dans les deux cas, on touche ainsi aux questions fondamentales de la sociologie, celles de l'autonomie et du pouvoir.

Une deuxième façon de trancher entre l'une ou l'autre approche théorique consisterait à comparer la reconnaissance ou le statut, dont chacune bénéficie au sein de la sociologie : la sociologie du travail est une tradition majeure, pour ne pas dire fondatrice, de la sociologie ; tandis que la sociologie des professions, du moins en France, est très récente.

La centralité du travail dans les sociétés humaines est, selon Naville (1962) « ce qui fait de la sociologie du travail une des branches capitales de la sociologie et jusqu'à un certain point celle qui commande les autres avant de recevoir de celles-ci leur apport ». Cette centralité est aujourd'hui objet de débat (Gorz, 1988 ; Sue, 1991) ce qui peut éventuellement contribuer à faire perdre à la sociologie du travail son statut privilégié. Mais c'est surtout la concurrence d'autres disciplines (économie du travail, psychologie sociale...) d'autres sociologies (sociologie des entreprises, sociologie des professions...) ou d'autres méthodologies (conseil en organisation, ingénierie sociale...) dans la prise en charge de la demande d'analyse des phénomènes liés au travail, qui a entamé la prééminence du sociologue du travail (Strobel, 1985).

Quant à la sociologie des groupes professionnels, elle est aujourd'hui en pleine expansion. Celle-ci s'appuie sur la tradition anglo-saxonne de la sociologie des professions en élargissant la perspective des groupes ou catégories considérés au-delà des seules professions libérales classiques (médecins, avocats, etc.). Longtemps présentée de façon exclusivement critique en France (Dubar et Tripier, 1998), la sociologie des groupes professionnels a fini par attirer un nombre croissant de sociologues, qui s'inscrivent ainsi dans ce que Tripier (1989) appelle un mouvement allant « d'une sociologie qui infère à partir de l'étude du poste de travail à une sociologie qui infère à partir de la succession des postes occupés, de la sociologie du travail à la sociologie des travailleurs ». Dans cette acception, c'est donc l'interprétation par le travailleur de sa situation de travail – elle-même liée à une position dans une trajectoire professionnelle – plutôt que la situation de travail ou la place dans une organisation, qu'il importe au sociologue d'apprécier. Bref, il s'agira ici de se pencher sur les personnes, plutôt que sur les systèmes.

On se trouve ainsi face à la dichotomie fondatrice de la sociologie, existant entre une approche holiste, qui va du système social à l'acteur social, et une approche individualiste, qui parcourt le chemin inverse. Il va sans dire que ce n'est pas en empruntant cette voie que nous pourrions trancher entre sociologie du travail et sociologie des groupes professionnels.

Il nous reste alors à considérer un dernier élément, qui est celui des travaux consacrés à l'encadrement intermédiaire industriel à l'aide de ces deux appareillages théoriques. Du côté de la sociologie des groupes professionnels, si divers travaux traitant de l'un ou l'autre aspect de la construction sociale et professionnelle du groupe maîtrise existent, seul l'ouvrage de Philippe Trouvé, déjà évoqué, tente une synthèse globale. Un nombre plus conséquent de travaux est dédié à l'évolution des rôles et du positionnement de la maîtrise dans l'organisation du travail. Ces travaux, dont certains sont anciens, nous permettront de tracer une brève histoire de la maîtrise dans l'entreprise industrielle au cours du 20^{ème} siècle. Cependant, ils restent parcellaires et ne se réfèrent pas tous explicitement à une problématique d'évaluation de la division du travail telle que nous l'avons posée ici.

Les choix effectués et le plan de la première partie de l'ouvrage

Face à ces constats, quant au traitement par la sociologie de l'encadrement intermédiaire industriel, nous avons pris le parti suivant. Il nous a semblé pertinent de nous livrer à un repérage bibliographique des travaux existants sur la maîtrise, en les présentant avec une préoccupation problématique ressortant de la sociologie des groupes professionnels. Ce repérage nous permettra d'évoquer la population maîtrise sous ses divers aspects, dont celui de l'évolution des fonctions dans l'atelier de production. Ce travail bibliographique - qui ne prétend pas recenser de manière exhaustive la littérature sur le sujet - permet cependant de tracer un portrait contrasté de la catégorie maîtrise, dont la seule unité reste le caractère intermédiaire : entre tradition et modernité, entre management et exécution, entre spécialisation et polyvalence, entre expérience et diplôme... la maîtrise continue de peiner à se situer dans les rapports de travail et la hiérarchie socioprofessionnelle. Ce portrait de la maîtrise fait l'objet du premier chapitre.

Au-delà, nous avons souhaité approfondir l'analyse de l'évolution actuelle des rôles de la maîtrise dans la division du travail, en reprenant la question d'un éventuel effacement de l'agent de maîtrise taylorien. A la lecture des travaux évoqués au premier chapitre, cette question apparaît en effet cruciale et présente par ailleurs un caractère d'actualité lié au débat sur l'émergence de nouvelles organisations du travail dépassant le taylorisme. La méthode bibliographique n'y pouvant suffire, nous nous appuyerons sur deux études de cas en entreprise que nous avons menées dans les secteurs de l'automobile et de la chimie au cours des années 90 et dont nous présenterons les résultats dans le deuxième chapitre. Une analyse fine des modifications des rôles de la maîtrise nous conduira ainsi à conclure à l'ambiguïté du renouvellement actuel de la norme taylorienne.

