

PROFESSIONS ET CARRIÈRES

SÉANCE 5 – 17.10.2023

INGÉNIEURS-CADRES #3 : LES « PETITS CADRES » EN SSII

Etude de cas :

Perrenoud M., 2013, « Les “petits cadres” : *illusio* et désenchantement du rapport au travail dans une SSII en France », *Revue économique et sociale*, vol.71, pp. 23-41.

Point sur les travaux de terrain



Les « petits cadres » en SSII (étude de cas)

Situation des cadres-experts (« petits cadres ») en régime toyotiste

Etude de cas : enquête conditions de travail chez SG auprès d'ingénieurs sous-traitants dans l'aéronautique.

- Chez SG, tout le monde est « cadre » et peut (doit) être « chef ».

Avantage pour l'employeur : spécificité de la durée du temps de travail des « cadres » (plus long, plus flexible).

Gilles, 27 ans, ingénieur en communications numériques, 3 ans chez SG :

« Bon, des heures peut-être un peu lourdes, mais ça quand on est cadre, on a un peu l'habitude... » « Je suis cadre donc je compte pas tant que ça mon temps de travail. En moyenne, 40 heures, mais ça dépend vraiment du type de travail, là, comme je travaille au forfait, il y a beaucoup plus de pression, donc quand il y a des pics, ça peut être beaucoup plus que 40 heures, ça peut être facilement du 10 heures par jour... ».

Les « petits cadres » en SSII (étude de cas)

Résultat principal de l'enquête : mobilité comme valeur centrale intégrée par les plus jeunes comme source d'augmentation salariale, à l'inverse de la stabilité intégrée par les anciens mais qui constitue un modèle caduc.

Chez les « junior » (25-30 ans) : fort désir de mobilité, d'une mission à l'autre, voire d'un employeur à l'autre. Faire fructifier son CV avec des « expériences », des « prises de responsabilité », pour « performer » en permanence.

Gilles : *« il est connu que si on veut avoir une véritable augmentation, ce qu'on peut appeler une réévaluation salariale, il faut un turn over, quand on veut un vrai niveau d'expérience, il faut penser à changer, que ce soit pour aller chez un donneur d'ordre ou pour aller dans une autre société de sous-traitance »*

Kevin, 24 ans, ingénieur développeur, 5 mois chez SG : *« Tout dépend de comment ça évolue... moi si je reste deux ans dans le même poste, c'est fini pour moi, donc je vais pas rester deux ans comme ça... parce que je pense qu'avec toute la demande qu'il y a au niveau du développement et de l'informatique, il faut vraiment se diversifier et multiplier les expériences pour pouvoir répondre un peu aux demandes et avoir de la qualité... si on n'est que développeur, par exemple, au bout d'un moment, on n'est pas si recherché que ça... »*

Les « petits cadres » en SSII (étude de cas)

Mobilité, nouvelles fonctions, autonomie, voilà ce qui est valorisé dans le contenu du travail de ces cadres experts.

Laure, 26 ans, « chef de projet » (ingénieure en communications) : : « On est notés, et en fonction de la notation on est plus ou moins augmentés. Les notes vont de A à D et il y a deux notes, une de « performance » et une de « potentiel »... et donc on nous les restitue lors des entretiens, la note de performance, c'est en fonction des objectifs, s'ils ont été atteints ou dépassés. La note de potentiel, c'est la potentialité à atteindre de nouvelles fonctions. »

Chaque step est aussi une mise à l'épreuve, il faut être capable de repousser ses limites, de « s'en sortir » :

Mathieu, 30 ans, ingénieur calcul : « le plus dur c'est d'être de plus en plus indépendant. Là j'ai un collègue avec qui je m'entends très bien, qui est mon supérieur, mais qui sait pas du tout ce que je fais... donc il me laisse tranquille, ça c'est bien, mais du coup, face au client je suis tout seul. » « C'est toujours plus facile de sentir qu'il y a quelqu'un derrière. »

Quand tous ces efforts ne sont pas payés en retour, c' est la désillusion :

Yannick, 29 ans, ingénieur études et développement : « Le statut cadre pour un personne comme moi c'est pas intéressant... Pour nous les petits cadres ça vaut rien. »

Les « petits cadres » en SSII (étude de cas)

Les illusions perdues des « anciens »

Danielle 45 ans, ingénieure informatique : *« La situation de sous-traitance, ça implique de la pression, Airbus subit la pression et nous le renvoie, comme on est en bout de chaîne... et bon c'est une situation de précarité, quoi, Airbus a du budget, n'en a plus, il en a, puis n'en a plus, nous on a une équipe, on se dit c'est bon, on est sept, puis en fait on est plus que six... même moi, dans six mois il peut y avoir un truc... enfin les sous-traitants, c'est un peu comme si... c'est un peu comme une société... d'intérim... on nous prend, on nous jette, on nous met en concurrence les uns avec les autres... Sur les appels d'offres, là le logiciel sur lequel on fait les spécifications, y a eu un appel d'offres, pour savoir quelle société de services le réaliserait, et donc chez Airbus, notre chef de projet était pas content parce que lui voulait le projet le plus efficace techniquement, mais il y a le service des achats qui voulait le moins cher... donc les objectifs sont complètement contradictoires, et c'est toujours les achats qui l'emportent... du coup c'est la société qui a fait le moins cher, mais elle a peut-être sous-évalué le temps, le coût, donc après c'est les gens qui réalisent qui se trouvent avec la pression... »*

- *« Nos dirigeants eux-mêmes, comme ils veulent avoir tous les appels d'offres, eh ben ils baissent les prix... et puis maintenant y a le off-shore, donc on baisse les prix avec le off-shore, et les nouveaux qui sont arrivés dans l'agence ont dit clairement qu'ils voulaient faire beaucoup de off-shore... et les achats d'Airbus ont demandé à ce qu'à l'avenir on chiffre avec différents pourcentages de off-shore en Inde : avec 10% de off-shore ce sera tant, avec 20% ce sera tant, etc. C'est la première fois qu'on nous dit ça... »*

Les « petits cadres » en SSII (étude de cas)

Chez les anciens, un sentiment d' inadaptation :

Claude, 46 ans, « chef de projet », ingénieur en intelligence artificielle (docteur en informatique) Après être passé par différentes entreprises très prestigieuses (Dassault, IBM), il est en poste depuis plus de dix ans chez SG, il est en train d'achever une longue mission et se qualifie lui-même de « dinosaure » :

« Moi ça fait dix ans que je suis sur mon poste... bon, j'aurais dû changer depuis longtemps... J'en ai parlé à mon responsable d'agence, mais il faut que je trouve moi-même quelque chose... si je trouve rien... me déplacer, ça ne leur rapporte rien, donc ça n'a pas bougé... L'année prochaine, ça risque de bouger, sinon logiquement j'aurai plus rien à faire... Donc soit Airbus me propose autre chose, soit il faudra bien me trouver une autre mission... »

- Vous êtes confiant par rapport à ça ? Vous vous faites du souci ?

« Bah, on se fait toujours un petit peu de souci, on sait pas trop ce qui va se passer... bon, j'ai dépassé 45 ans, donc après, on sait pas trop ce qui se passe dans la tête des gens... je suis pas spécialement bon marché... »

Claude n'envisage pas pour autant de changer d'employeur, même s'il se dit plutôt insatisfait de la manière dont sa carrière a évolué chez SG, tant pour le salaire que pour les responsabilités.

« Disons que j'ai moins de responsabilités maintenant que je n'en avais quand je suis rentré... »

Les « petits cadres » en SSII (étude de cas)

Finalement, dans la nouvelle culture professionnelle, **VIEUX = MAUVAIS**

Stéphane, 33 ans, ingénieur programme, 4 ans chez SG : « Après ce qui est dur c'est quand on arrive à 35-40 ans et qu'on se rend compte qu'on n'est plus dans le coup, qu'on est bloqué et qu'on n'intéresse plus personne... ça c'est chaud...

- Ça vous le sentez venir ?

Boh, moi dans le pire des cas je me dis que je pourrai toujours faire prof de maths... Après une autre chose qui est dure, c'est... bon tout est fait avec le sourire mais y a des choses humiliantes. Là par exemple y en a un qui est **vieux**, bon on l'a changé de bureau. Un mec qui est **bon**, si on le change de bureau il va gueuler, il va pas se laisser faire, mais là l'autre il est quand même un peu **vieux**, il ouvre pas trop sa gueule, c'est comme ça... bon c'est quand même feutré mais voilà. Bon après moi si on veut me virer, comme j'ai signé une clause de mobilité, c'est facile : on m'envoie quinze jours à Rennes et après quinze jours à Rouen, quinze jours à Lyon et voilà, des trucs comme ça jusqu'à ce que je pète un câble.

- Et vous pensez que ça pourrait arriver ?

Je sais pas, si les Chinois font un avion trois fois moins cher et qui marche bien... ouais ça peut arriver. »

Les « petits cadres » en SSII (étude de cas)

Les cadres experts en régime toyotiste :

Mise à l'épreuve de la responsabilité : jeu de rôle de l'encadrement de projet (chacun est « chef » à son tour)

Mobilité professionnelle comme seule voie pour une ascension sociale vers des postes de « vrais » cadres hiérarchiques, voire de direction

Dégradation de la culture de métier au profit d'une culture d'organisation meta-entreprise : la loyauté envers l'entreprise et la stabilité professionnelle (valeurs centrales des cadres traditionnels) sont devenus des handicaps, des signes de faiblesse pour les jeunes générations.

Mais la relative précarité à laquelle confine ce nouveau modèle ne tarde pas à apparaître à la majorité de ceux qui ne parviennent pas à s'élever autour de 35 ans. Ils sont **vieux** et donc **mauvais**.

La semaine prochaine



- Ingénieurs, cadres et managers #4 – Recrutement