

ANNEE UNIVERSITAIRE 2013/2014

LA FIDELISATION DES INGENIEURS DE SSII : ENTRE INTEGRATION ET PROJECTION

SOUS LA DIRECTION DE M. MICHEL CATLLA
ETUDE COMMANDITEE PAR MME. VALERIE FRANCAL
SOCIETE AUSY - TOULOUSE



PAULINE LECYGNE
MASTER II – MANAGEMENT DE L’ACTION PUBLIQUE ET DES ENTREPRISES
UNIVERSITE TOULOUSE II - JEAN JAURES
CAMPUS DU MIRAIL
MEMOIRE SOUTENU LE MERCREDI 25 JUIN 2014

RESUME

Les Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII) ont pour objectif de répondre aux besoins de sous-traitance de leurs clients. La région toulousaine compte plus de cent SSII qui se vouent une concurrence accrue, pour gagner les appels d'offres proposés par les clients mais également pour embaucher les ingénieurs les plus compétents.

Ausy, l'entreprise pour qui cette étude a été réalisée, est la vingt deuxième SSII française en terme de chiffre d'affaire. Le groupe compte 4000 collaborateurs, dont environ 500 à Toulouse. Ausy propose deux types de prestations : l'une dite « au forfait », l'autre « en assistance technique ». Lors de projets « au forfait », le client sous-traite une partie ou la totalité de son activité à la SSII, les ingénieurs effectuent alors leurs missions au sein d'Ausy. *A contrario*, en situation d'assistance technique, les consultants sont détachés et mis à la disposition du client, ils travaillent alors au sein de la structure de ce dernier.

Du fait de la concurrence entre les SSII et par le fait que certains ingénieurs soient en poste chez un client, le taux de turn over d'Ausy (15% soit environ 90 personnes) est jugé inquiétant par l'entreprise. La commande de base était alors de comprendre comment fidéliser les salariés des SSII. La littérature sociologique du sujet (sociologie des organisations et du travail), nous permet de comprendre à quoi tient la motivation et la satisfaction au travail. Nous avons alors pu émettre la problématique suivante : **En quoi les dimensions collectives et individuelles du travail en SSII, peuvent générer une intégration durable des consultants-ingénieurs nouvellement embauchés ?**

Pour répondre à cela nous avons travaillé autour de deux hypothèses basées sur les dimensions collectives et individuelles du travail et visant à être mises à l'épreuve du terrain.

Il nous a alors semblé pertinent d'utiliser comme méthodologies : l'observation participante afin d'appréhender le lieu qui nous était inconnu, mais également l'entretien semi-directif pour interroger notamment le parcours et les aspirations des ingénieurs. C'est pourquoi nous avons réalisé quinze entretiens : six avec des ingénieurs travaillant en structure, quatre avec des consultants détachés chez un client et cinq avec des ex-ingénieurs d'Ausy. Finalement, il nous a semblé pertinent de croiser ces entretiens avec la vision des managers, trois d'entre eux ont accepté de participer à cette étude.

Ces méthodologies nous ont permis de réaliser notre analyse autour de trois points : l'identité professionnelle, les frontières chez Ausy et la notion de carrière.

Concernant l'identité professionnelle, nous avons pu constater que les ingénieurs en poste chez un client se sentent moins appartenir à Ausy, dans la mesure où ils ne partagent pas le même collectif de travail. De ce fait, ils ont du mal à se créer une identité professionnelle en lien avec l'entreprise qui les embauche, les ingénieurs n'arrivent alors pas à se positionner entre Ausy et leur client. Les consultants en poste au sein de la structure mère, se sentent eux pleinement intégrés à Ausy dans la mesure où ils y effectuent quotidiennement des missions et ont un collectif de travail qui leur permet de se repérer au sein de l'entreprise.

Il existe plusieurs frontières au sein d'Ausy. Un premier gap concerne les ingénieurs et les managers qui ne se connaissent peu ou pas. Ils ont alors une image faussée du travail de l'autre et entretiennent peu de liens informels. Dans la plupart des cas, les ingénieurs connaissent uniquement le manager qui les suit durant leur carrière. De ce fait les consultants ont du mal à repérer leur hiérarchie mais également leur place dans l'organigramme de l'entreprise.

Une deuxième frontière est géographique, en effet de par l'aménagement des locaux les consultants et les managers sont séparés. Egalement nous pouvons noter la présence de deux salles de pauses, assez petites et ayant de faibles capacités d'accueil. La configuration du bâtiment favorise la séparation nette entre les managers et les ingénieurs, elle n'aide donc pas au rapprochement et la création de collectifs unis.

Enfin, il existe une frontière entre la manière dont Ausy a été présentée aux ingénieurs alors candidats et leurs attentes. En effet, les managers axent leur discours sur la présentation de l'entreprise alors que les consultants souhaiteraient en savoir davantage sur leurs perspectives d'avenir et les projets entrant en concordance avec leurs compétences. Egalement, les managers appuient sur le fait qu'Ausy s'applique à mettre en place un management « humain », mais une fois embauchés les ingénieurs ne le retrouvent pas et ont de ce fait l'impression d'avoir été dupés.

La troisième partie de notre analyse a eu pour but d'étudier la manière dont les ingénieurs envisagent leur carrière. Nous avons donc pu voir que de prime abord les consultants ne se projettent pas au sein d'Ausy, dans la mesure où ils ne la voient que comme un moyen d'atteindre un client final. Ce dernier étant perçu comme garant de la sécurité professionnelle, mais également comme une fierté pour les ingénieurs d'en faire partie.

Nous avons donc pu voir que prendre en compte les dimensions individuelles et collectives du travail est indispensable dans une démarche de fidélisation salariale.

Pour faire suite aux résultats évoqués ci-dessus, nous avons émis une série de recommandations basées notamment sur la création de collectifs de travail mais également sur la prise en compte de l'humain dans le système managérial.

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire réalisé dans le cadre du Master II Management de l'Action Publique et des Entreprises, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont participé à la réalisation de cette étude.

Je tiens tout d'abord à témoigner ma gratitude à l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master MAPE et en particulier à M. Michel CATLLA, mon directeur de recherche pour ses précieux conseils, sa disponibilité et son soutien durant les moments de doutes.

Je souhaite témoigner ma reconnaissance à Mme Valérie FRANCAL, coordinatrice des ressources humaines à Ausy Toulouse, ma tutrice de stage, pour sa disponibilité, la confiance qu'elle m'a accordé, sa pédagogie et son soutien tout au long de mon expérience au sein de l'entreprise.

Je remercie également l'ensemble des managers pour leur aide, leur disponibilité et leur sympathie, qui ont favorisé mon apprentissage et mon intégration dans l'entreprise.

Je tiens à exprimer un remerciement tout particulier, à l'ensemble des ingénieurs ou ex-ingénieurs d'Ausy ainsi qu'aux managers qui ont accepté de participer à cette étude : pour leur temps, leur sincérité et leur confiance.

J'adresse des remerciements sincères à Mademoiselle Roxane DESFARGE, pour sa pédagogie, ses judicieux conseils et son accompagnement tout au long de mon stage. Egalement, je remercie Mademoiselle Juliette MORIN, pour son soutien et ses conseils.

Enfin, je souhaite témoigner mon amitié à l'ensemble de la promotion du Master MAPE 2012-2014, et les remercier pour leur appui lors de la réalisation de ce mémoire, en particulier à Mademoiselle Nora HOCIANAT pour ses précieuses remarques et son soutien permanent.

TABLE DES MATIERES

RESUME	1
REMERCIEMENTS	4
TABLE DES MATIERES	5
CHAPITRE 1/ INTRODUCTION GENERALE	8
I/ <u>QU'EST-CE QU'UNE SSII ?</u>	8
DEFINITION	8
PRESENTATION DE LA COMMANDITAIRE	9
II/ <u>LE GROUPE AUSY</u>	9
PRESENTATION GENERALE	9
FONCTIONNEMENT	10
AUSY TOULOUSE	12
LA POLITIQUE RH D'AUSY	12
ACTIONS MENEES PAR AUSY	13
III/ <u>LA COMMANDE</u>	14
CHAPITRE 2/ MISE EN PROBLEMATIQUE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE	15
I/ <u>MISE EN PROBLEMATIQUE</u>	15
QUESTIONNEMENT	15
HYPOTHESES	16
II/ <u>CADRAGE THEORIQUE</u>	17
LA NOTION DE PROFESSION	18
FIDELISATION ET SATISFACTION	19
FIDELISATION ET MOTIVATION	20
IDENTITE PROFESSIONNELLE ET CARRIERE	21
III/ <u>PROTOCOLE DE RECHERCHE</u>	22
L'OBSERVATION PARTICIPANTE	22
L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	23
PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET PASSATION DES ENTRETIENS	24

ANALYSE DES DONNEES	27
CHAPITRE 3/ PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE	28
I/ <u>L'IDENTITE PROFESSIONNELLE</u>	28
A. PRESENTATION DES RESULTATS	29
QUI SUIS-JE ?	29
QUI EST MON PATRON ?	32
QU'EST-CE QU'UNE SSII ? QUELLE EST MA PLACE DANS CE SYSTEME ?	33
B. RETOUR SUR LES HYPOTHESES	34
II/ <u>LES DIFFERENTES FRONTIERES CHEZ AUSY</u>	39
A. PRESENTATION DES RESULTATS	39
LA FRONTIERE ENTRE LES MANAGERS ET LES INGENIEURS	39
LA FRONTIERE GEOGRAPHIQUE	44
LA FRONTIERE ENTRE LA MANIERE DONT AUSY A ETE PRESENTEE AUX SALARIES ET LEUR RESSENTI ACTUEL	48
B. RETOUR SUR LES HYPOTHESES	50
III/ <u>LES AMBITIONS DES INGENIEURS</u>	53
A. PRESENTATION DES RESULTATS	53
L'EMPLOI IDEAL	53
LA NOTION DE CARRIERE	54
L'ATTRAIT POUR LE CLIENT FINAL	56
LES MANAGERS ET LA NOTION DE CARRIERE	58
B. RETOUR SUR LES HYPOTHESES	58
IV/ <u>CONCLUSION DE L'ANALYSE</u>	60
A. SYNTHESE ET RETOUR SUR LES HYPOTHESES	60
B. LIMITES DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS EXPLORATOIRES	61
CHAPITRE 4/ DES RESULTATS AUX PRECONISATIONS	62
I/ <u>CONCERNANT LA CREATION D'UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE</u>	62
II/ <u>CONCERNANT LES FRONTIERS PRESENTENT AU SEIN D'AUSY</u>	63
III/ <u>CONCERNANT LA CARRIERE</u>	65
BIBLIOGRAPHIE	66

ANNEXES	68
ANNEXE 1/ MAIL ENVOYE AUX INGENIEURS	69
ANNEXE 2/ GRILLES D'ENTRETIEN	70

CHAPITRE 1/ INTRODUCTION GENERALE

Ce chapitre introductif a pour vocation de contextualiser le cadre de cette étude. Pour cela, nous allons faire un point sur les SSII, pour ensuite décrire le fonctionnement d'Ausy (qui est l'entreprise pour laquelle cette étude est réalisée) et sa place dans le Marché des sociétés de services. Nous pourrons ainsi détailler la commande initiale et les questions sous-jacentes qui en découlent.

I/ QU'EST-CE QU'UNE SSII ?

DEFINITION

A la fin des années 1990, l'installation d'EADS à Blagnac a fait de la région toulousaine un pôle national et international majeur en matière d'aéronautique, d'électronique, de mécanique et d'informatique entre autres. Cette domination a favorisé l'implantation d'entreprises chargées : d'expertises, de réalisation de projets, de maîtrise d'œuvre etc. dans ces domaines. Leurs buts étant de répondre aux besoins d'externalisations de leurs clients en effectuant un travail de sous-traitance. Il s'agit des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII).

La région toulousaine compte plus de 100 SSII, ce qui offre au candidat au poste de consultant un Marché très ouvert (notamment aux nouveaux diplômés), mais qui oblige les différentes sociétés à se vouer une lutte continuelle afin de recruter les meilleurs ingénieurs généralistes pour leurs clients (en fonction de leurs qualifications, motivations, formations et aspirations).

Ce tableau représente le top 10 des SSII en France

Rang	Société	CA 2012 services France en M€
1	IBM	2500
2	Capgemini	2186,2
3	Atos Origin	1512
4	Accenture	1230
5	HP	1115
6	CGI France (ex-Logica)	1114
7	Sopra Group	866,7
8	Altran	782,7
9	Groupe Alten	757,1

→ Ausy se situe en 22ème position.

A cela, s'ajoute le fait qu'EADS a annoncé la décision de réduire ses effectifs (dû à la réorganisation de son pôle défense : Astrium et Airbus Military sont concernés), ce qui pourrait avoir pour conséquence la suppression de 3000 postes dans les SSII de Midi-Pyrénées.

LA COMMANDITAIRE

Cette étude est commanditée par Madame Valérie FRANCAL, coordinatrice des ressources humaines au sein de l'antenne Toulousaine d'Ausy, qui sera ma tutrice tout au long de cette étude. Le pôle RH a pour but de trouver (via les candidatures spontanées, les réponses aux annonces, le bouche à oreille et les différentes cvthèques sur les sites spécialisés) l'ingénieur correspondant le plus aux attentes des clients.

II/ LE GROUPE AUSY

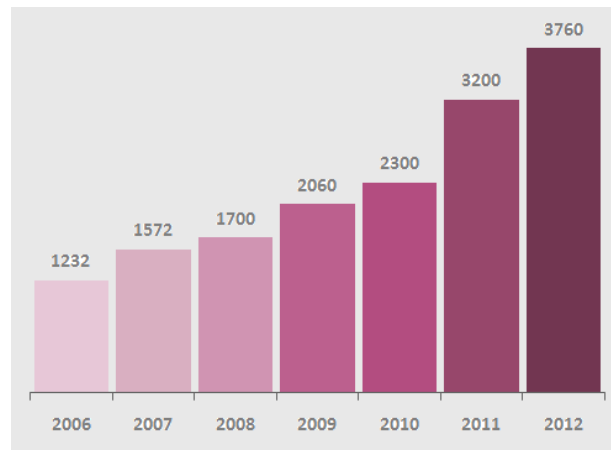
PRESENTATION GENERALE

La société Ausy a été créée en 1989 par l'actuel président Jean-Marie Magnet. Il s'agit d'une SSII connaissant un développement constant depuis 2006 et qui compte environ 4000 consultants-ingénieurs, dont plus de 500 collaborateurs à Toulouse.



Source Ausy

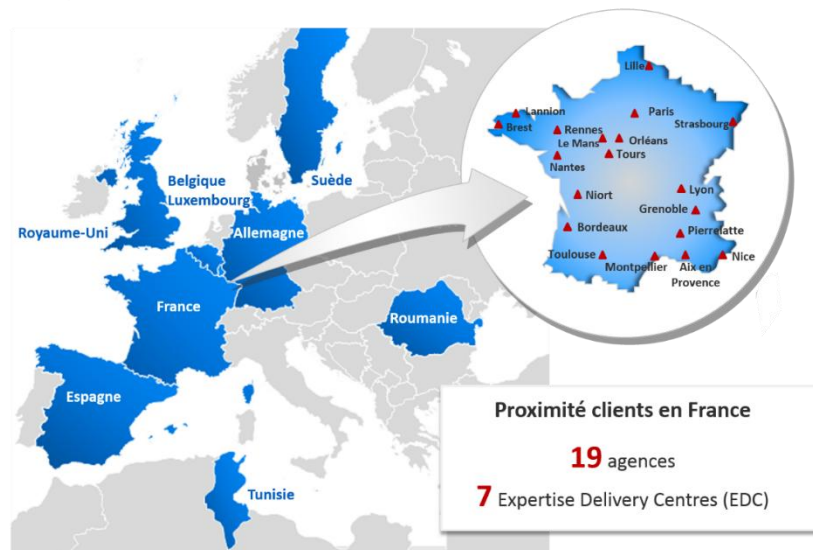
Le tableau ci-dessous reprends l'évolution d'Ausy en terme d'ingénieurs embauchés depuis 2006



Source Ausy

Le groupe Ausy est présent dans 19 villes de France et dans 9 pays différents : Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, France, Inde, Luxembourg, Roumanie et en Suède.

Implantations Nationales et internationales



Source Ausy

FONCTIONNEMENT

Emmanuel Sartorius définit l'ingénierie comme « *l'ensemble des fonctions allant de la conception et des études, y compris la formalisation du besoin des utilisateurs, à la*

*responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'un ouvrage, d'une installation technique ou d'un produit ».*¹

Le travail de consultant en SSII consiste ainsi à émettre un diagnostic organisationnel ou industriel à la demande d'un client, pour ensuite formuler des préconisations et les mettre en œuvre.

En sa qualité de SSII, Ausy cadre son activité autour de deux dimensions :

- Systèmes d'information (audit, conseil, pilotage de projets, assistance en maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre) :
 - Infrastructure des systèmes d'information
 - Management et organisation des systèmes d'information
- Systèmes industriels (étude de faisabilité, conseil/conception, industrialisation, pilotage de projets) :
 - Mécanique
 - Electronique (tests, mesures, systèmes)
 - Télécommunication radio

Les consultants-ingénieurs sont alors capables de gérer de manière autonome en totalité ou en partie un projet mais également d'en assurer l'entière responsabilité.

Parmi ses clients, Ausy compte : Thales, EADS, FT Orange, BNP Paribas, ST Ericsson, Alcatel-Lucent, le Ministère de la Défense.

Ausy en tant que société de service en ingénierie propose deux types de prestations à ses consultants-ingénieurs :

- 1) L'engagement de résultat (ou « au forfait »). Le client sous-traite une partie ou la totalité du projet à la SSII. Celle-ci doit respecter les contraintes imposées par le client (délais, coût...). Environ 40% des ingénieurs d'Ausy Toulouse effectuent ce type de prestation. (soit environ 200 consultants).
- 2) L'assistance technique. Le consultant-ingénieur est mis à la disposition du client, qui conserve la maîtrise d'œuvre du projet et intègre l'ingénieur (embauché par Ausy) au sein de ses équipes. Environ 60% des ingénieurs d'Ausy Toulouse effectuent ce type de prestation (soit environ 300 consultants).

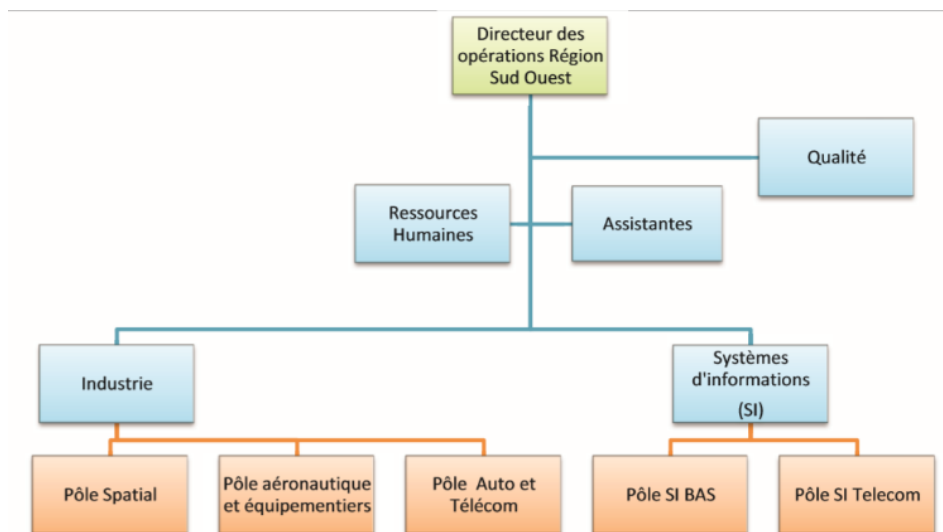
¹ SARTORIUS E., *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologie*, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie. 08/02/2011.

AUSY TOULOUSE

L'antenne toulousaine de la société Ausy a été créée en 1996. Elle a été historiquement conçue autour du secteur spatial, aujourd'hui son activité s'est largement étendue à d'autres domaines comme : l'aéronautique, les télécoms, la banque, la grande distribution...

Ausy Toulouse est composée d'un peu plus de 500 collaborateurs dont 95% sont d'ingénieurs. Cela fait de cette entité toulousaine la deuxième agence en termes d'effectif après celle de Paris. Neuf managers/commerciaux, quatre assistantes et une cellule de recrutement composée de cinq personnes (dans laquelle j'ai effectué mon stage) composent la structure.

Organigramme de l'entité sud-ouest d'Ausy



Source Ausy

Afin d'être positionnée au plus proche de ses clients mais également de ses concurrents, la société Ausy Toulouse est implantée à Saint Martin du Touch.

LA POLITIQUE RH D'AUSY

Le but des SSII telles qu'Ausy n'est pas seulement d'embaucher des spécialistes, mais également de les intégrer au mieux au sein de la structure pour éviter le turn-over (qui a un coût financier et temporel) et de ce fait, se constituer une équipe opérationnelle sur le long terme. Le processus d'intégration du consultant-ingénieur nouvellement employé, se fait au sein d'Ausy par l'enrôlement de ce dernier dans un tissu de liens comprenant :

- Un manager : dont l'ingénieur rejoindra l'équipe et qui aura pour mission de lui confier des tâches aux plus proches de ses capacités mais également d'effectuer un

entretien annuel visant à faire un bilan de son année (en termes d'attentes, d'objectifs etc.)

- Un responsable de site : il a pour fonction, pour chaque nouveau projet, d'animer le groupe d'ingénieur missionné. Il n'a aucun lien hiérarchique avec le nouveau consultant, se constituant comme le parrain de ce dernier, comme son référent en cas de demandes etc.
- Un coordinateur en ressources humaines : lui aussi détaché de tout lien hiérarchique avec l'ingénieur, il a pour fonction de créer des passerelles entre les différents collaborateurs de la structure. Pour cela, il organise régulièrement des réunions entre collaborateurs et des réunions d'intégrations.

Afin de concrétiser ce tissu de liens naissant entre les différents acteurs, Ausy met en place des actions en vue d'intégrer et à plus long terme de fidéliser les ingénieurs.

ACTIONS MENEES PAR AUSY

Ausy a mis au point une stratégie d'intégration de l'ingénieur nouvellement embauché basée sur différents outils interdépendants:

- Le plan BE MY AUSY qui se découpe en trois étapes :
 - . Une soirée d'intégration composée de l'ensemble des acteurs de l'agence. Une présentation de la structure et des différents interlocuteurs est proposée aux ingénieurs.
 - . Un suivi d'intégration réalisé par les chargés de recrutement. Le but est de faire, par le biais d'un questionnaire, un point sur le ressenti de l'ingénieur (concernant sa mission, son intégration...) trois mois après son arrivée.
 - . Une formation qui a pour but d'améliorer la communication des consultants, notamment dans le cadre professionnel et en situation de réunion technique avec les clients.
- Le plan AUSY CAREER EVOLUTION :

Il a pour but de cartographier les différents métiers représentés chez Ausy sous quatre catégories (technique, gestion de projet, fonctionnelle et commerciale), afin de mettre en évidence tous les schémas d'évolutions possibles au sein de la société.

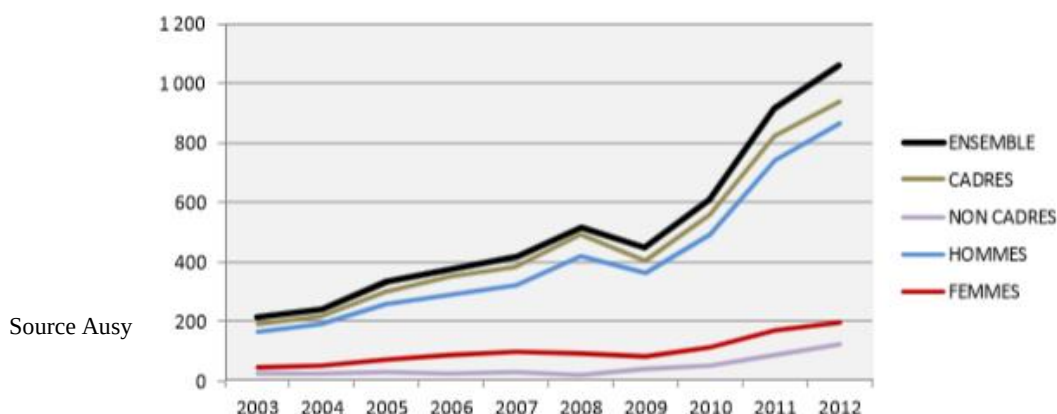
- Les mensuels des Ressources Humaines :

Tous les indicateurs RH y sont relevés (démission, suivi de mission, bilan annuel, suivi d'intégration, alertes consultants) et signalés aux managers ainsi qu'aux membres des ressources humaines afin de s'assurer que toutes les actions ont bien été mises en place.

III/ COMMANDE

Bien que proposant des contrats exclusivement à durée indéterminée et mettant en place un suivi d'intégration sur trois mois : les études internes d'Ausy, (réalisées par le service de développement RH, en 2011) montrent que concernant les 500 collaborateurs toulousains, le taux de départ s'élève à 15% (soit environ 90 personnes), ce qui est inférieur à la moyenne des SSII françaises (30%) mais reste cependant un problème majeur, puisque le Marché des SSII est très concurrentiel et chaque entreprise de service doit avoir formé l'équipe la plus complète (en terme de compétences) pour être le plus réactif possible quand un de leur client formule un besoin. Egalement 1/3 des démissions se font entre la première et la troisième année d'embauche et concernent des ingénieurs ayant majoritairement une ancienneté dans le monde du travail de deux ans (donc en début de carrière). 30% des départs ont pour cause l'embauche par le client chez qui le consultant était en mission et pour 20% (soit pour environ 18 personnes) des cas de départ, il s'agit d'une remise en cause des techniques managériale d'Ausy.

Evolution des départs chez Ausy depuis 2003



Il est important de noter qu'aucune distinction n'est faite dans cette étude, entre les hommes et les femmes.

Le commanditaire souhaite en premier lieu comprendre : les raisons de ces départs « prématurés », en sommes pourquoi depuis 2003 le nombre de départ de la société est croissant. La question de la fidélisation salariale semble être un enjeu central dans la politique d'Ausy, (qui s'est fixée comme objectif de réussir à fidéliser ses collaborateurs pendant au moins 5 ans). Ce questionnement révèle des interrogations sous-jacentes : à quoi tient la fidélisation ? Le turn-over est-il inévitable ?

CHAPITRE 2/ MISE EN PROBLEMATIQUE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

Afin de problématiser la commande initiale, nous allons au sein de ce chapitre la mettre en lien avec la littérature sociologique portant sur le sujet. Ainsi, en découlera des hypothèses opérationnelles que nous mettrons à l'épreuve du terrain, suivant un protocole de recherche que nous présenterons également au sein de ce chapitre.

I/ PROBLEMATIQUE

QUESTIONNEMENT

La société Ausy est comme nous l'avons dit, soucieuse de résoudre leur phénomène de turn-over, puisqu'en tant que sous-traitants, les SSII sont tributaires des choix de leurs clients : notamment du fait que l'offre de services est plus importante que la demande. Cela impose aux SSII de se composer une équipe de consultants-chercheurs, d'une part extrêmement compétente et d'autre part développant un grand esprit d'équipe afin de mener à bien leurs missions. L'intégration de chacun des membres est alors primordiale.

La commande telle qu'elle m'a été posée, a pour intérêt de comprendre pourquoi Ausy subit une vague de départs croissante depuis 2013. Il semble que le questionnement sous-jacent serait de comprendre quels facteurs influents sur le fait ou non de rester dans l'entreprise. Il semble alors indispensable d'analyser pourquoi et comment 85% des collaborateurs restent chez Ausy (puisque le turn-over s'élève à 15%).

La compréhension de la commande permet de définir la problématique suivante :

En quoi les dimensions collectives et individuelles du travail en SSII, peuvent générer une intégration durable des consultants-ingénieurs nouvellement embauchés ?

Cette étude a donc pour ambition de comprendre à quoi tient (ou non) la fidélité des salariés, en somme : en quoi les attraits personnels et les rapports interpersonnels peuvent engranger de la satisfaction, de la motivation et peuvent favoriser la création d'une identité professionnelle et inversement. L'étude portera de ce fait, sur l'analyse du système mis en place par Ausy pour garder ses collaborateurs : notamment en interrogeant les notions d'identité au travail, de carrière, de projection sous le prisme de la satisfaction et de la motivation professionnelle.

HYPOTHESES

Au vue des études quantitatives menées au sein d'Ausy, du contexte de cette SSII et du questionnement de départ, nous pouvons émettre des hypothèses visant à être soumises à l'épreuve du terrain :

Hypothèse 1 : La dimension collective du travail est un levier important dans une démarche d'intégration des salariés.

Nous entendons ici par intégration, le processus visant au rapprochement d'une personne (ou d'un groupe) avec un autre groupe plus vaste.

- **Sous hypothèse 1 :** Les managers et les consultants ne se connaissent pas, les ingénieurs n'ont donc pas de points de repère hiérarchique dans la société.
- **Sous hypothèse 2 :** Les consultants ne sont pas satisfaits des relations qu'ils entretiennent entre eux. Elles ne favorisent pas le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe de travail.
- **Sous hypothèse 3 :** Les consultants-ingénieurs en poste chez les clients se sentent moins appartenir au groupe Ausy, car ne travaillant pas au sein de la structure mère, ils n'ont pas assimilé la culture de l'entreprise.

Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.

Il s'agit ici de comprendre : l'individu non plus dans une vision collective de son travail, mais comment il le vit et le définit personnellement.

- **Sous hypothèse 1 :** Le taux de turn-over est élevé chez Ausy, (notamment durant les deux premières années d'embauche) car les ingénieurs ont pour ambition de se faire embaucher par le client final.
- **Sous hypothèse 2 :** Ausy n'aide pas à la création d'une identité professionnelle (selon la définition qu'en donne Dubar, c'est-à-dire sentiment de reconnaissance, définition de soi)
- **Sous hypothèse 3 :** La manière dont la société a été présentée aux consultants alors candidats (évolutions, rémunération, suivi), n'est pas le reflet de la réalité.

Afin de percevoir les enjeux sociologiques, il est nécessaire de définir les notions et idées clefs de cette étude (professionnalisation, satisfaction, carrière...). Cela grâce à la littérature du domaine, que nous allons présenter maintenant.

II/CADRAGE THEORIQUE

Le Marché des SSII répond au modèle étudié par P. Doeringer et M. Piore² autour de la théorie du « dualisme du Marché du travail ». L'idée principale est que les entreprises ont intérêt à développer deux mécanismes de recrutement, d'un côté fidéliser/stabiliser une partie des salariés (Marché interne) mais également faire varier la main d'œuvre à court-terme, afin de répondre aux exigences spécifiques du Marché. (Marché externe)

Selon une étude menée par l'APEC en 2009³, les entreprises utilisent des méthodes conjointes pour recruter leurs cadres (le Marché des SSII n'y échappe pas), ainsi, sur les 1000 entreprises interrogées, le recrutement notamment se fait pour :

- 81% des cas via la diffusion d'une offre
- 52% par l'examen des candidatures spontanées.
- 34% via les CV thèques
- 31% par la cooptation
- 10% via la participation à des salons de recrutement.

² DOERINGER P., PIORE M., 1971, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington.

³ *Comment les entreprises recrutent leurs cadres : Recrutement cadre, un marché transparent*, avril 2009, Apec.

Une fois la question de l'entrée dans l'entreprise, se pose pour Ausy l'intérêt de fidéliser ses collaborateurs.

Jean-Marie Péretti (chercheur en sciences sociales) définit la fidélisation salariale de la manière suivante : « *un salarié fidèle a une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, a un sentiment d'appartenance fort [...]* Le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ».

La notion de fidélisation salariale a fait l'objet d'une importante littérature sociologique, reprenant notamment des liens entre : fidélisation et satisfaction, motivation, identité professionnelle.

LA NOTION DE PROFESSION

Pour pouvoir définir et étudier les notions de : satisfactions, motivations, identités professionnelles et de fidélisation. Il est nécessaire de définir à la base ce qu'est une profession en comparaison aux autres termes faisant partie de son champ lexical.

Robert Merton⁴ définit la profession comme le processus par lequel une occupation, une activité devient une profession. Pour que le processus soit complet et opérationnel, des compétences sanctionnées par un diplôme sont nécessaires. L'auteur rapproche alors la notion de profession à la notion de spécialisation, qu'il traduit par le passage d'une connaissance empirique à un savoir théorique.

Claude Dubar⁵ s'éloigne de l'idée de processus de professionnalisation en englobant plusieurs notions sous ce terme. En effet selon l'auteur, plusieurs termes se retrouvent sous l'idée de profession :

- Le métier : qui comprend les personnes qui exercent un métier portant le même nom.
- La vocation : qui renvoie à la manière dont les personnes se définissent, à leurs croyances.
- La branche professionnelle ou la place dans l'organigramme
- L'emploi : qui est une activité qui engendre une rémunération

L'ensemble de ces termes permettent de définir, selon Claude Dubar ce qu'est une profession.

⁴ MERTON R., 1973, *The sociology of science*, Chicago, University of Chicago.

⁵ DUBAR C., 1988, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin./ DUBAR C., 2010, *La crise des identités*, Paris, PUF.

FIDELISATION ET SATISFACTION

Selon March et Simon⁶ dans *Les organisations, un problème psychosociologique*, certains facteurs agissent sur la facilité à quitter une organisation : comme par exemple, une offre de travail abondante. C'est le cas (comme nous l'avons vu) des SSII depuis la fin des années 1990. Une concurrence accrue des offreurs d'emploi faciliterait selon ces auteurs des changements volontaires d'organisations de la part des salariés. Le Marché du travail étant « ouvert », les salariés s'attacheraient moins à leur structure d'appartenance et auraient ainsi moins de mal, de remord à en changer. Cependant selon March et Simon, plus la satisfaction au travail est grande (conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même, les relations de travail) plus l'envie de partir est faible.

C'est alors que selon Herzberg⁷ dans *Le travail et la nature de l'Homme*, les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail n'étant pas les mêmes, (ne renvoyant pas aux mêmes dimensions): si on tend à réduire le degré d'insatisfaction au travail, le degré de satisfaction n'augmentera pas. A la différence de March et Simon, ce qui relève de l'insatisfaction au travail (selon Herzberg) renvoie à la dimension collective (relations avec les collègues, conditions matérielles pour travailler, environnement de travail) alors que ce qui relève de la satisfaction au travail, renvoie à l'individu en lui-même (carrière, responsabilité, sentiment de réalisation personnelle bonne appréciation de sa performance : autosatisfaction). L'intérêt est alors ici de baisser l'insatisfaction (collective) et d'augmenter la satisfaction (individuelle). Pour tendre à cela, l'auteur préconise d'améliorer le contenu du travail notamment en enrichissant les tâches.

C'est sur cette dernière idée que Lawler et Hackman⁸ ont travaillé, en développant cinq dimensions visant à enrichir le travail : l'autonomie, la variété des tâches, l'intérêt de la tâche, la maîtrise de l'information, le retour sur une tâche (besoin de reconnaissance). Ces auteurs permettent de reconstruire la notion d'attente de la part des salariés en recadrant les questionnements sur ces derniers.

La notion de satisfaction au travail a donc un ancrage au sein de deux dimensions distinctes : l'individu et le collectif, sur lesquelles l'organisation doit porter toute son attention afin de réussir à créer un sentiment d'appartenance des salariés à la structure, pour tendre à leur fidélisation. Etre satisfait de son travail, signifie alors avoir trouvé un point d'équilibre entre ses propres aspirations et les réalisations collectives, tout en prenant en compte la conjoncture du Marché du travail. Cette vision de la satisfaction professionnelle dépasse celle proposée par

⁶ MARCH J.G., SIMON H.A, 1981, *Les organisations un problème psychosociologique*, Paris, Dunod

⁷ HERZBERG H, 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne éditions.

⁸ LAWLER, HACKMAN, 1971, *Employees reactions to job characteristics*, J.Appl.Psychol, n°55.

Adam Smith⁹. L'auteur développe l'idée du « self love », qui reprend l'idée que l'unique fait de considérer être rémunéré à la juste hauteur du travail que l'on a fourni, est une forme de reconnaissance. Autrement dit, quand la rémunération est à la hauteur de l'investissement professionnel fourni par le salarié, ce dernier en ressent une satisfaction personnelle.

FIDELISATION ET MOTIVATION

Selon Serge Paugam¹⁰ le contenu du travail peut être source de satisfaction et de motivation pour l'individu : par le simple fait de travailler, par la rémunération et enfin par l'intégration dans un collectif. L'auteur permet d'introduire à la réflexion l'intérêt économique, qui vient s'ajouter aux dimensions collectives et individuelles du travail vues précédemment.

Vroom¹¹ ajoute un autre aspect à la motivation en plaçant au centre de sa réflexion : les attentes des individus. En effet selon l'auteur, chaque salarié interprète le travail et formule des attentes dont l'évaluation motivera leur engagement ou non dans leur travail :

- La valance : qui fait écho aux valeurs propres que chaque individu a intériorisé.
- L'instrumentalité : Le fait d'évaluer le bon moyen pour atteindre un objectif.
- L'expectation : (ou auto évaluation), revient à se demander si on va arriver à atteindre nos différents objectifs ou non.

Selon l'auteur le collectif de travail est secondaire, le travail ne peut être satisfaisant que dans son attrait personnel. Il n'est donc pas directement question d'environnement de travail (collectif) ni de rémunération.

La motivation au travail relève donc autant des perspectives personnelles qui s'offrent aux salariés, que de l'intégration de ces derniers au sein d'une équipe. Etre motivé par son travail signifie donc être dans un environnement professionnel qui nous convient, c'est-à-dire de :

- Pouvoir se réaliser soi-même (autant professionnellement, financièrement que personnellement),
- D'atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés afin de pouvoir notamment être reconnu pour notre travail.
- Valoriser ses compétences par le fait même d'accomplir une tâche, et ce dans une ambiance de travail agréable.

⁹ SMITH A, ed. 1999, *Théorie des sentiments moraux*, Paris, PUF.

¹⁰ PAUGAM S., 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF

¹¹ VROOM V., 1964, *Work and motivation*, NY, John Wiley & sons.

Les notions de satisfaction et motivation au travail sont donc conjointes, dans la mesure où toutes deux impliquent des dimensions collectives et individuelles. Le point central de ces deux notions se retrouve dans l'identité professionnelle qui se construit par la définition que l'on se fait de soi-même mais également par le regard des autres.

IDENTITE PROFESSIONNELLE ET CARRIERE

Le rapport à l'autre est primordial dans la construction d'une identité professionnelle propre. Se développe ainsi selon Adams¹², par la comparaison systématique avec les autres, le sentiment d'équité/d'iniquité qui peut générer de la motivation, de la satisfaction de l'insatisfaction. Ainsi en situation d'iniquité, le salarié va chercher à rétablir un équilibre : soit parce qu'il considère que son travail n'est pas reconnu à sa juste valeur donc il va diminuer sa contribution, soit, plus rarement, l'organisation se rend compte que le salarié n'est pas rétribué à sa juste contribution et va donc augmenter la rétribution.

Claude Dubar¹³ dans *Sociologie des professions*, a théorisé la notion d'identité professionnelle en articulant l'identité pour soi (ou biographique) et l'identité pour autrui (ou relationnelle), idée qu'il reprend dans son ouvrage *La crise des identités*.

L'identité pour soi est celle à laquelle l'individu se sent appartenir, celle qui lui permet de se définir soi-même, grâce notamment à : sa profession, sa formation, ses projets personnels. L'identité pour autrui représente l'identité qu'attribuent les autres à un individu : cela renvoie à l'intégration dans un groupe professionnel déjà constitué, mais également la recherche de reconnaissance.

Selon Claude Dubar, ce sont par ses projets que l'individu tend à se rapprocher de son collectif de travail. L'identité professionnelle de l'individu est donc d'une part créée par l'image à laquelle le salarié se réfère et d'autre part par la manière dont les autres le définissent. Renaud Sainsaulieu dans *L'identité au travail*¹⁴ rejoint cette idée en ajoutant le fait que le modèle d'entreprise et l'environnement au travail influent sur le salarié. L'auteur exprime ici l'idée que l'Homme en situation professionnelle n'est pas seulement un homo-oeconomicus (comme définit par Serge Paugam), mais l'environnement de travail joue un rôle primordial sur la manière dont le salarié se conçoit et se projette au sein de l'entreprise.

¹² ADAMS J.S., 1965, « Inequity in social exchange » in BERKOWITZ L. (éd), *Advances in Experimental Social Psychology*, NY, Academy press.

¹³ DUBAR C., 1988, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin./ DUBAR C., 2010, *La crise des identités*, Paris, PUF.

¹⁴ SAINSAULIEU R., 2014, *L'identité au travail*, Paris, Puf.

Renaud Sainsaulieu nous permet de nous poser la question de la projection professionnelle, induisant ainsi la notion de carrière. Cette idée est récurrente au sein des SSII : Comment les consultants considèrent Ausy ? Se projettent-ils au sein de la société ? Quelles sont leurs ambitions ? Selon David Marsen¹⁵, dans *Marchés du travail : limites sociales des nouvelles théories*, les salariés ayant un haut niveau de qualifications ont des compétences transférables, indépendantes de leur entreprise.

Le fait de se comparer aux autres, mais également l'image que l'on a de nous, permet de construire notre identité professionnelle. C'est ce que Norbert Elias appelle la « configuration Nous-Je », qui fait écho à l'équilibre à trouver entre le pôle social et le pôle individuel. L'identité professionnelle passe également par le fait d'être reconnu (compétences, tâches accomplies) par ses pairs et sa hiérarchie.

Ne pas pouvoir se définir au sein d'un collectif, ne pas connaître sa place, ne pas être reconnu, influe sur la motivation et la satisfaction au travail.

L'ensemble de ces théories nous permettent de faire le point sur la littérature existante concernant la sociologie des organisations et du travail, mais plus précisément elles ont pour intérêt de nous éclairer sur les notions de : fidélisation, identité professionnelle, satisfaction et motivation au travail mais également de carrière, qui seront centrales pour cette étude.

III/ PROTOCOLE DE RECHERCHE

Afin d'étudier au mieux ces hypothèses et de répondre pertinemment à la problématique, cette étude sera développée sur une double méthodologie :

- L'observation participante
- L'entretien

L'OBSERVATION PARTICIPANTE

La première étape qu'il faut appréhender est la découverte du terrain, au sens spatial du terme. Partant du fait que le lieu sur lequel se déroule l'étude nous est inconnu, il est nécessaire de s'en imprégner : connaître sa disposition, sa géométrie, les endroits stratégiques où des rencontres se font... Autant de données qui sont difficiles à obtenir par entretien, l'observation

¹⁵ MARSDEN D., 1989, *Marchés du travail : limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Economica.

semble alors être la méthodologie la plus adaptée à cette démarche. Nous pouvons la qualifier de « participante » dans la mesure où dans le cadre de ce stage, ne serons engagés dans ce lieu ayant à disposition un bureau que nous partagerons avec quatre autres personnes.

Egalement, l'observation permet de saisir les échanges parfois jugés trop insignifiants ou trop habituels pour être relatés lors d'un entretien ou signifiés par le biais d'un questionnaire.

En somme, observer sera le moyen d'approcher, de comprendre tout ce qu'il n'est pas possible de saisir par entretiens ou questionnaires, puisque nous n'agissons pas toujours de manière consciente : l'observation participante permet de percevoir ces faits. Cela, partant du principe que pour comprendre comment agissent les collaborateurs et comment s'organise la structure, il faut en faire partie.

Parallèlement à l'observation, des entretiens semi-directifs seront effectués.

L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF¹⁶

Prenant en compte le fait que des études quantitatives récentes ont été réalisées au sein d'Ausy, et qui je le rappelle font l'état de départ des collaborateurs (jugés inquiétants par la structure) pendant les deux premières années, mais également au vue de notre questionnement initial : l'entretien semi-directif semble être un volet méthodologique pertinent.

En effet, notre but ici n'est pas de quantifier la fidélisation (ou les liens autour de celle-ci) mais au contraire de saisir l'image que les acteurs en font, de saisir leur vécu, attentes, de saisir le ressenti des ingénieurs nouvellement embauchés. L'idée est ici : de reconstruire l'univers d'Ausy, de percevoir les différents mondes qui la composent.

Ce pourquoi au vue de la conjoncture d'Ausy, et dans l'objectif de rendre le plus opérationnel possible les hypothèses exposées plus haut, ce protocole porte sur environ quinze entretiens :

- 5 avec les consultants-ingénieurs nouvellement engagés et travaillant au sein de la structure mère (Ausy).

Les thèmes abordés sont: leurs trajectoires personnelles, leurs attentes vis-à-vis de cet emploi, leurs motivations, leur rapport à la hiérarchie et à leurs collègues, leurs ambitions, leur intégration au sein d'Ausy (processus d'intégration, sentiment d'appartenance).

- 5 avec les consultants-ingénieurs nouvellement engagés, travaillant chez les clients.

¹⁶ L'ensemble des grilles d'entretiens sont disponible en annexe.

Les thèmes abordés sont sensiblement les mêmes que pour les consultants en poste au sein même d'Ausy. Une dimension sera malgré tout ajoutée : leur sentiment d'appartenance à la structure chez qui ils sont missionnés (intégration, sentiment d'appartenance).

- 5 avec les consultants-ingénieurs qui ont démissionné.

Sont alors abordées les raisons de leur départ (emploi par le client, ambitions personnelles) en lien avec le regard qu'ils portent sur Ausy (en terme de politique RH, de management).

Initialement, il était prévu de réaliser uniquement des entretiens avec des collaborateurs. Effectuer des observations nous a permis de mettre en lumière la place importante des managers dans l'intégration des ingénieurs à Ausy, (je reviendrai sur cette idée au cours de mon analyse). Il a alors semblé pertinent d'effectuer des entretiens avec des managers. Les thèmes abordés sont : leurs parcours, leur vision des SSII, d'Ausy mais aussi des ingénieurs travaillant pour la société, et enfin leurs ambitions.

Le but de cette démarche est alors de comprendre :

- A quoi tiennent la fidélité et l'intégration d'un nouveau salarié d'une SSII
- De comparer les différents parcours et aspirations.
- De comprendre les collectifs de travail.
- D'analyser la construction de l'identité professionnelle.

PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET PASSATION DES ENTRETIENS

Après avoir passé un mois sur le lieu de l'étude, j'ai entamé la passation des entretiens sur la période du 3 Mars au 30 Avril 2014. Ne connaissant pas l'ensemble des ingénieurs, notamment ceux effectuant une mission chez un client ou ayant démissionnés et afin de respecter mes objectifs chiffrés ci-dessus, ma commanditaire m'a fourni une liste composée d'une trentaine de noms de personnes qui, selon elle, seraient intéressées pour participer à cette étude. Après leur avoir envoyé un mail¹⁷, 12 personnes ont répondu favorablement, 5 n'ont pas voulu participer et les autres ne n'ont pas donné suite au mail. En parallèle, j'ai cherché par moi-même des consultants à interroger en allant à leur rencontre durant la pause déjeuner : 3 ingénieurs ont accepté de participer.

¹⁷ Cf annexes.

Cette étude a donc finalement été réalisée auprès de quinze ingénieurs et de trois managers, répartis en quatre catégories :

- 6 ingénieurs travaillant en structure (au sein d'Ausy).
- 4 ingénieurs travaillant chez un client.
- 5 ingénieurs ayant démissionné.
- 3 managers travaillant chez Ausy.

L'ensemble de cet échantillon se compose de : dix-sept hommes et deux femmes. Les ingénieurs ont une expérience au sein d'Ausy de maximum trois ans. Tous (qu'ils soient consultants ou managers) ont un âge compris entre 25 et 35 ans.

L'ensemble des ingénieurs ayant participé à cette étude sont des hommes.

Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes et ont tous été retranscrits intégralement.¹⁸

Les tableaux suivant se proposent de récapituler l'échantillon composant la présente étude.

Les ingénieurs travaillant au sein d'Ausy

Code de l'entretien	Sexe de l'enquêté(e)	Age (environ)	Date d'entrée chez Ausy	Diplôme	Société fréquentée avant Ausy
S1	HOMME	25	2012	MASTER	PME
S2	HOMME	25	2011	INGENIEUR	NEANT
S3	HOMME	25	2012	DOCTORANT	NEANT
S4	HOMME	30	2013	BAC + 2	SSII
S5	HOMME	30	FIN 2011	LICENCE PROFESSIONNELLE	SSII
S6	HOMME	25	2011	LICENCE	NEANT

¹⁸ Cf annexes.

Il est important de noter que depuis la réalisation de cette étude, l'un des collaborateurs a démissionné.

Les ingénieurs travaillant chez un client

Code de l'entretien	Sexe de l'enquêté(e)	Age (environ)	Date d'entrée chez Ausy	Diplôme	Société fréquentée avant Ausy
<i>C1</i>	HOMME	25	2012	LICENCE	PME
<i>C2</i>	HOMME	25	FIN 2012	MASTER	PME
<i>C3</i>	HOMME	35	2011	INGENIEUR	PME
<i>C4</i>	HOMME	30	2011	INGENIEUR	NEANT

Les ingénieurs ayant démissionné

Code de l'entretien	Sexe de l'enquêté(e)	Age (environ)	Date d'entrée chez Ausy	Date de sortie d'Ausy	Diplôme	Société fréquentée avant Ausy	Société fréquentée aujourd'hui
<i>D1</i>	HOMME	35	2012	2013	BTS	SSII	SSII
<i>D2</i>	HOMME	35	2012	2013	DUT	PME	SSII
<i>D3</i>	HOMME	25	FIN 2011	DEBUT 2013	INGENIEUR	SSII	FREELANCE
<i>D4</i>	HOMME	25	2011	2013	MASTER	NEANT	SSII
<i>D5</i>	HOMME	30	2011	2013	INGENIEUR	NEANT	SSII

Il est important de noter que depuis la réalisation de cette étude, l'un des collaborateurs à demander à revenir chez Ausy.

Les managers

Code de l'entretien	Sexe de l'enquêté(e)	Age (environ)	Date d'entrée chez Ausy	Diplôme	Société fréquentée avant Ausy
M1	FEMME	30	2011	MASTER	PME
M2	FEMME	30	2009	MASTER	Stage dans une autre SSII
M3	HOMME	30	2010	INGENIEUR	PME

ANALYSE DES DONNEES

Afin d'analyser les données recueillies et dans l'objectif d'être fidèle aux hypothèses et ainsi respecter la problématique exposée plus haut, une étude thématique des entretiens associée aux observations semble être le choix le plus pertinent.

L'analyse sera développée sous trois axes :

1/ Les collaborateurs au sein de l'entreprise. Nous nous intéresserons à la création de l'identité professionnelle, une comparaison sera effectuée entre les collaborateurs travaillant au sein de la structure et ceux effectuant une mission chez un client.

2/ Les collaborateurs dans leurs rapports aux autres. Nous étudierons la présence de plusieurs « frontières » au sein de l'entreprise (géographique, métier...).

3/ Les collaborateurs et leur vision de l'avenir, autrement dit nous allons appréhender les notions de carrière et projection.

CHAPITRE 3/ PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE

Nous allons au sein de ce troisième chapitre, présenter les résultats suivants les trois axes que nous avons exposés précédemment. Cette partie a pour vocation de répondre à la problématique qui est pour mémoire :

En quoi les dimensions collectives et individuelles du travail en SSII, peuvent générer une intégration durable des consultants-ingénieurs nouvellement embauchés ?

Pour cela, nous mettrons en lien les données recueillies lors des entretiens et des observations et la littérature du sujet.

I/ L'IDENTITE PROFESSIONNELLE « *CHEZ AUSY ON A VRAIMENT L'IMPRESSION D'ETRE UN NUMERO* »¹⁹

Cette première partie vise à analyser la manière dont les ingénieurs se définissent individuellement mais également collectivement, puis nous étudierons la manière dont les collaborateurs perçoivent Ausy.

En somme, nous allons donner des éléments de réponses aux deux hypothèses exposées lors des chapitres précédents, en répondant aux sous hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La dimension collective du travail est un levier important dans une démarche d'intégration des salariés.

- **Sous hypothèse 2 :** Les consultants ne sont pas satisfaits des relations qu'ils entretiennent entre eux. Elles ne favorisent pas le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe de travail.
- **Sous hypothèse 3 :** Les consultants-ingénieurs en poste chez les clients se sentent moins appartenir au groupe Ausy, car ne travaillant pas au sein de la structure mère, ils n'ont pas assimilé la culture de l'entreprise.

Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.

¹⁹ Cf Annexes : code entretien D2

- **Sous hypothèse 2 :** Ausy n'aide pas à la création d'une identité professionnelle (selon la définition qu'en donne Dubar, c'est-à-dire sentiment de reconnaissance, définition de soi).

A/ PRESENTATION DES RESULTATS

Nous allons ici, présenter les résultats obtenus grâce aux entretiens et à l'observation participante.

La création de l'identité professionnelle dépend de la politique mise en place au sein de l'entreprise. Dans les années 1980, les organisations fonctionnaient majoritairement sur le modèle de la compétence (qui était souvent sanctionnée par un diplôme ouvrant le droit à un salaire correspondant). La logique voulait alors que l'entreprise évalue la compétence (à l'embauche), qu'elle la développe (par les tâches proposées) et enfin qu'elle la reconnaisse (par la rétribution économique et les perspectives de carrières). Dans les années 1990, un autre modèle est apparu celui de l'employabilité. Les entreprises n'étaient désormais plus responsables des compétences et de l'évolution des salariés, ces derniers devant s'en préoccuper en autonomie et de manière efficace afin d'espérer être embauchés. Les individus sont alors mis en concurrence sur le Marché du travail, afin de faire reconnaître leurs compétences. C'est durant cette période que la notion d'identité professionnelle a pris de l'importance au sein des organisations.

QUI SUIS-JE ?

Claude Dubar²⁰ rapproche la notion d'*identité* non pas au terme d'*identique*, mais à l'idée d'*identification*. Il s'agit d'un double processus de différenciation et de généralisation :

- De différenciation par notre singularité par rapport à autrui,
- De généralisation par l'élément qui rapproche un groupe d'un autre : « *l'identité c'est la différence [...] l'identité c'est l'appartenance commune* »²¹.

L'identité professionnelle se construit alors par l'individu, en effet selon Guy Le Boterf²² les identités professionnelles et personnelles se conjuguent, notre profession fait partie intégrante de notre vie.

²⁰ DUBAR C., 2010, La crise des identités, PUF, 239p.

²¹ Op cit., p3.

²² LE BOTERF G., 1997, De la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Ed Organisations.

Selon Claude Dubar, pour qu'il y ait la création d'une *identité au travail* il faut que : les salariés soient actifs au sein de leurs situations de travail, mais également qu'ils aient à gérer leur carrière et leur montée en compétence.

D'après les entretiens effectués il semble que les collaborateurs d'Ausy se définissent de par la nature des missions qu'ils effectuent, c'est-à-dire en fonction du client pour qui ils travaillent et des technologies qu'ils utilisent. Le fait d'être un ingénieur employé par la société Ausy, n'est pas un fait relevé par les ingénieurs. Ils mettent d'avantage en avant la temporalité de leurs missions, notamment par le vocabulaire qu'ils utilisent : « *Je suis passé par...* »²³ ou encore « *j'ai fait six mois de ça, après je suis allé sur ça* »²⁴.

Le collectif de travail est également une thématique qui revient fréquemment dans le discours des ingénieurs, cependant leur vision est différente selon qu'ils effectuent une mission au sein de la structure mère ou chez le client.

Le collectif de travail pour les ingénieurs travaillant ou ayant travaillé au sein d'Ausy

Les ingénieurs en poste au sein de la structure d'Ausy mettent en avant la présence d'un sentiment de collectif fort entre les collaborateurs travaillant sur place. Il semble que ce sentiment soit basé sur des aspects dépassant le cadre professionnel : « *Ils sont ouverts alors on peut rigoler [...] j'ai noué de vraies amitiés ici* »²⁵, ils font également des activités sans que ce soit organisé par l'entreprise.

Ils ont connaissance des événements organisés par Ausy (différentes soirées...) et sont selon eux un bon moyen pour s'intégrer lors de l'arrivée dans l'entreprise : « *C'est vraiment bien pour s'intégrer* »²⁶, mais perdent de leur sens avec le temps : « *Il faut aimer les discours [...] ça sert à rien* »²⁷.

Le collectif de travail pour les ingénieurs travaillant ou ayant travaillé chez un client

Les ingénieurs employés par la Société Ausy et travaillant chez un client, ne considèrent pas les consultants en mission au sein de la structure mère comme leurs *collègues*. Ils définissent par cette dernière notion, les personnes avec qui ils travaillent directement : « *Celui avec qui je*

²³ Cf Annexes : code entretien S1

²⁴ Idem

²⁵ Cf Annexes : code entretien S3

²⁶ Cf Annexes : code entretien S5

²⁷ Cf Annexes : code entretien S6

*travaille le plus [...] vient d'une autre SSII »*²⁸. L'idée de collectif dans un milieu professionnel commence avec la notion de *collègue*, selon Renaud Sainsaulieu il ne s'agit pas uniquement des personnes avec qui on travaille directement. Cette notion rassemble les individus qui œuvrent autour d'un même objectif. Considérer que nous avons des collègues, nous permet de nous créer une zone de confort, de tranquillité, Renaud Sainsaulieu appelle cela la *liberté collective*²⁹.

Les consultants détachés chez un client n'ont pas de liens avec les autres ingénieurs travaillant en structure : « *J'en connais une (personne qui travaille au sein d'Ausy) à travers mon réseau d'amis »*³⁰, « *J'en connais aucun [...] le côté corporate pfff non »*³¹.

Cependant, l'individu pour se construire une identité professionnelle a notamment besoin de la reconnaissance de ses pairs, d'aspirations communes. Autrement dit et pour reprendre l'idée de Claude Dubar (que nous avons évoqué plus haut), l'identité c'est également l'appartenance commune, les points de ressemblance que nous reconnaissons chez l'autre qui nous fait nous sentir proche de lui. Renaud Sainsaulieu résume cette idée de la manière suivante : « *S'il y a identité collective, c'est que les individus ont en commun une logique d'acteur dans les positions sociales qu'ils occupent »*³². Les identités se construisent ainsi par le triptyque : *pouvoir (maîtrise de l'information, application de la règle), affrontement, reconnaissance* (entre les salariés mais également avec la hiérarchie) : « *Les gens sont ainsi placés dans une situation où il faut se définir par opposition avec d'autres que l'on ne connaît pas, car ils sont dans des strates différentes, tout en s'attachant aux collègues avec qui on a peu de rapports d'engagement interpersonnel puisqu'il faut maintenir la bonne ambiance tout en évitent les conflits »*³³.

Si les places au sein de l'entreprise stagnent, si elles ne sont pas différenciées et si une concurrence accrue est mise en place pour évoluer, les individus sortiront de leur zone de confort qui n'en sera plus une et auront une tendance à l'isolement, ne prenant plus part aux activités de groupes et développeront un sentiment de méfiance envers l'organisation qui ne correspond plus aux aspirations individuelles. Ceci fait écho aux travaux d'Herzberg qui identifie les dimensions collectives du travail (rapports aux autres, environnement de travail) comme des facteurs d'insatisfaction pour les salariés.

²⁸ Cf Annexes : code entretien C2

²⁹ Op cit., p50

³⁰ Cf annexes : code entretien C3

³¹ Cf annexes : code entretien D1

³² Op cit., p400

³³ Op cit., p445

Les consultants en poste chez un client, n'ont pas connaissance des soirées permettant aux ingénieurs de se retrouver : « *Je sais pas s'ils le font, je sais qu'ils le faisaient* »³⁴ , « *J'ai entendu dire que les gens prenaient leur croissant et que c'était pas vraiment convivial* »³⁵. Quand ils y sont conviés ils considèrent que c'est un bon moyen de revoir toutes les personnes travaillant au sein de la structure : « *Voir qui bosse ici* »³⁶. Il est également intéressant de noter qu'en tant que prestataire de services, ils ne sont pas invités aux soirées organisées par le client.

QUI EST MON PATRON ?

Alors que les ingénieurs en mission au sein d'Ausy n'ont aucune hésitation quant à l'identité de leur patron : Ausy. La question est plus compliquée pour les consultants effectuant ou ayant effectué une prestation chez un client : « *C'est particulier parce qu'au final notre quotidien est pas chez Ausy [...] les deux sont mes patrons* »³⁷, « *J'ai l'impression de travailler pour mon client et pas pour Ausy [...] je les vois jamais* »³⁸. Ils affirment ne pas savoir comment se positionner entre Ausy et le client : « *Je suis Ausy mais pas trop, je suis le client mais pas trop* »³⁹.

Le manager représente pour eux le lien qui les uni à l'entreprise mère, cependant ils ne considèrent leurs rapports avec Ausy que du point de vue de l'intérêt qu'elle leur apporte : « *Ausy c'est notre employeur mais la relation qu'on a avec eux c'est d'avoir des missions* »⁴⁰.

Se poser la question : Qui est mon patron ?, a été une des causes du choix de démissionner de la plupart des ex-consultants interrogés : « *Quand t'es chez le client, t'as peu de contacts avec Ausy [...] on se sent plus de la famille du client* »⁴¹.

QU'EST-CE QU'UNE SSII ? QUELLE EST MA PLACE DANS CE SYSTEME ?

Les consultants considèrent les SSII en fonction de trois critères.

Tout d'abord une entreprise qui est là uniquement pour faire de l'argent : « *traiter les Hommes comme des machines [...] ils sont là on les place, c'est fait on y pense plus* »⁴², laissant

³⁴ Cf annexes : code entretien C1

³⁵ Cf annexes : code entretien D2

³⁶ Cf annexes : code entretien D2

³⁷ Cf annexes : code entretien D3

³⁸ Cf annexes : code entretien C2

³⁹ Cf annexes : code entretien D2

⁴⁰ Cf annexes : code entretien C4

⁴¹ Cf annexes : code entretien D1

⁴² Cf annexes : code entretien C2

de côté l'humain et considérant l'ingénieur uniquement comme une ressource : « *Ils suivent plus leurs attentes chiffrées que tes attentes de carrière [...] c'est des marchands de viande* »⁴³. Il est intéressant de noter que les managers partagent cette vision des SSII : « *On est en train de devenir moins humains et ça va nous jouer des tours* »⁴⁴, « *Avec notre fonction on a plus la pression sur le business, du coup on a moins de temps pour nos collaborateurs* »⁴⁵.

Une SSII est pour eux un intermédiaire, le moyen de se forger une expérience : « *changer de mission pour apprendre [...] mon cv grandit aussi* »⁴⁶, « *moi ce qui m'intéresse c'est la mission qu'on va me donner* »⁴⁷ afin notamment d'atteindre des entreprises qui les intéressent plus : « *C'est une porte d'entrée vers des boulots qui peuvent me plaire* »⁴⁸.

Enfin pour les ingénieurs, les SSII sont des entreprises sans sécurité : « *C'est une boîte d'intérim en CDI* »⁴⁹, c'est-à-dire une société où les possibilités d'évolutions sont faibles et qui ne propose pas de stabilité. En effet, les consultants en cas de situation d'inter-contrat peuvent se voir proposer des missions dans d'autres villes.

Il est intéressant de voir qu'Ausy n'échappe pas à ce triptyque qu'ont établi les ingénieurs. En effet selon ces derniers, Ausy n'a pas d'identité propre : « *C'est une SSII comme une autre* »⁵⁰, et ne confère pas aux consultants une satisfaction à travailler pour elle : « *je ne suis pas particulièrement fier de travailler pour Ausy* »⁵¹.

Selon Renaud Sainsaulieu⁵², le milieu professionnel conditionne les individus à agir : « *La forme institutionnelle de l'Entreprise et les conditions de travail qui y régnaient pouvaient, au-delà des revendications économiques, influencer en profondeur l'individu jusqu'à sa façon de s'estimer, de se comprendre et d'arrêter son action face au présent et à l'avenir* »⁵³. Cependant, il est fortuit de croire qu'un individu s'affilie à l'Entreprise grâce aux orientations patronales (relations humaines etc.). En effet il met en avant le travail qu'on lui propose (technologies utilisées, perspectives d'évolutions etc.) : « *Les groupes d'acteurs n'adhèrent pas aux directives*

⁴³ Cf annexes : code entretien D3

⁴⁴ Cf annexes : code entretien M1

⁴⁵ Cf annexes : code entretien M3

⁴⁶ Cf annexes : code entretien S5

⁴⁷ Cf annexes : code entretien S6

⁴⁸ Cf annexes : code entretien C4

⁴⁹ 8 ingénieurs ont utilisé cette phrase afin de définir les SSII

⁵⁰ Cf annexes : code entretien S6

⁵¹ Cf annexes : code entretien S5

⁵² SAINSAULIEU R., 2014, L'identité au travail, Sciences po, Paris, 604p

⁵³ Op cit., p27.

*de la politique du personnel et ne se soumettent spontanément aux chefs qu'au terme d'une évaluation des ressources actuelles accessibles dans et hors du travail et les perspectives d'évolution »⁵⁴. Ceci fait une fois de plus écho aux travaux d'Herzberg⁵⁵ concernant les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au sein d'une entreprise, en effet ce dernier considère que ce qui rend les salariés satisfaits de leurs conditions de travail dépend d'éléments intrinsèques à l'individu (connaissance, technicité, sentiment de réalisation personnelle). L'organisation doit alors correspondre aux attentes des individus en terme de travail pur mais également de perspectives d'avenir, d'évolution : « *L'intégration à l'entreprise est ainsi d'abord le signe d'une intégration de soi-même recherchée dans ce milieu de l'entreprise à condition qu'il offre des perspectives honorables* »⁵⁶.*

B / RETOUR SUR LES HYPOTHESES

Hypothèse 1 : La dimension collective du travail est un levier important dans une démarche d'intégration des salariés.

- **Sous hypothèse 2 :** Les consultants ne sont pas satisfaits des relations qu'ils entretiennent entre eux. Elles ne favorisent pas le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe de travail.

Comme nous l'avons vu, les ingénieurs interrogés ont développé un sentiment de collectif fort : ils savent se différencier des autres (de par leurs missions et les technologies qu'ils utilisent), mais également ils sont parvenus à trouver des points de concordance entre eux par le fait qu'ils aient le même statut : celui d'ingénieur. Les identités professionnelles et personnelles se construisant de concert, les ingénieurs se voient également à l'extérieur de la société, preuve qu'ils se reconnaissent et s'animent en collectif.

Cependant, il est important de différencier les ingénieurs en poste au sein d'Ausy et ceux qui le sont chez un client, en effet il s'agit de deux collectifs distincts. Les collaborateurs en mission au sein de la structure mère ne considèrent pas ceux qui sont en sous-traitance chez un client comme leur collègue dans la mesure où ils ne travaillent pas directement ensemble et inversement. Cela signifie, comme nous l'avons vu avec Renaud Sainsaulieu qu'ils n'estiment pas avoir les mêmes objectifs, qu'ils ne partagent pas le même sentiment d'appartenance, la

⁵⁴ Op cit., p113.

⁵⁵ HERZBERG H, 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne éditions.

⁵⁶ Renaud Sainsaulieu., Op cit., p289

même zone de confort. Finalement, ces deux collectifs de consultants ne se basent pas sur le même référentiel afin de construire leur identité : ils se différencient et se trouvent des points communs avec d'autres personnes, pourtant ils font partis de la même entreprise. Ce qui explique pourquoi certains consultants (en poste chez un client) affirment que leurs collègues, sont des personnes provenant d'autres SSII.

Egalement, les soirées organisées par Ausy sont considérées comme utiles dans les premiers mois suivant l'arrivée de l'ingénieur, puisqu'elles lui permettent de rencontrer ses pairs (les autres ingénieurs, ceux qui ont des objectifs semblables). De plus, ces événements lui permettent de rencontrer l'ensemble de l'organigramme, il peut ainsi se positionner dans ce dernier et définir selon lui les intérêts et objectifs de chacun, mais également les rapports de pouvoirs en placent. Les consultants pleinement intégrés ne perçoivent plus l'intérêt de telles rencontres. Les ingénieurs en poste chez un client n'entament pas ce processus, puisqu'ils ne sont pas conviés aux soirées organisées par Ausy.

Nous pouvons donc dire que cette sous-hypothèse est invalidée à l'échelle d'un collectif de travail réduit, mais validée lorsque l'on parle du collectif de travail global c'est-à-dire en prenant en compte tous les ingénieurs d'Ausy, qu'ils soient ou non détachés chez un client.

Hypothèse 1 : La dimension collective du travail est un levier important dans une démarche d'intégration des salariés.

- **Sous hypothèse 3 :** Les consultants-ingénieurs en poste chez les clients se sentent moins appartenir au groupe Ausy, car ne travaillant pas au sein de la structure mère, ils n'ont pas assimilé la culture de l'entreprise.

Les consultants-ingénieurs en poste chez un client déclarent un problème identitaire. En effet ils ont du mal à définir à quelle société ils se sentent le plus appartenir, en d'autres termes pour quelle structure ils travaillent mais également quelle entreprise se rapproche le plus de leurs attentes.

Les salariés travaillant au sein d'Ausy, n'ont pas forcément ce questionnement puisque bien qu'effectuant une mission pour un client, ils travaillent dans les locaux d'Ausy et ont donc pu se positionner dans le milieu professionnel proposé par l'entreprise.

Pour les ingénieurs détachés chez un client, ils sont intégrés dans le milieu organisationnel de l'entreprise pour laquelle ils sont en mission. Ils déplacent donc leurs attentes vers cette

entreprise dans laquelle ils sont intégrés. Cependant ils gardent deux liens majeurs avec Ausy : d'une part la rétribution salariale et d'autre part le manager qui est leur référent de carrière. Malgré cela, la plupart des ingénieurs ayant démissionné l'ont fait pour rejoindre officiellement la structure du client, puisqu'ils ont considéré que cette dernière concorde davantage avec leurs attentes. Les autres ont décidé de partir, car ni Ausy ni le client n'étaient en adéquation avec leurs attentes.

Les ingénieurs ne travaillant pas au sein d'Ausy, affirment avoir une mauvaise voire une non connaissance du fonctionnement d'Ausy (organigramme, possibilité d'évolution, autres ingénieurs...). Certains n'y sont jamais allés et ne savent pas dire exactement combien d'ingénieurs Ausy sont détachés dans l'entreprise pour laquelle ils effectuent la mission, ils ont donc pour unique référentiel leur client.

Il est intéressant de voir que les ingénieurs en poste chez un client ne sont pas non plus conviés aux soirées organisées par ce dernier. Par cela et par le fait qu'ils se sentent stigmatisés au sein de la structure du client (ils sont mis à l'écart, rassemblés entre sous-traitants), nous pourrions penser qu'ils souhaiteraient se rapprocher d'Ausy. Or c'est l'inverse qui se produit, car les liens qu'ils entretiennent avec la société qui les emploie sont irréguliers et de courte durée. Comme nous l'avons vu avec Renaud Sainsaulieu, le salarié adhère à une entreprise non pas par la politique de cette dernière, mais par les opportunités qu'il considère pouvoir atteindre.

Nous pouvons donc en conclure que cette sous-hypothèse est validée, dans la mesure où les ingénieurs ont un problème identitaire : puisqu'ils ont du mal à se confronter au milieu professionnel d'Ausy, mais ne se sentent pas forcément intégrer à l'entreprise du client. Dans ce cas, les ingénieurs ont tendance à démissionner pour rejoindre la structure du client.

Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.

- **Sous hypothèse 2 :** Ausy n'aide pas à la création d'une identité professionnelle (selon la définition qu'en donne Dubar, c'est-à-dire sentiment de reconnaissance, définition de soi).

Nous allons traiter ici de la question de l'identité professionnelle, non plus sous le prisme du collectif, mais suivant les aspirations individuelles des ingénieurs.

Comme nous l'avons vu précédemment, pour qu'un individu puisse se constituer son identité professionnelle, il est nécessaire que son milieu professionnel soit en adéquation avec ses attentes et aspirations.

Or dans un premier temps nous pouvons voir que les ingénieurs estiment ne pas être considérés au sein de leur milieu professionnel : ils ne se sentent pas être reconnu pour leur propre individualité, mais plutôt comme étant un individu porteur de compétences parmi tant d'autres. De ce fait, les salariés ont du mal à adhérer au schéma organisationnel proposé par Ausy puisqu'ils n'entrent pas en concordance avec la manière dont les individus se perçoivent et se conçoivent. Pour eux, Ausy a uniquement pour but de « faire de l'argent », du business laissant de côté les individualités. Il est intéressant de noter que les Managers bien que le regrettant, partagent cette vision : il s'agit de la politique de l'entreprise.

En réponse à cela, les ingénieurs n'arrivant pas à se projeter au sein d'Ausy puisqu'elle ne coïncide pas avec leurs attentes, la considèrent uniquement comme une entreprise intermédiaire, comme le moyen de gagner en expérience. Ainsi, faire une carrière au sein d'une SSII est peu envisageable pour les ingénieurs : nous traiterons de cette question dans une partie suivante.

Enfin pour les salariés, les SSII sont des entreprises offrant peu de sécurité pourtant Ausy propose uniquement des contrats à durée indéterminée. Le fait est, qu'en cas d'inter contrat, les ingénieurs contraints à la mobilité doivent intégrer un nouveau milieu professionnel. Cela les oblige à réenclencher le processus de création de leur identité professionnelle. Il en est de même pour les ingénieurs en postes, pour qui les missions se terminent et qui sont directement réaffectés sur un autre projet, chez un autre client. Leur milieu professionnel change et ils doivent alors effectuer à nouveau le processus, ce qui accentue leur problème identitaire et pour la plupart d'entre eux leur envie de stabilité. Il n'en est pas de même pour les consultants en poste au sein d'Ausy, même s'ils changent de mission ils travaillent toujours dans le même milieu, les mêmes locaux. Le changement s'effectue pour eux au niveau de leurs collègues qui changent en fonction des projets, mais le collectif qu'ils côtoient au sein de l'entreprise ne change pas, ils gardent leur zone de confort.

Nous apporterons de nouveaux éléments de réponses à cette sous-hypothèse, dans la partie suivante intitulée : *Les différentes frontières chez Ausy.*

Nous pouvons donc affirmer que cette sous-hypothèse est validée, dans la mesure où le modèle de société proposé par Ausy ne correspond pas aux attentes des ingénieurs.

Egalement, de par la nature même des SSII la création d'une identité professionnelle est difficile au sein de ce type d'entreprise.

L'identité professionnelle est alors un processus visant à l'intégration d'une personne au sein d'une organisation et d'un collectif, de par sa différence et ses attentes qui en font un salarié unique mais également par les points communs qu'il a avec les autres. Ne pas pouvoir évoquer son identité professionnelle, ne pas pouvoir se définir au sein d'une organisation et d'un collectif est significatif d'un manque de sentiment d'appartenance de l'employé à l'entreprise. Ainsi, selon Renaud Sainsaulieu quand un individu change d'entreprise ou est contraint à la mobilité, il a tout le processus de construction de son identité professionnelle à refaire.

Comme l'explique Serge Paugam⁵⁷ au travers de trois idéaux-types, certains facteurs peuvent influencer la satisfaction et la motivation des salariés :

- L'homo-faber : L'individu est motivé par le simple fait de travailler, puisqu'il éprouve de la satisfaction à mettre ses compétences au profit d'une œuvre individuelle ou collective.
- L'homo-oeconomicus : L'individu trouve sa motivation dans le système salarial qui est susceptible de lui fournir rémunération et promotion.
- L'homo-sociologicus : L'individu est motivé dans la mesure où il se sent intégré à un collectif de travail (relations avec ses collègues, ambiance au travail).

Nous pouvons donc voir, que les trois facteurs évoqués à l'instant reprennent la définition que donnent Claude Dubar et Renaud Sainsaulieu de l'identité professionnelle. Par expansion nous pouvons donc dire que la création et la reconnaissance de cette dernière est un facteur de motivation et de satisfaction au travail.

II : LES DIFFERENTES FRONTIERES CHEZ AUSY « *J'AI PAS UNE IDEE PRECISE SUR CE QU'ILS FONT, JE SAIS PAS SUR QUOI ILS TRAVAILLENT, J'AI UNE VAGUE IDEE* »⁵⁸

Cette seconde partie vise à établir et comprendre l'impact qu'ont les différentes frontières présentes au sein d'Ausy, sur l'intégration des ingénieurs. Pour cela, nous allons présenter les frontières géographiques, en étudiant les locaux de l'entreprise. Egalement, nous analyserons

⁵⁷ PAUGAM S., 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF

⁵⁸ Cf annexes : code entretien C3

les différentes lisières qui existent entre les managers et les ingénieurs. Enfin nous questionnerons la différence entre les attentes des ingénieurs et leur ressenti actuel.

En somme, nous allons donner des éléments de réponses aux deux hypothèses exposées lors des chapitres précédents, en répondant aux sous hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La dimension collective du travail est un levier important dans une démarche d'intégration des salariés.

- **Sous hypothèse 1 :** Les managers et les consultants ne se connaissent pas, les ingénieurs n'ont donc pas de points de repère hiérarchique dans la société.

Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.

- **Sous hypothèse 3 :** La manière dont la société a été présentée aux consultants alors candidats (évolutions, rémunération, suivi), n'est pas le reflet de la réalité.

A/ PRESENTATION DES RESULTATS

Nous allons ici, présenter les résultats obtenus grâce aux entretiens et à l'observation participante.

LA FRONTIERE ENTRE LES MANAGERS ET LES INGENIEURS

Le point de vue des ingénieurs

Les consultants interrogés affirment ne pas connaître le métier de manager, d'ailleurs le plus souvent ils ne connaissent que leur propre référent. Ils ont tous au moins changé une fois de manager: « *On vit pas dans le même monde [...] je me sens beaucoup plus loin d'un commercial, je me vois mal parler technique avec quelqu'un qui parle euros et dollars* »⁵⁹. Les ingénieurs n'estiment pas les managers comme leurs collègues, pour eux ils n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes attentes : « *Les collaborateurs entre eux s'entendent bien [...] dès que les gens du management arrivent ça devient plus calme* »⁶⁰. Il semble donc exister un gap entre les managers et les ingénieurs, ce qui fait écho aux travaux d'Andrew Abbott⁶¹ autour de la notion de *profession*. En effet selon l'auteur, pour comprendre ce qu'est une profession et les enjeux sous-jacents, il faut dans un premier temps comprendre ce qu'est le *travail professionnel*. Andrew Abbott définit le système professionnel, comme une compétition entre

⁵⁹ Cf annexes : code entretien C2

⁶⁰ Cf annexes : code entretien D4

⁶¹ ABBOTT A., 1988, *The system of professions*, Chicago, Chicago press.

les différentes professions présentes au sein de l'entreprise, afin de conserver la maîtrise de leur « *territoire professionnel* »⁶² que l'auteur appelle *juridiction*. On peut définir cette dernière notion par le contenu du travail et le contrôle des professionnels pour maintenir leur savoir (qu'ils assoient par leur connaissance technique). Ainsi, comme nous l'explique l'auteur les salariés ont tendance à se regrouper en collectifs professionnels et luttent pour conserver le contrôle sur leur juridiction de travail. Ces collectifs, n'effectuant pas les mêmes tâches, n'ayant pas les mêmes objectifs ni le même savoir, ils entrent en compétition pour conserver les frontières propres à leur profession. La légitimité d'un salarié à soutenir sa juridiction découle de sa formation, de son diplôme, en somme de la justification de son savoir.

Extrait journal d'observation :

Vendredi 14 Mars : 09h27.

- Lieu : salle de déjeuner « côté structure ».

- Événement : petit-déjeuner commun

J'arrive pour prendre mon petit déjeuner, sur les quatre tables rondes sont disposés des : fruits, biscuits, jus de fruit.

Cinq ingénieurs sont présents : quatre hommes, une femme.

- Deux des hommes : métisses, environs 25 ans, bruns
- Un des hommes : noir, environ 25 ans, chauve
- Un des hommes : blanc environs 30 ans, châtain
- La femme : blanche, environ 25 ans, châtain

Les hommes : chemise ou tee-shirt, avec un jean.

La femme : tee-shirt et un jean

Les deux hommes métisses, viennent me faire la bise (je les ai eu en entretien), les autres me saluent poliment. Nous entamons une conversation au sujet de la sociologie. La salle devient assez bruyante.

9h32 : un manager (homme, environ 30 ans, brun, costume avec cravate) entre salue tout le monde, me fait la bise. Il se sert un jus d'orange. Un silence s'installe, les ingénieurs ont stoppé leur conversation. Les consultants prennent un jus et des gâteaux, me souhaitent une bonne journée en disant : « *Allez on s'y met, on a du taff* ». L'ambiance est pesante.

9h35 : Je suis seule avec le manager, je prends une pomme et retourne à mon bureau.

Selon les ingénieurs, les managers ne savent pas en quoi consistent leur travail puisque ça ne les intéresse pas, dans la mesure où leur objectif est de rester au contact du Marché : « *Vendre des gens* »⁶³. Les consultants estiment n'être uniquement qu'une compétence à placer sur le

⁶² Op cit., p47

⁶³ Cf annexes : code entretien D2

Marché : « *c'est plus une relation d'intérêt* »⁶⁴. Claude Dubar⁶⁵ explique qu'en réaction au Marché, les salariés sont amenés à se gérer eux-mêmes comme une entreprise : « *C'est soi-même que l'on doit se vendre, comme n'importe quel service, pour autant que l'entreprise en a besoin* »⁶⁶. Ainsi, (dans notre cas) les ingénieurs se vouent une lutte personnelle afin de faire partie des salariés compétents puisque : « *Celui qui fait gagner son entreprise et aussi celui qui gagne sa reconnaissance* »⁶⁷. Selon l'auteur les salariés reproduisent ce schéma dans le but d'obtenir des missions, jusqu'à ce que le projet se termine, que ce pour quoi il a été embauché prenne fin et que l'entreprise n'ait plus besoin de lui.

Ainsi, ils considèrent négativement les managers ne voyant que leur attrait au commerce et non au management : « *c'est un magouilleur, un manipulateur* »⁶⁸. Ils ont d'ailleurs tendance au sein des entretiens à plus les nommer « les commerciaux » que « les managers ». Renaud Sainsaulieu⁶⁹ explique cela par le fait que les rapports entre les salariés sont basés sur la sympathie et l'entre-aide, alors que les relations avec la hiérarchie se fondent en fonction des intérêts et des besoins de chacun.

La facette du travail de manager qui a un attrait spécifique à la gestion des ressources humaines, au management, se retrouve sous les différents suivis proposés aux ingénieurs. A ce sujet les consultants estiment qu'il ne s'agit pas d'un outil forcément pertinent : « *En général ça apporte rien parce que le commercial est déjà au courant* »⁷⁰, bien que facilement joignable ils considèrent les managers comme n'étant pas toujours à l'écoute : « *Parfois ils peuvent pas ils sont pressés [...] c'est limite très scolaire [...] je me souviens qu'au début le commercial était assez présent, mais là je sais plus* »⁷¹. Les ingénieurs se sont focalisés sur les entretiens de carrière qui sont réalisés tous les ans, ils regrettent qu'il s'agisse uniquement d'un bilan et que l'expression de leurs aspirations n'y trouve pas vraiment de place : « *On détaille pas plus que ça, ça a pas trop d'intérêt* »⁷². Ils ne se sentent ni écoutés, ni considérés pour leur propre individualité : « *C'est trop formel [...] j'étais managé comme un mec qui rapporte des sous* »⁷³, de fait quand ils font part d'une envie, d'une aspiration, ils ne voient pas de réalisations concrètes : « *J'avais l'impression d'être écouté mais bon j'avais pas l'impression que ça*

⁶⁴ Cf annexes : code entretien C2

⁶⁵ DUBAR C., TRIPIER P., 1998, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.

⁶⁶ Op Cit., Chapitre 12

⁶⁷ idem

⁶⁸ Cf annexes : code entretien S1

⁶⁹ SAINSAULIEU R., 2014, *L'identité au travail*, Science po, 604p

⁷⁰ Cf annexes : code entretien S3

⁷¹ Cf annexes : code entretien S2

⁷² Cf annexes : code entretien D3

⁷³ Cf annexes : code entretien D4

*bougeait derrière [...] j'étais au courant de rien »*⁷⁴. Nous pouvons mettre en discussion cette idée avec la manière dont Renaud Sainsaulieu⁷⁵ définit l'*autorité dans le travail*. En effet, selon l'auteur cette notion comprend le triptyque : *définition rationnelle des tâches, savoir professionnel, capacité psychologique dans les rapports humains*. Ainsi l'acceptation de l'autorité « *dépendrait largement des moyens de pouvoir accessibles dans les situations de travail, pour mener le jeu fondamental des négociations entre les objectifs collectifs et les objectifs particuliers des habitants humains de l'organisation »*⁷⁶. Suivant cette idée, nous pouvons dire que les ingénieurs, notamment durant les suivis de carrière, ne considèrent pas que leurs objectifs soient respectés. La manière dont sont organisés les suivis induit le fait que les consultants et les managers n'ont pas le même pouvoir, le même savoir, de fait le jeu des négociations entre ces deux parties n'est pas égal : « *Vouloir maintenir envers et contre tout l'idée d'une organisation formelle et hiérarchique des rapports d'autorité, c'est donc refuser de considérer la rationalité du jeu de beaucoup d'acteurs »*⁷⁷.

Les ingénieurs travaillant ou ayant travaillé chez un client apportent une autre vision au sujet des suivis réalisés. En effet, ils affirment être moins en contact avec leur manager que ceux en structure. Ils estiment avoir un suivi important de la part de leur client, du fait qu'ils travaillent au sein de leur entreprise : « *Ils me suivent plus mais ça c'est parce qu'ils me connaissent c'est normal, ils sont plus proches de moi »*⁷⁸. Les ingénieurs ayant démissionné déclarent être mieux suivis dans leur nouvelle entreprise, dans la mesure où ils ont le sentiment d'être écoutés et de voir leurs aspirations se réaliser

Le point de vue des managers

Les managers décrivent leur métier sous quatre axes : ressources humaines, terrain (prospection de nouveaux clients, besoins), managériale (responsable de carrière) et gestion d'agence (finance, rentabilité). Pour eux, la priorité est d'être au plus proche du Marché : « *on se doit d'être rentable [...] en gros recruter et vendre au meilleur prix »*⁷⁹, « *le plus important c'est de trouver du business »*⁸⁰, ils reconnaissent ainsi que la gestion humaine passe au second plan. Ils considèrent avoir une place intermédiaire entre leur hiérarchie et les consultants, ce qui leur confère une charge de stress dans leur travail. C'est ce qu'explique Renaud Sainsaulieu en

⁷⁴ Cf annexes : code entretien D1

⁷⁵ Op cit., Chapitre 6

⁷⁶ Op cit, p315.

⁷⁷ Op cit., p316

⁷⁸ Cf annexes : code entretien D5

⁷⁹ Cf annexes : code entretien M1

⁸⁰ Cf annexes : code entretien M2

définissant ce qu'est un cadre. Selon l'auteur il s'agit d'une position intermédiaire (entre la direction et la technique), qui trouve son pouvoir dans la connaissance qu'il a des points de vues du sommet de la hiérarchie et de la base : « *La place de tampon est difficile à vivre, et la préoccupation de ces cadres sera de tenter de concilier des exigences contradictoires et bien souvent antagonistes [...]. Pour se faire, ils doivent jouer entre deux adversaires : la base et le sommet* »⁸¹. Leur position d'intermédiaire leur confère une certaine autonomie, qui leur permet d'être au sein des locaux, pouvant ainsi accroître leur connaissance en tissant des liens avec plusieurs strates hiérarchiques.

Ils voient uniquement les personnes faisant partie de la structure (chargées de recrutement, autres managers et assistantes) comme leurs collègues. Ils ne considèrent pas les ingénieurs comme tel car il y a un rapport hiérarchique qui les en empêche. Selon Renaud Sainsaulieu, les cadres de par leur position sont plus à l'aise dans les échanges avec leurs pairs, dans la mesure où ils partagent les mêmes sources de pouvoir : la maîtrise de l'information (pour faire face à l'imprévu des situations) et l'application des règles.

Le travail qu'exécutent les managers, correspond à ce que David Marsen⁸² appelle le « Marché externe », dans lequel l'intérêt est d'obtenir un ajustement le plus immédiat possible entre l'offre et la demande. L'objectif est alors une réévaluation quantitative des effectifs, mais également un moyen de tester la qualité des salariés.

Les managers définissent les ingénieurs de la manière suivante : « *C'est les gens qui sont placés en mission, c'est les productifs, ceux qui font que la boîte tourne* »⁸³. Cependant il ne savent pas vraiment expliquer ce que font leurs consultants durant leur journée : « *je pense que...* »⁸⁴, ils justifient ce manque de connaissance par le fait qu'ils aient à gérer des effectifs élevés : « *tu sais au niveau macro mais pas en détail* »⁸⁵.

Les managers ont une idée assez juste de la vision que portent les ingénieurs sur leur travail. En effet, considérant les consultants comme une simple ressource, ils savent que ces derniers n'ont pas une image positive de leur métier : « *C'est un peu comme un enfant t'es la maman, y'a plein de choses que tu leur dit pas, tu les protèges de tout ça [...] t'as une pression, une organisation, une contrainte. Ils ont pas besoin d'être pollués par tout ça, moi je suis payée*

⁸¹ Op cit., p285

⁸² MARSDEN D., 1989, Marchés du travail : limites sociales des nouvelles théories, Paris, Economica

⁸³ Cf annexes : code entretien M3

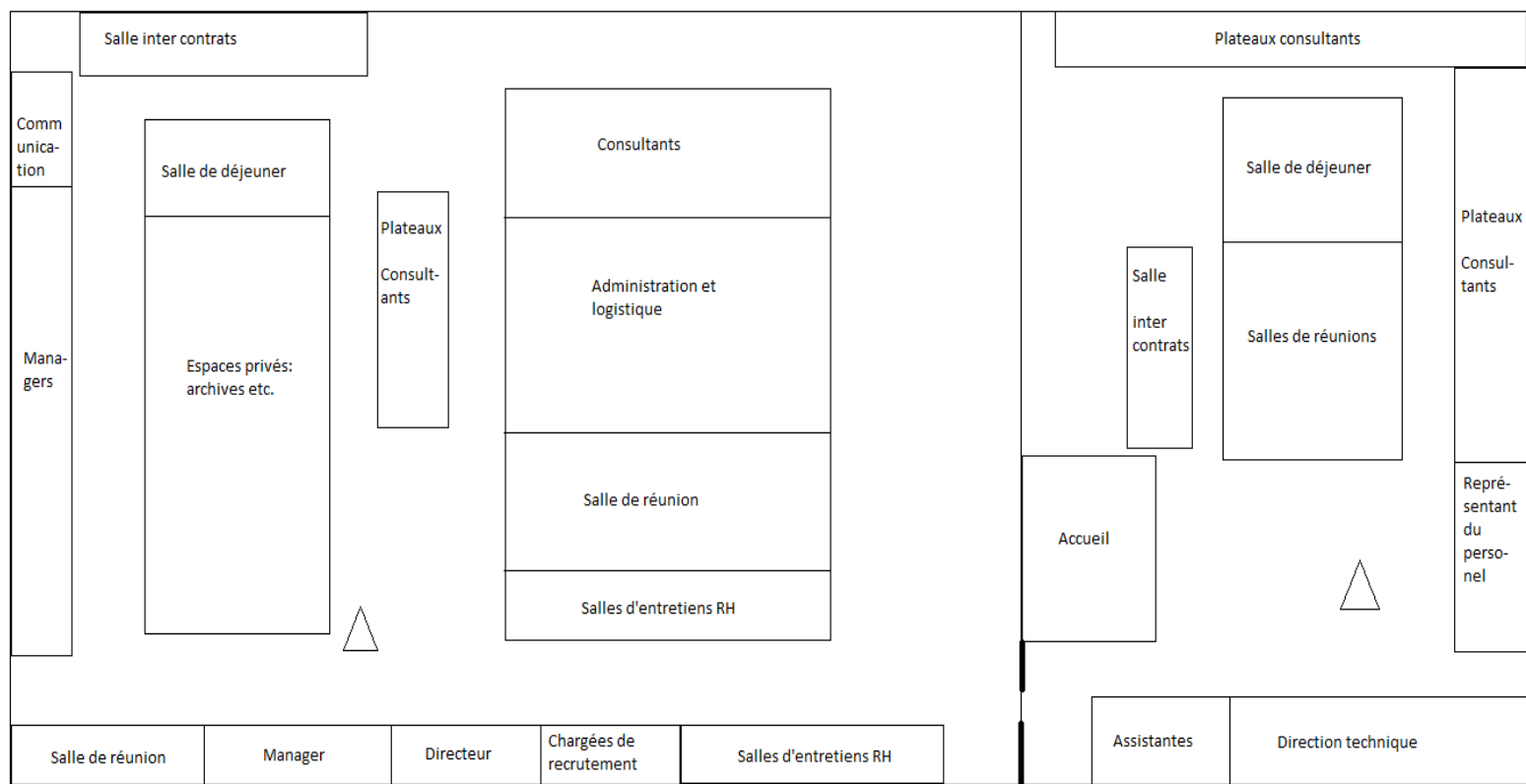
⁸⁴ Cette citation est commune à tous les entretiens codés : M

⁸⁵ Cf annexes : code entretien M1

pour ça »⁸⁶. Ils reconnaissent que la mauvaise image qu'ont les consultants est en partie due à certains managers : « C'est les managers aussi qui ont créé cette mauvaise image [...] si le mec ça fait deux ans qu'on le gère pas justement, ben c'est normal qu'il ait cette image »⁸⁷.

LA FRONTIERE GEOGRAPHIQUE

Les locaux d'Ausy, Saint-Martin du Touch



Légende :

- Δ : machine à café, fontaine à eau et photocopieuse.²
- - - : porte coupe-feu

Ce qui nous marque lorsque nous pénétrons pour la première fois dans les locaux d'Ausy, ou à la vue de ce schéma : c'est le sentiment qu'il y a deux entreprises en une. La porte battante présente sur cette figure en serait la frontière. En effet, nous avons l'impression que les locaux sont séparés en deux, avec d'un côté les managers et de l'autre les ingénieurs.

⁸⁶ Cf annexes : code entretien M2

⁸⁷ Cf annexes : code entretien M3

Ces deux parties sont en symétrie, en effet nous retrouvons de part et d'autre de cette porte battante les mêmes outils : salles de réunions, salle de déjeuner, machine à café, fontaine à eau et photocopieuse.

Les consultants travaillent en open-space, pour des raisons de confidentialité il a été impossible d'y pénétrer. Cependant, les ingénieurs interrogés les ont décrit : il s'agit souvent de plusieurs petits open spaces séparés par des baies vitrées avec au bout de la pièce le directeur du projet. Les ingénieurs estiment être trop nombreux à l'intérieur, ce qui rend les pièces bruyantes et les communications difficiles.

Les consultants en poste chez les clients sont également dans des open spaces, mais semblent ils moins nombreux que les ingénieurs en poste chez Ausy (environ trois ou quatre par pièces), ils estiment avoir de l'espace et de bonnes conditions de travail. Il est important de noter que les prestataires en poste chez un client sont séparés des employés de ce dernier.

La grande majorité des consultants est dans la partie droite du schéma, alors qu'aucun manager n'y a son bureau. Les ingénieurs eux-mêmes parlent de cette séparation : « *Je ne connais personne de ce côté-là* »⁸⁸. Ils évoquent également le fait qu'il y ait le clan des managers et celui des collaborateurs.

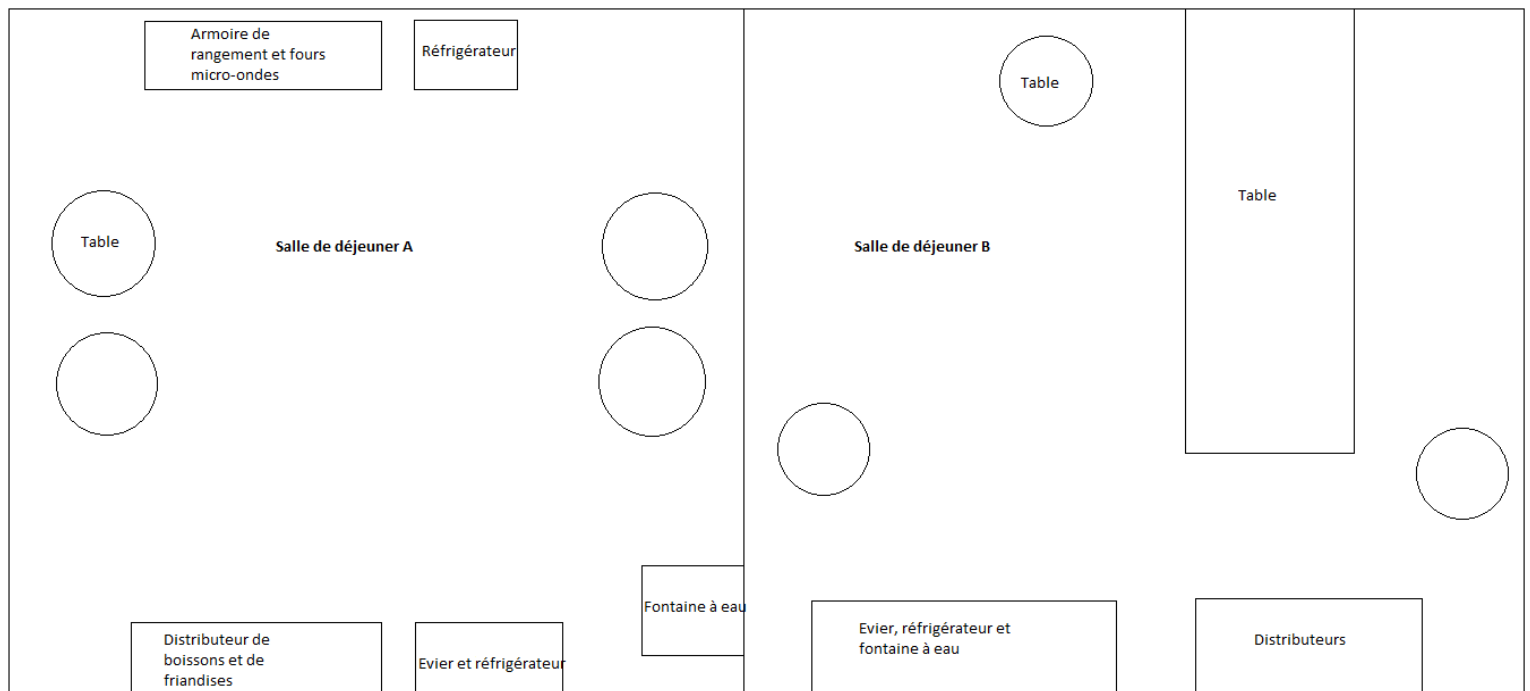
Christine Jaeger⁸⁹ explique que les espaces de travail sont les lieux où s'organise la mise au travail des salariés. Ils sont créés pour pouvoir évaluer et réajuster la production, de ce fait l'évolution de la société et l'avènement de la production de masse a modifié l'organisation des espaces. C'est pourquoi aujourd'hui, les open spaces sont plébiscités afin d'avoir une vision globale et immédiate sur la production.

Les espaces qui illustrent le mieux la frontière entre les managers et les ingénieurs sont les salles déjeuners que nous allons schématiser maintenant :

⁸⁸ Cf annexes : code entretien S4

⁸⁹ JAEGER C., « *Les gestions des espaces de travail* » in Réseaux, n°69, 1995.

Les deux salles de déjeuner.



Légende :

- Salle de déjeuner A : Il s'agit de la salle de déjeuner située à gauche sur le schéma appelé : *Les locaux d'Ausy*
- Salle de déjeuner B : Il s'agit de la salle de déjeuner située à droite sur le schéma appelé : *Les locaux d'Ausy*.

Focus sur la salle de déjeuner A

Extrait journal d'observation :

Mercredi 12 Février 2014 : 12h12

- Lieu : salle de déjeuner « côté structure ».

- Evénement : pause déjeuner

J'arrive dans la salle, je suis toute seule.

Il s'agit d'une salle de taille moyenne, composée de 4 tables rondes assez petites, disposées par paires à chaque extrémités de la pièce.

Je fais réchauffer mon plat, je suis toujours toute seule : 12h14

12h20 : 4 ingénieurs arrivent (tous des hommes), ils sortent d'un open space juste à côté et viennent dans la salle.

- Un homme : métisse, environs 30 ans, brun, cheveux courts, jean pull basket
- Un homme : noir, environ 25 ans, chauve, lunettes, chemises, jean, basket
- Un homme : blanc, environs 25 ans, châtain, cheveux longs, tee-shirt, jean
- Un homme : blanc, environ 30 ans, brun, cheveux courts, jean, tee-shirt

Ils me saluent poliment par un « *bonjour* ».

Ils s'installent sur les tables positionnées à l'opposé de la mienne, rapprochent leurs deux tables rondes et discutent sans me prêter attention. Ils ont tous des sacs floqués : *Class croute*. Ca me dit quelque chose, c'est un camion qui s'installe sur le parking et qui propose des formules pour le déjeuner.

12h32 : personne de plus, toujours la même situation

12h47 : je retourne dans mon bureau.

L'ensemble des observations réalisées, nous permettent de voir que peu d'ingénieurs mangent dans cette salle. Ayant une capacité de douze places, cette pièce n'est pas propice pour recevoir beaucoup de personnes. Les tables sont petites et permettent difficilement d'y manger à plus de trois.

Il est intéressant de voir que les ingénieurs qui déjeunent dans cette salle, travaillent souvent sur un plateau adjacent à ce lieu. Il s'agit toujours des mêmes individus.

Les personnes se rendant dans cette salle, viennent ou restent rarement seules : il s'agit généralement de groupes d'individus composés de trois personnes. Mise à part les politesses d'usage, les individus de groupes différents ne se parlent pas.

Focus sur la salle de déjeuner B

Extrait journal d'observation :

Jeudi 06 Mars 2014 : 12h07

- Lieu : salle de déjeuner « côté ingénieur ».

- Événement : pause déjeuner

Avec Juliette dans la salle déjeuner

Il s'agit d'une salle de taille moyenne, il y a une grande table : pour 8 personnes et trois tables rondes
Ça semble convivial.

5 ingénieurs (4 hommes, une femme) sont déjà présents, ils nous saluent et nous invitent à nous asseoir.

- Les quatre hommes : environ 30 ans, brun, tee-shirt, jean
- La femme : environ 25 ans, brune, robe

Je reconnais deux ingénieurs que je dois voir en entretien.

Je suis en face de la femme qui engage la conversation avec moi.

12h16 : Deux autres hommes arrivent (châtain, environ 25 ans, blanc), ils commencent à s'installer sur une des tables rondes, un des ingénieurs à notre table intervient : « *hé les gars, venez manger avec nous, on va se serrer* ».

Tout le monde se pousse et ils s'installent.

Tout le monde parle ensemble, l'ambiance est conviviale.

12h46 : nous rangeons nos affaires et retournons au boulot

Cette salle de déjeuner a une capacité d'accueil équivalente à la précédente, cependant la configuration de cette pièce et notamment la présence de cette grande table, nous donne une impression de convivialité.

Ici, nous n'avons pas l'impression qu'il y a plusieurs groupes : tout le monde s'appelle par son prénom, les conversations sont transversales...

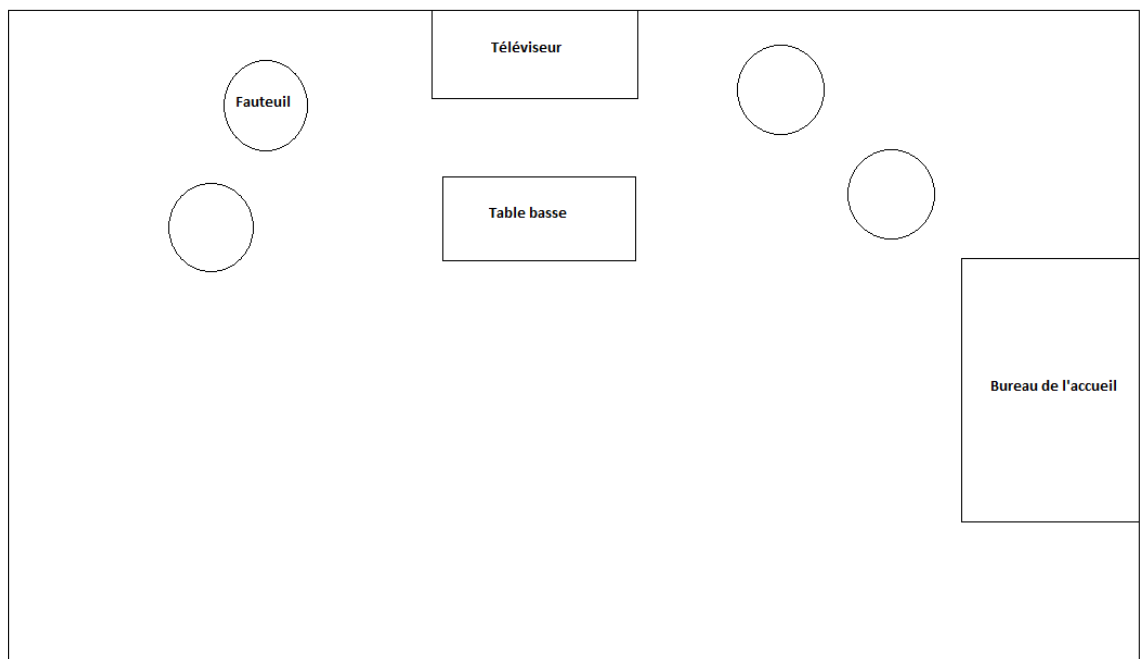
Comme dans la salle de déjeuner présentée précédemment : ce sont souvent les mêmes ingénieurs qui mangent dans cette salle. Les consultants fréquentant ce lieu, effectuent une mission sur un plateau voisin.

Des questions restent alors sans réponses : Où mangent les autres ingénieurs ? Est-ce que des consultants détachés chez un client déjeunent chez Ausy ? Sur cette dernière question, il semble que pour des raisons d'intégration que nous avons développées dans la partie précédente mais également du fait de la position géographique des structures des clients : il est difficile pour les consultants de se rendre chez Ausy.

LA FRONTIERE ENTRE LES MANIERES DONT AUSY A ETE PRESENTEE AUX SALARIES ET LEUR RESSENTI ACTUEL

Avant d'être embauchés par Ausy, les consultants sont candidats. Après avoir réalisé un entretien téléphonique de pré-qualification avec une chargée de recrutement, l'ingénieur obtient un entretien avec l'un des managers au sein des locaux d'Ausy.

L'accueil



En attendant le manager devant recevoir en entretien, le candidat est invité à patienter à l'accueil. Il s'agit d'un sas composé : de fauteuils confortables rouges, d'une table basse munie de magazines sur Ausy et ses clients, d'un téléviseur sur lequel passe un power point présentant la société : son histoire, son expansion, sa politique d'intégration, ses principaux clients : « *Ça me changeait beaucoup de la petite entreprise dans laquelle j'étais, là c'est une grosse entreprise : je voyais la taille des locaux, le power point de présentation à l'accueil, ça faisait tout de suite grand [...] j'avais l'image d'une entreprise solide* »⁹⁰. En attente du manager, le candidat n'a finalement rien à faire. Le power point et les documents comme éléments de décor, incitent les candidats à les regarder. Ces outils sont ce que Cass Sunstein et Richard Thaler⁹¹ appellent des *Nudges*, qui signifie « pousser du coude », autrement dit les documents mis à la disposition des candidats ont pour but de les inciter à s'informer sur Ausy mais sans les forcer. Ainsi, le power point et les brochures ont la position d'intermédiaire entre l'entreprise et les candidats : ils mettent en relation ces deux entités et ensuite perdent de leur importance quand l'échange avec le manager est établi. En somme il s'agit d'une courroie de transition.

Au premier abord les candidats sont impressionnés par le décor dans lequel ils entrent, il leur procure l'image d'une entreprise sérieuse : « *J'avais l'image d'une entreprise solide* »⁹².

⁹⁰ Cf annexes : code entretien S1

⁹¹ SUNSTEIN C., THALER R., 2008, *Nudge*, Vuilbert, Paris.

⁹² Cf annexes : code entretien S3

Après la période d'attente passée, le candidat est rejoint par le manager qui l'amène dans une salle conçue pour les entretiens.

Les managers se doivent de présenter Ausy. Une partie importante des consultants ne se rappelle pas de la présentation qui leur a été faite : « *Je sais plus, mais j'imagine qu'il a dû me vendre le truc en me disant qu'on était tous copains* »⁹³, ils estiment cependant qu'Ausy n'a pas d'identité propre et qu'elle est comme toutes les SSII, sans se démarquer de ses rivales : « *Une SSII classique, comme les autres* »⁹⁴. La présentation de l'entreprise ne les a pas marqué, dans la mesure où elle est selon eux trop tournée sur le fonctionnement d'Ausy (suivi, intégration...) et pas assez sur le travail en lui-même et sur les perspectives d'évolution : « *Ça casse le truc, je sais plus je crois que j'ai lâché quand il a présenté la société, ça m'intéresse pas* »⁹⁵. Egalement, les managers appuient sur le fait que l'ensemble de l'entreprise s'applique à établir un « management familial ».

Finalement, les ingénieurs affirment être déçus et pensent avoir été dupés par rapport à la présentation qui leur a été faite : « *Ils faisaient miroiter des choses et derrière on avait rien* »⁹⁶. En effet à leur arrivée, les suivis étaient réguliers mais plus le temps a passé et moins ils étaient fréquents. Egalement, ils ne retrouvent pas le côté familial chez Ausy et décrivent l'entreprise comme étant des « *marchands de viandes* »⁹⁷, ne prenant pas soin de leurs consultants et ne les considérant que pour leurs compétences.

B/ RETOUR SUR LES HYPOTHESES

Hypothèse 1 : La dimension collective du travail est un levier important dans une démarche d'intégration des salariés.

- **Sous hypothèse 1 :** Les managers et les consultants ne se connaissent pas, les ingénieurs n'ont donc pas de points de repère hiérarchique dans la société.

Dans la plupart des cas, les consultants-ingénieurs connaissent uniquement leur manager et n'ont donc pas une vision globale de l'organisation d'Ausy. Ils voient dans le travail de manager uniquement l'attrait au commerce et non pas le côté management, certains regrettent

⁹³ Cf annexes : code entretien C4

⁹⁴ Cf annexes : code entretien S5

⁹⁵ Cf annexes : code entretien D3

⁹⁶ Cf annexes : code entretien D1

⁹⁷ Cf annexes : code entretien S6

d'ailleurs que ces deux pôles de la profession ne soient pas séparés. Ils n'ont pas conscience de la totalité du travail de manager, c'est pourquoi ils estiment qu'Ausy est divisée en deux clans. Pourtant après réflexion, nous pouvons affirmer que ces deux collectifs sont dépendants l'un de l'autre dans la mesure où : les managers trouvent les clients et les ingénieurs effectuent les missions, l'un sans l'autre l'entreprise ne peut pas perdurer.

Les managers partagent cet avis et estiment que c'est par le modèle des SSII, par les directives qu'ils ont eux-mêmes de leur hiérarchie, que leurs actions se tournent d'avantage sur le business que sur l'humain.

Ainsi, Ausy met en place une politique basée sur le court terme, sur l'instantané c'est-à-dire sur les besoins immédiats, en donnant une moindre mesure aux aspirations à long terme des salariés (évolutions, carrières) : question que nous évoquerons dans la partie suivante.

Nous pouvons cependant nous demander, s'il est pertinent de parler de frontière lorsque nous évoquons le lien entre les managers et les ingénieurs puisque finalement ils ne se connaissent pas : nous ne pouvons pas mettre de frontières entre deux choses inconnues. La lisière se trouve d'avantage dans les objectifs et les aspirations de ces deux groupes.

Selon March et Simon, la satisfaction au travail dépend notamment de la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même et des relations de travail (également avec notre hiérarchie). Pour ces auteurs, plus la satisfaction au travail est élevée et plus l'envie de partir est faible, nous pouvons penser que la réciproque est vraie : plus l'insatisfaction au travail est élevée et plus l'envie de démissionner est forte. La nature des liens entre les managers et les consultants peut donc expliquer en partie le taux de turn-over chez Ausy.

Nous pouvons donc dire que cette sous-hypothèse est validée, dans la mesure où les consultants et les managers ont une faible voire une non-connaissance de la profession des autres.

Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.

- **Sous hypothèse 3 :** La manière dont la société a été présentée aux consultants alors candidats (évolutions, rémunération, suivi), n'est pas le reflet de la réalité.

De par le discours élaboré par les managers et la présentation visuelle de l'entreprise, Ausy fait figure d'une société procurant de la stabilité et permettant aux ingénieurs d'enrichir leur expérience. Le discours de présentation qui est énoncé aux candidats présente l'entreprise en

exposant son fonctionnement, les différents clients mais également il s'appuie sur une gestion « humaine » de la main d'œuvre. Cependant, la notion « d'humain » n'est pas expliquée aux candidats, ces derniers peuvent donc s'en créer une définition qui n'est au final qu'une illusion.

C'est pourquoi, les consultants alors embauchés ont du mal à se repérer dans le référentiel proposé, ainsi par exemple les suivis de carrière ne correspondent pas aux attentes des ingénieurs. Ces derniers souhaiteraient plus qu'un bilan, se voir proposer des évolutions de carrière concrètes. Finalement, ils ont l'impression de ne pas faire partie de l'entreprise qui leur avait été présentée.

Cependant selon Lawler et Hackman⁹⁸ l'enrichissement du travail accroît la satisfaction des salariés, les auteurs ont alors développés cinq dimensions visant à enrichir le travail : l'autonomie, la variété des tâches, l'intérêt de la tâche, la maîtrise de l'information, le retour sur une tâche (besoin de reconnaissance). Les trois premières idées développées par les auteurs sont peu ou pas présentées par les managers durant les entretiens. Également, le besoin de reconnaissance qui se concrétise notamment par des possibilités d'évolutions, bien que présentées ne se réalisent pas, ce qui augmente l'insatisfaction des salariés et *a fortiori* favorise leur envie de quitter l'entreprise.

Nous pouvons donc en conclure que cette sous-hypothèse est validée.

Il existe donc différentes frontières au sein d'Ausy :

- Géographique : par la configuration des locaux, les open spaces
- Professionnelle : par la différence entre les managers et les consultants
- D'attente : entre ce qui a été évoqué lors des entretiens et la réalité

III : LES AMBITIONS DES INGENIEURS « *LES CARRIERES TU LES VOIS SURTOUT DANS LES GRANDES BOITES* »⁹⁹

Cette troisième partie vise à aborder les ambitions des consultants en poste chez Ausy, mais plus généralement travaillant au sein d'une SSII. Ainsi, nous allons travailler sur la question des carrières au sein des sociétés de services, mais également nous étudierons l'attrait

⁹⁸ LAWLER, HACKMAN, 1971, *Employees reactions to job characteristics*, J.Appl.Psychol, n°55.

⁹⁹ Cf annexes, code entretien D3

qu'ont les ingénieurs pour les clients finaux. Nous mettrons ces questions en discussion avec la vision des managers.

Nous allons donc donner des éléments de réponse aux deux hypothèses exposées lors des chapitres précédents, en répondant à la sous hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.

- **Sous hypothèse 1 :** Le taux de turn-over est élevé chez Ausy, (notamment durant les deux premières années d'embauche) car les ingénieurs ont pour ambition de se faire embaucher par le client final.

A/ PRESENTATION DES RESULTATS

L'EMPLOI IDEAL

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette analyse, les ingénieurs se définissent par les technologies qu'ils utilisent et maîtrisent, ainsi que par les clients pour lesquels ils travaillent ou ont travaillé. Ils portent ainsi un intérêt particulier à ces attraits pour définir ce qu'est leur emploi idéal, seulement ils ne les retrouvent pas chez Ausy. En effet, les ingénieurs avouent parfois se voir proposer des missions assez loin de leurs attentes et qui ne les intéressent pas : « *L'objectif c'est qu'on soit placé* »¹⁰⁰.

Ils souhaitent également s'investir dans une entreprise dans laquelle ils pourraient obtenir des perspectives d'évolution, ce qu'ils considèrent comme difficile chez Ausy, du fait de la politique de l'entreprise basée sur du court-terme et sur (dans une certaine mesure) une négation de l'humain : « *C'est au jour le jour, c'est pas évident* »¹⁰¹. Dans cet objectif d'évolution, les consultants souhaitent travailler dans un environnement propice à la communication entre les différentes strates : « *Une société où on peut communiquer avec la société* »¹⁰². Ce désir d'évoluer au sein de leur carrière, va de pair avec leur envie de stabilité et de sécurité, ce qu'ils déplorent au sein des SSII dont Ausy fait partie : « *Quand tu postules en SSII, tu sais pas vraiment sur quoi tu vas être* »¹⁰³. Les ingénieurs souhaiteraient ainsi, avoir l'assurance ou tout du moins être rassurés quant à l'engagement de leur manager dans leur carrière : « *Je lui ai dit*

¹⁰⁰ Cf annexes : code entretien S4

¹⁰¹ Cf annexes : code entretien S2

¹⁰² Cf annexes : code entretien S1

¹⁰³ Cf annexes : code entretien S2

que je voulais faire une formation, bon ça a pas marché mais au moins elle m'a tenu au courant tout au long du processus, c'est dommage, mais voilà au moins elle a essayé quoi »¹⁰⁴.

Les consultants, notamment ceux en poste chez un client estiment manquer d'autonomie dans leur travail et souhaitent l'injection de challenges dans leurs missions quotidiennes : *« Qu'il y ait des contraintes assez dures à passer »¹⁰⁵.*

La définition que donnent les managers de leur emploi idéal, se rapproche de celle des ingénieurs concernant la gestion des carrières. Ils voudraient en effet, avoir plus de temps à accorder à leurs ingénieurs pour discuter de leurs aspirations et envies, considérant comme valorisant pour leur métier de voir l'un de leurs consultants évoluer.

Les managers ajoutent un fait non révélé par les ingénieurs, ils considèrent comme difficile la séparation entre leur vie privée et leur vie professionnelle, notamment par la pression que leur confère leur travail : *« Si je pouvais avoir un peu plus de vie privée »¹⁰⁶.*

LA NOTION DE CARRIERE

Les ingénieurs n'envisagent pas faire une longue carrière au sein d'Ausy, en effet ils déplorent le fait que leur carrière soit gérée sur du court terme : *« C'est au jour le jour »¹⁰⁷.* Egalement, du fait qu'ils manquent de visibilité sur les missions qu'ils pourraient se voir proposer ou non, les consultants estiment avoir de l'insécurité dans leur emploi. Comme nous l'avons dit lors du premier chapitre, Ausy (comme toutes les SSII) embauche des ingénieurs âgés de 20 à (environ) 40 ans. C'est pourquoi, certains consultants sentent leur emploi en danger du fait de leur âge : *« Je commence à avoir trop d'expérience pour une SSII »¹⁰⁸*

Les ingénieurs révèlent également connaître uniquement les sujets qui les concernent de l'antenne toulousaine d'Ausy, ils n'ont donc pas connaissance de tous les projets présents au sein de l'entreprise et ne savent pas expliquer son fonctionnement à l'échelle nationale et mondiale : *« Je connais qu'Ausy Toulouse, j'ai pas une vision globale »¹⁰⁹.*

Un point récurrent des entretiens est la question du salaire, en effet les consultants travaillant en SSII savent que pour effectuer un gap salariale il faut changer de société de service : *« A chaque fois que j'ai changé de boîte, j'ai pris 20% »¹¹⁰.* Ainsi, les ingénieurs ne s'imaginent

¹⁰⁴ Cf annexes : code entretien D4

¹⁰⁵ Cf annexes : code entretien D2

¹⁰⁶ Cf annexes : code entretien M1

¹⁰⁷ Cf annexes : code entretien C4

¹⁰⁸ Cf annexes : code entretien C3

¹⁰⁹ Cf annexes : code entretien S3

¹¹⁰ Cf annexes : code entretien S1

pas faire de longues carrières au sein d'Ausy, dans la mesure où les augmentations de salaires qu'ils pourraient espérer obtenir, ne dépasseront jamais les gaps qu'ils pourront effectuer en changeant d'entreprise.

Les ingénieurs considèrent les SSII comme des moyens pour se former, de connaître de nombreux clients et non comme des entreprises où on peut effectuer une carrière durable et pérenne : « *Si je suis venu en SSII, c'était pour avoir de l'expérience [...]j'ai fait pas mal de SSII pour me former* »¹¹¹. De ce fait, les consultants restent chez Ausy par pur respect pour le client pour qui ils effectuent une mission : « *Ce qui me fait rester c'est le fait que j'ai un engagement vis-à-vis du client* »¹¹². C'est ce que David Marsden¹¹³ décrit sous l'expression de « Marché professionnel » où les individus restent à l'intérieur de leur corps de métier et sont mobiles géographiquement. C'est à travers cela qu'ils fabriquent leur carrière. Les salariés sont indépendants par rapport à leurs employeurs et ont pour objectif de changer d'emploi fréquemment afin d'enrichir leur expertise. Cette idée fait écho à la notion de « nomadisme professionnel » érigée par Marc Zune¹¹⁴, l'auteur a étudié le Marché du travail des informaticiens. Selon lui le salarié ne serait pas enclin à se projeter au sein d'une entreprise, préférant se référer à la loi du Marché, celle de l'offre et de la demande.

Les consultants ayant démissionné affirment qu'ils auraient pu rester au sein de l'entreprise a trois conditions :

- Des augmentations salariales régulières
- Des missions respectant leurs aspirations et leurs compétences
- Etre intégrés au sein d'Ausy

Il est intéressant de constater qu'un des ingénieurs¹¹⁵, est attiré par le fait d'intégrer la structure d'un client final, mais arrive à se projeter au sein d'Ausy. En effet, il s'est vu proposer une évolution de poste et salariale conséquente, mais également il se sent intégré au sein de l'entreprise et estime avoir des missions qui correspondent à ses attentes. Le triptyque révélé plus haut par les ingénieurs qui ont démissionné, est donc un levier pertinent dans une démarche de fidélisation des salariés.

¹¹¹ Cf annexes : code entretien D4

¹¹² Cf annexes : code entretien S4

¹¹³ MARSDEN D., 1989, *Marchés du travail : limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Economica

¹¹⁴ ZUNE M., « De la pénurie à la mobilité : le Marché du travail des informaticiens », Formation et emploi, 95/2006, pp 5-24.

¹¹⁵ Il s'agit de l'ingénieur dont l'entretien est codé S5

L'ATTRAIT POUR LE CLIENT FINAL

« Les carrières tu les vois surtout dans les grosses boîtes »¹¹⁶.

Comme nous l'avons vu précédemment, les ingénieurs n'envisagent pas de faire une longue carrière au sein d'une SSII. En effet, ils considèrent les sociétés de services comme de simples intermédiaires pour atteindre un client final : *« C'est une suite logique que de rentrer dans la société du client »¹¹⁷.*

Pour les consultants, le client final représente la sécurité de l'emploi dans la mesure où il offre un poste fixe et des évolutions de carrières : *« Où on nous met pas la pression pour démissionner, où on nous fait pas courir partout »¹¹⁸.* Ce qui implique que les ingénieurs ne peuvent pas se projeter chez Ausy : *« Chez Ausy t'es pas à la rue du jour au lendemain, mais que tu sais que ta mission peut s'arrêter »¹¹⁹.* On retrouve ici le problème soulevé précédemment, de la vision à court-terme qu'ont les consultants sur leur carrière : *« un client c'est un plan de carrière quoi, c'est du long terme »¹²⁰,* être embauché par le client c'est un gage de sécurité pour les ingénieurs : *« Un grand groupe c'est plus la sécurité »¹²¹.*

Egalement, les ingénieurs se projettent dans les entreprises des clients finaux, car ils représentent pour eux un prestige, une fierté, qu'ils n'ont pas en travaillant pour une SSII.

Bien que non centrale, la question du salaire revête une place importante dans le discours des consultants. Les SSII sont soumises à des grilles de salaires strictes, c'est alors un fait indéniable que les clients finaux proposent des rémunérations plus attractives que les sociétés de services.

La place d'intermédiaire des SSII et l'attrait qu'ont les consultants pour les clients finaux, peuvent être compris sous le terme explicité par Andrew Abbott¹²² : le *Turning Point*. Cette expression renvoie à l'interruption de configurations régulières et de longues durées. En somme, il s'agit de la séparation de trajectoires rectilignes par des moments abrupts : *« Les individus suivent ordinairement un cours régulier, mais à certains moments des chocs externes et internes font qu'un individu va sauter dans une autre de ces trajectoires régulières »¹²³.*

¹¹⁶ Cf annexes : code entretien D3

¹¹⁷ Cf annexes : code entretien D3

¹¹⁸ Cf annexes : code entretien C4

¹¹⁹ Cf annexes : code entretien C4

¹²⁰ Cf annexes : code entretien S4

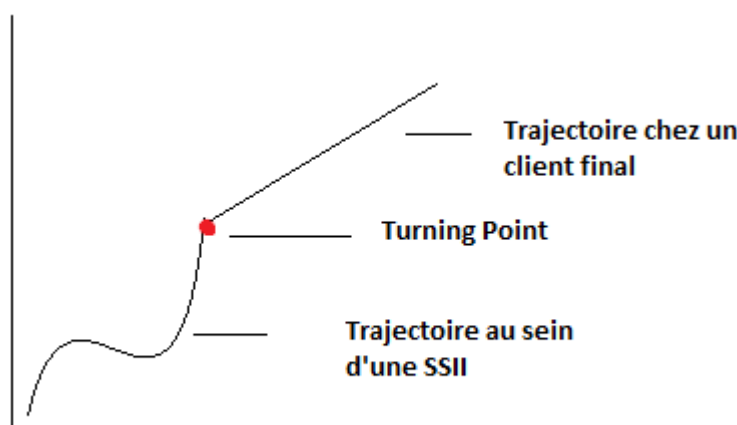
¹²¹ Cf annexes : code entretien S1

¹²² ABBOTT A., 2001, *Time matters on theory of method*, Chicago, Chicago press

¹²³ Op cit ., p22.

Cependant un *Turning Point* peut être considéré comme « convergent », quand il vient signifier le passage d'une trajectoire aléatoire à une trajectoire directionnelle et orientée. Nous pouvons alors émettre un parallèle entre cette dernière idée et la manière dont les ingénieurs envisagent leur carrière. En effet, la plupart des consultants interrogés ont travaillé pour de nombreux clients au sein d'Ausy, ont effectué beaucoup de missions. Ils considèrent que s'ils restent en SSII, leur avenir est incertain. Les ingénieurs attendent donc la mission, l'opportunité qui leur permettra d'intégrer la structure d'un client final, synonyme de stabilité et de sécurité. En réalité, ce qu'ils attendent c'est un *Turning Point*.

Le *Turning Point* convergent¹²⁴



Le *Turning Point*, qu'il soit convergent ou non implique un choix en fonction d'un futur attendu, mais surtout il dépend de l'environnement de travail.

Andrew Abbott, nous explique alors que pour concevoir le phénomène de *Turning Point*, il faut reconnaître qu'un changement est un fait normal dans la mesure où le monde social se réforme sans cesse.

LES MANAGERS ET LA NOTION DE CARRIERE

Concernant leur carrière, les managers mettent l'accent sur la pression que leur procure leur travail : « *On a toujours l'impression d'être sur un siège éjectable et c'est pas confortable* »¹²⁵, « *Si tu lèves le pied, potentiellement la porte est à côté* »¹²⁶. Ainsi, nous

¹²⁴ Op cit. p205

¹²⁵ Cf annexes : code entretien M1

¹²⁶ Cf annexes : code entretien M2

pouvons voir que les managers ne mettent pas en avant la question du salaire, ou la qualité même de leur travail. Ils ont du mal à se projeter sur du long terme dans une SSII, du fait des conséquences personnelles que provoque leur travail : pression, stress, burn out : « *Je pense que dans quinze ans je serai pas là* »¹²⁷.

A l'inverse des ingénieurs, les consultants n'ont pas un attrait pour le client final. Ils considèrent que quitter une SSII pour intégrer la structure d'un client, reviendrait à nier totalement le côté humain pour se vouer uniquement à l'aspect commercial du métier de manager : « *Soit tu gardes cet esprit, soit tu es chez un grand compte et là c'est process, lourdeur* »¹²⁸. C'est pourquoi bien qu'étant compliqué et en danger, le côté humain encore faiblement présent au sein des SSII, implique et fidélise les managers.

Il est intéressant de constater que les managers ont une vision réaliste de la manière dont les ingénieurs conçoivent leur carrière. En effet, ils savent que les consultants considèrent les SSII comme un moyen de décupler leurs expériences, mais également comme une opportunité pour atteindre un client final : « *Les consultants pour eux c'est un moyen pour être embauché* »¹²⁹. Egalement, les managers réalisent le fait qu'être embauché par un client final, peut-être le moyen pour les ingénieurs d'acquérir de la stabilité : « *Ca peut être intéressant long terme, parce que t'as peut être envie de te poser* »¹³⁰.

B/ RETOUR SUR LES HYPOTHESES

Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.

- **Sous hypothèse 1 :** Le taux de turn-over est élevé chez Ausy, (notamment durant les deux premières années d'embauche) car les ingénieurs ont pour ambition de se faire embaucher par le client final.

Les ingénieurs interrogés qu'ils soient en poste au sein d'Ausy ou chez un client, n'envisagent pas de faire carrière au sein d'une SSII car pour eux, les sociétés de services représentent uniquement un moyen d'atteindre un client final. En effet, ils considèrent que les

¹²⁷ Cf annexes : code entretien M2

¹²⁸ Cf annexes : code entretien M3

¹²⁹ Cf annexes : cette phrase se retrouve dans l'ensemble des entretiens codés M

¹³⁰ Cf annexes : code entretien M2

entreprises telles qu'Ausy ne permettent pas d'acquérir de la stabilité. De ce fait, ils ne les utilisent que comme une passerelle pour atteindre leurs objectifs.

Le verbe « utiliser » pour parler de la relation qu'entretiennent les consultants avec Ausy est alors pertinent. L'implication des ingénieurs au sein de l'entreprise, a pour unique objectif de satisfaire et de se faire repérer par un client. Une des facettes du métier d'ingénieur en SSII, est alors comme nous l'avons vu avec Claude Dubar, de devoir « se vendre ». Les consultants tiennent alors à entretenir de bonnes relations avec leur hiérarchie chez le client, mais également ils appliquent ce que John Langshaw Austin¹³¹ a théorisé en expliquant que le plus important ce n'est pas de faire ce qu'on dit, mais de dire ce que l'on fait.

Ainsi, comme nous l'avons dit les ingénieurs conçoivent Ausy et les SSII en générale, comme une entreprise permettant d'établir un *Turning Point*, leur permettant alors de donner l'envol qu'ils désirent à leur carrière.

La notion de projection reprend l'ensemble des éléments que nous avons étudié durant cette analyse. En effet, dans une démarche de fidélisation salariale Peter Doeringer et Michael Piore¹³² préconisent notamment d'organiser et de faciliter les carrières des salariés de manière verticale.

Les ingénieurs souhaitent intégrer la structure du client, car pour eux cela leur assure une sérénité et une pérennité dans leur carrière. Cependant, il est intéressant de noter que l'un des ingénieurs interrogés ayant démissionné¹³³, regrette dans une certaine mesure d'avoir démissionné, car l'ambiance et son intégration chez le client une fois embauché par ce dernier se sont dégradées. Même s'il ne songe pas forcément à revenir chez Ausy, il estime avoir longuement réfléchi avant de démissionner, car il considère avoir été très bien suivi et écouté durant son expérience chez Ausy.

Nous pouvons donc en conclure que cette sous-hypothèse est validée, dans la mesure où les ingénieurs considèrent les SSII comme un tremplin pour atteindre un client final, et non comme des entreprises dans lesquelles on peut se projeter.

¹³¹ AUSTIN JL., 1970, *Quand dire c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil.

¹³² DOERINGER P., PIORE M., 1971, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington.

¹³³ Il s'agit de l'entretien codé S1

IV : CONCLUSION DE L'ANALYSE

A/ SYNTHESE ET RETOUR SUR LES HYPOTHESES

En conclusion de cette analyse, nous allons synthétiser les hypothèses établies précédemment afin d'établir leur véracité ou non :

<u>Hypothèse 1 : La dimension collective du travail est un levier important dans une démarche d'intégration des salariés.</u>	
SOUS-HYPOTHESES	VALIDATION OU INVALIDATION
Sous hypothèse 1 : Les managers et les consultants ne se connaissent pas, les ingénieurs n'ont donc pas de points de repère hiérarchique dans la société.	VALIDATION
Sous hypothèse 2 : Les consultants ne sont pas satisfaits des relations qu'ils entretiennent entre eux. Elles ne favorisent pas le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe de travail.	INVALIDATION / VALIDATION
Sous hypothèse 3 : Les consultants-ingénieurs en poste chez les clients se sentent moins appartenir au groupe Ausy, car ne travaillant pas au sein de la structure mère, ils n'ont pas assimilé la culture de l'entreprise.	VALIDATION
<u>Hypothèse 2 : La prise en compte des aspirations et des attentes des consultants influe sur leur fidélisation.</u>	
SOUS-HYPOTHESES	VALIDATION OU INVALIDATION
Sous hypothèse 1 : Le taux de turn-over est élevé chez Ausy, (notamment durant les deux premières années d'embauche) car les ingénieurs ont pour ambition de se faire embaucher par le client final.	VALIDATION
Sous hypothèse 2 : Ausy n'aide pas à la création d'une identité professionnelle (selon	

la définition qu'en donne Dubar, c'est-à-dire sentiment de reconnaissance, définition de soi)	VALIDATION
Sous hypothèse 3 : La manière dont la société a été présentée aux consultants alors candidats (évolutions, rémunération, suivi), n'est pas le reflet de la réalité.	VALIDATION

En conclusion de cette analyse, nous pouvons dire que dans une démarche de fidélisation des salariés, il est indispensable de prendre en compte les dimensions collectives et individuelles du travail. En effet, l'intégration des salariés dans un collectif mais également la prise en compte de leurs aspirations personnelles sont des facteurs indispensables pour la satisfaction et la motivation des employés. En effet, la création d'une identité professionnelle est comme nous l'avons vu, un levier important pour l'identification du salarié à l'entreprise et ainsi à sa projection dans cette dernière.

Un problème que nous avons soulevé ici, est le manque d'identité d'Ausy. En effet, les ingénieurs ont à la base une mauvaise image des SSII et ils ne considèrent pas qu'Ausy se démarque des autres. Ainsi, les consultants ne peuvent logiquement pas s'identifier à une entreprise qui ne leur correspond pas.

Il semble également que les ingénieurs en intégrant Ausy, savent déjà qu'ils n'y resteront pas et qu'ils espèrent rejoindre la structure d'un client final, cela est notamment dû à l'image négative que renvoient les SSII (management des carrières, salaire, gestion des inter-contrats). Pour les consultants, le client final représente la stabilité mais également le moyen d'évoluer rapidement dans sa carrière et une forme de prestige. Il est intéressant d'observer que les ingénieurs ont un attrait important pour les clients finaux, alors même qu'ils n'ont jamais été embauchés par l'un d'entre eux. Ils ont seulement une vision de par leur position de sous-traitant, qui nous l'avons vu est également particulière.

B/ LIMITES DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS EXPLORATOIRES

Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous avons séparé les entretiens effectués avec les ingénieurs en trois catégories, et avons également travaillé avec des managers. Cette séparation nous permet d'effectuer un état des lieux et une analyse globale de l'intégration des ingénieurs, mis en parallèle avec la vision des managers. Cependant, il serait pertinent et plus

précis de se focaliser sur une seule de ces catégories afin de comprendre leur parcours et aspirations. Egalement, durant cette étude nous avons peu traité la question des attentes des managers, pourtant il semble qu'ils aient une vision différente mais non moins intéressante de leur travail, qu'il serait pertinent d'étudier. D'autant plus, que le turn over n'épargne pas les managers.

Egalement pour une question de temporalité, il nous a été impossible de réaliser cette étude avec les autres membres de la structure (les chargées de recrutement et les assistantes), pourtant ils ont une vision et une relation avec les consultants qu'il serait intéressant d'analyser.

Enfin et sur un autre registre, même si ce n'est pas un choix volontaire, les ingénieurs interrogés sont uniquement des hommes. Or, il aurait été intéressant d'étudier les aspirations des ingénieurs en informatique sous le prisme du genre.

CHAPITRE 4/ DES RESULTATS AUX PRECONISATIONS

Nous allons au sein de cet ultime chapitre, reprendre les principaux résultats de notre analyse afin de pouvoir émettre des recommandations opérationnelle.

I/ CONCERNANT LA CREATION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE

Nous avons vu que les collaborateurs travaillant en structure et ceux détachés chez un client ne se connaissent pas et de ce fait ne considèrent pas faire partie de la même entreprise. Autrement dit, comme ils ne travaillent ni dans le même lieu, ni sur les mêmes sujets, ils estiment ne pas être collègues.

La difficulté pour résoudre cet absence de liens entre les consultants, est le fait que les ingénieurs effectuant des missions dans des endroits différents, ne peuvent pas se voir fréquemment et ont donc du mal à apprendre à se connaître. En somme, ils ne peuvent pas effectuer le processus de différenciation et de reconnaissance indispensable à la création d'une identité professionnelle (selon Claude Dubar) .

Nous pouvons ainsi préconiser **la création d'un forum** sur l'intranet de l'entreprise et d'en faire la promotion, afin de permettre aux ingénieurs d'échanger sur le travail et sur des sujets qui les intéressent. Egalement, pour concrétiser ces échanges il serait intéressant que chaque

manager organise **un événement biannuel ou annuel, rassemblant tous les ingénieurs présents dans son agence**, qu'ils soient en poste en structure ou chez un client.

Concernant les rencontres organisées par Ausy, nous avons pu comprendre que les ingénieurs voient dans un premier temps positivement les soirées organisées par l'entreprise, mais qu'au fil du temps elles correspondent moins aux attentes et envies des consultants. Pour remédier à cela, il serait pertinent d'installer à l'accueil, en prévision d'une rencontre : **une boîte à idées** dans laquelle toutes les personnes travaillant au sein de la structure, pourraient exprimer leurs envies sur le lieu et le déroulement des soirées à venir. Le but étant d'impliquer tous les salariés à l'organisation des événements.

La plupart des consultants en poste chez un client, affirment se sentir seuls et ne pas vraiment avoir de points de repères d'Ausy dans l'entreprise où ils sont détachés. Il est pourtant primordial, pour que les consultants se sentent appartenir à la structure qui les embauche, que des liens se tissent entre les salariés et Ausy afin de favoriser la construction d'une identité professionnelle.

Bien plus qu'un consultant chargé d'organiser des activités entre les personnes en poste chez un client (comme c'est le cas actuellement), il serait utile que **l'un des ingénieurs ayant de l'ancienneté chez Ausy mais en mission chez un client, prenne la position de tuteur** afin que les nouveaux arrivants aient un repère. Cette personne aura alors en charge d'aiguiller les ingénieurs entrant chez le client, concernant : les événements, le fonctionnement d'Ausy... Mais également, il serait utile de **fournir aux nouveaux embauchés un organigramme** afin qu'ils connaissent le fonctionnement hiérarchique d'Ausy, mais également pour qu'ils puissent s'y positionner et ainsi s'y projeter.

II/ CONCERNANT LES FRONTIERES PRESENTES AU SEIN D'AUSY

Comme nous l'avons vu durant l'analyse, par le biais de schémas, il y a deux salles prévues pour le déjeuner. Ces endroits sont alors potentiellement des lieux conviviaux dans lesquels les ingénieurs et les managers pourraient se rassembler pour manger et passer un moment ensemble. Or, nous avons pu constater qu'il y a deux salles ce qui favorise la séparation des salariés, mais également ces lieux ont une capacité d'accueil très faible par rapport au nombre

de salariés présents chez Ausy. Il pourtant indéniable que c'est pendant les moments non-travaillés, de pause, que des relations se tissent.

Il est donc nécessaire de mettre à disposition des salariés, une salle ayant une capacité d'accueil importante, afin qu'un grand nombre de personne puisse s'y retrouver et que notamment le moment du déjeuner devienne un réel rendez-vous. Il semble qu'une grande salle soit disponible, au rez de chaussée, au sein du pôle « mécanique ».

Les entretiens ont révélé le fait que les « petits déjeuners communs » du vendredi matin, ne le sont pas vraiment. En effet, selon les ingénieurs les personnes vont et viennent, il n'y a pas vraiment de rencontres. Lorsqu'un manager entre dans la pièce, les consultants plein de méfiance, ont tendance à s'en aller.

Pour réduire de manière informelle le gap qui existe entre les managers et les ingénieurs, il serait pertinent que l'évènement que représentent les « petits déjeuners communs », soit un réel un moment d'échange entre les deux groupes. Ainsi, nous pouvons recommander que **les managers mais également les chargées de recrutement et les assistantes, initient un échange verbal avec les consultants durant ces rassemblements. Ce qui implique qu'ils devront prendre leur petit déjeuner dans la salle prévue à cet effet et non dans leur bureau**. Pourront alors se créer des relations plus légères et plus informelles que ceux présents dans un cadre purement professionnel. *A fortiori*, ce rendez-vous deviendra un moment convivial dans lequel tous les salariés pourront échanger et apprendre à se connaître.

Concernant la présentation qui est faite d'Ausy aux ingénieurs alors candidats, ces derniers considèrent qu'elle ressemble à celle faite dans toutes les SSII et que de ce fait, Ausy n'a pas d'image propre. Le discours qui est proposé aux candidats met en avant la présentation de l'entreprise, cependant les ingénieurs préféreraient que l'entretien tourne plus autour d'eux : des projets en lien avec leurs compétences, de leurs perspectives d'avenir. L'entretien d'embauche est le premier contact réel qu'entretiennent les candidats avec Ausy, il est alors important de leur donner l'impression et l'assurance d'une entreprise mettant au centre de ses préoccupations : les salariés. Le but de la recommandation à venir est de permettre à Ausy, de se démarquer des autres SSII.

Il est donc nécessaire que les entretiens d'embauche aient pour principaux sujets : les projets et les possibilités d'évolution. Pour aider à cela, le manager peut donner au candidat l'exemple concret d'un consultant ayant évolué au sein de l'entreprise. Sachant que les candidats passent souvent des dizaines d'entretiens, il faut qu'Ausy arrive à rester dans

la mémoire de l'ingénieur. Pour cela, à la fin de l'entretien **il serait pertinent de remettre au candidat une plaquette de présentation de l'entreprise**. Les ingénieurs garderaient alors un support matériel, leur permettant de garder Ausy en mémoire.

III/ CONCERNANT LA CARRIERE

De prime abord, les ingénieurs n'ont pas pour ambition de rester en poste chez Ausy, en effet ils souhaitent intégrer la structure d'un client final. Cependant, nous pouvons constater que quand les consultants sont suivis et leurs aspirations pris en considération : ils ont plus de mal à partir. Le problème révélé par les ingénieurs est le manque de sécurité au sein des SSII, ce qui implique le fait qu'ils se sentent plus considérés pour leur travail que pour leur individualité et leurs aspirations.

Dans cette optique, il est indispensable de séparer le côté management du côté commercial dans le métier de manager. C'est pourquoi, il serait appréciable pour les ingénieurs et nécessaire pour l'entreprise, que **les managers ou les chargées de recrutement fassent avec les personnes en situation d'inter contrat, un bilan de leurs compétences** afin d'optimiser leur remise en mission rapidement.

Egalement, nous avons pu constater au cours des entretiens que les ingénieurs en poste chez un client, se sentent plus proche de la structure de ce dernier du fait qu'ils sont en mission au sein de ses locaux, mais également puisqu'ils considèrent être moins suivis que ceux travaillant en structure. Comme nous l'avons évoqué précédemment, pour les ingénieurs envisagent de rester au sein d'Ausy, il faut qu'ils aient un lien régulier avec cette dernière.

Il serait alors judicieux, que **les managers envoient par mail une fois par mois à leurs consultants, les projets sur lesquels ils travaillent mais également les retours que peuvent leur faire les clients sur le travail en collectif des sous-traitants d'Ausy**.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ABBOTT A., 1988, *THE SYSTEM OF PROFESSIONS*, CHICAGO, CHICAGO PRESS
- ABBOTT A., 2001, *TIME MATTERS ON THEORY OF METHOD*, CHICAGO, CHICAGO PRESS
- AUSTIN JL., 1970, *QUAND DIRE C'EST FAIRE*, PARIS, ÉDITIONS DU SEUIL.
- DOERINGER P., PIORE M., 1971, *INTERNAL LABOR MARKETS AND MANPOWER ANALYSIS*, LEXINGTON.
- DUBAR C., 1988 , *SOCIOLOGIE DES PROFESSIONS*, PARIS, ARMAND COLIN.
- DUBAR C., 2010, *LA CRISE DES IDENTITES*, PARIS, PUF.
- HERZBERG H, 1971, *LE TRAVAIL ET LA NATURE DE L 'HOMME*, PARIS, ENTREPRISE MODERNE EDITIONS. LE BOTERF G., 1997, *DE LA COMPETENCE A LA NAVIGATION PROFESSIONNELLE*, PARIS, ED ORGANISATIONS.
- MARCH J.G., SIMON H.A, 1981, *LES ORGANISATIONS UN PROBLEME PSYCHOSOCIOLOGIQUE*, PARIS, DUNOD
- MARSDEN D., 1989, *MARCHES DU TRAVAIL : LIMITES SOCIALES DES NOUVELLES THEORIES*, PARIS, ECONOMICA
- MERTON R., 1973, *THE SOCIOLOGY OF SCIENCE*, CHICAGO, UNIVERSITY OF CHICAGO.
- PAUGAM S., 2000, *LE SALARIE DE LA PRECARITE*, PARIS, PUF
- SAINSAULIEU R., 2014, *L 'IDENTITE AU TRAVAIL*, PARIS, PUF.
- SMITH A, ED. 1999, *THEORIE DES SENTIMENTS MORAUX*, PARIS, PUF.
- SUNSTEIN C., THALER R., 2008, *NUDGE*, VUILBERT, PARIS
- VROOM V., 1964, *WORK AND MOTIVATION*, NY, JOHN WILEY & SONS.

ARTICLES ET RAPPORTS

- ADAMS J.S., 1965, « INEQUITY IN SOCIAL EXCHANGE » IN BERKOWITZ L. (éd), *ADVANCES IN EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHLOGY*, NY, ACADEMY PRESS.
- COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT LEURS CADRES : *RECRUTEMENT CADRE, UN MARCHE TRANSPARENT*, AVRIL 2009, APEC.
- JAEGER C., « LES GESTIONS DES ESPACES DE TRAVAIL » IN RESEAUX, N°69, 1995.
- LAWLER, HACKMAN, 1971, *EMPLOYEES REACTIONS TO JOB CHARACTERISTICS*, J.APPL.PSYCHOL, N°55.
- SARTORIUS E., *RAPPORT SUR LES SOCIETES FRANÇAISES D'INGENIERIE ET DE CONSEIL EN TECHNOLOGIE*, MINISTERE DE L'ECONOMIE DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. 08/02/2011.
- ZUNE M., « DE LA PENURIE A LA MOBILITE : LE MARCHE DU TRAVAIL DES INFORMATIENS », FORMATION ET EMPLOI, 95/2006, PP 5-24.

ANNEXES

ANNEXE 1

- **MAIL ENVOYE AUX INGENIEURS**

ANNEXE 2

- **GRILLES D'ENTRETIEN :**
 - **INGENIEURS EN POSTE CHEZ AUSY ET MANAGERS**
 - **INGENIEURS EN POSTE CHEZ UN CLIENT**
 - **EX-INGENIEURS AUSY**

ANNEXE 1

- MAIL ENVOYE AUX INGENIEURS

Bonjour,

Je suis étudiante en deuxième année de master en sociologie et je mène actuellement une étude au sein d'Ausy Toulouse.

Dans cette optique, j'ai besoin de réaliser des entretiens (environ 45 minutes) avec des collaborateurs ou ex collaborateurs d'Ausy Toulouse, afin de parler de: leur parcours, leurs ambitions...

Les entretiens seront totalement anonymes: ainsi je serai la seule à connaître l'identité des protagonistes.

Madame Valérie FRANCAL m'a alors suggérée de vous contacter.

Réaliser un entretien avec vous m'aiderait grandement dans la rédaction de mon mémoire.

Je reste à votre disposition pour toutes questions ou pour convenir d'un rendez-vous.

Cordialement,

Pauline LECYGYNE

ANNEXE 2

- **GRILLES D'ENTRETIEN :**

- **INGENIEURS EN POSTE CHEZ AUSY ET MANAGERS**

- **INGENIEURS EN POSTE CHEZ UN CLIENT**

- **EX-INGENIEURS AUSY**

GRILLE D'ENTRETIEN – CONSULTANTS EN POSTE AU SEIN D'AUSY

Description de la population :

- **Métier : Consultant-ingénieur embauché par Ausy**
- **Ancienneté chez Ausy: embauché depuis moins de deux ans**
- **Ancienneté dans le monde du travail : du jeune diplômé à l'ingénieur très expérimenté**
- **Age : ici n'a pas vraiment d'importance, (Ausy recrute des personnes âgées au maximum d'environ 40 ans.)**
- **Lieu de travail : Au sein de la structure mère.**
- **Sexe : Hommes – Femmes**

Grille d'entretien

Parcours professionnel de la personne

- En quoi consiste votre travail ?
- Pouvez-vous me raconter une journée type ?
- Vous avez fait quoi avant d'entrer chez Ausy ?
 - Votre parcours depuis la fac (stage, premier emploi, votre emploi avant d'entrer chez Ausy)
- Comment imaginez-vous votre emploi idéal ?

Relance pour cette partie : est-ce que des événements vous ont marqués ? vous avez fait des rencontres ? Vous prenez des décisions importantes ? Quel est votre rôle dans les projets pour lesquels vous travaillez ?

Le collaborateur et Ausy

- Expliquez-moi votre arrivée chez Ausy : comment avez-vous été accueilli ?
- Comment avez-vous connu Ausy ?
- Qu'est-ce qui vous a poussé à venir chez Ausy ?

- Pour vous que représente Ausy ?
 - D'un point de vue personnel : aboutissement, moyen de se former
 - D'un point de vue professionnel : tremplin, moyen d'atteindre une autre entreprise ?
- Est-ce que vous imaginez faire une longue carrière au sein d'Ausy ?
- Comment sont les rapports entre les différents collaborateurs ? Dans la répartition des tâches ?
- Que pensez-vous d'Ausy ?
 - D'un point de vue personnel/professionnel

Le collaborateur et ses rapports aux autres

- Il est comment votre bureau ? Vous êtes seul ? Vous connaissez les autres consultants ?
- Est-ce qu'Ausy met en place des rencontres conviviales entre les collaborateurs ? En quoi ça consiste ? Vous y participez ?

Le collaborateur et la vision de son travail

- Est-ce que vous êtes suivi pendant votre carrière ? Par qui ?
- Comment sont les rapports avec la hiérarchie ?
- Pour vous c'est quoi le plus important dans le travail ? Vous le retrouvez chez Ausy ?
- Est-ce que vous estimez avoir de bonnes conditions de travail ?
- Est-ce que vous estimez être reconnu pour votre travail ?

GRILLE D'ENTRETIEN – CONSULTANTS EN POSTE CHEZ UN CLIENT

Description de la population :

- **Métier : Consultant-ingénieur embauché par Ausy**
- **Ancienneté chez Ausy: embauché depuis moins de deux ans**
- **Ancienneté dans le monde du travail : du jeune diplômé à l'ingénieur très expérimenté**
- **Age : ici n'a pas vraiment d'importance, (Ausy recrute des personnes âgées au maximum d'environ 40 ans.)**
- **Lieu de travail : Chez le client**
- **Sexe : Hommes – Femmes**

Grille d'entretien

Parcours professionnel de la personne

- En quoi consiste votre travail ?
- Pouvez-vous me raconter une journée type ?
- Vous avez fait quoi avant d'entrer chez Ausy ?
- Comment imaginez-vous votre emploi idéal ?

Le collaborateur et Ausy

- Comment avez-vous connu Ausy ?
- Qu'est-ce qui vous a poussé à venir chez Ausy ?
- Pour vous que représente Ausy ?
- Est-ce que vous imaginez faire une longue carrière au sein d'Ausy ?
- Comment fonctionne Ausy ?
- Que pensez-vous d'Ausy ?

Le collaborateur et « Le client »

- Comment s'est passée votre arrivée chez le client ?
- Pour vous que représente « le client »
- Est-ce que vous imaginez faire une longue carrière « chez le client » ?

- Comment fonctionne la structure « du client » ?
- Que pensez-vous du client ?
- Vous vous sentez plus appartenir à la structure du client ou à Ausy ?

Le collaborateur et ses rapports aux autres

- Il est comment votre bureau ? Vous êtes seul ? Vous connaissez les autres consultants ?
- Est-ce qu'Ausy met en place des rencontres conviviales entre les collaborateurs ? En quoi ça consiste ? Vous y participez ?
- (Même question pour le client)

Le collaborateur et la vision de son travail

- Est-ce que vous êtes suivi pendant votre carrière ?
- Pour vous c'est quoi le plus important dans le travail ? Vous le retrouvez chez Ausy ? et chez le client ?
- Est-ce que vous estimez avoir de bonnes conditions de travail ?
- Est-ce que vous estimez être reconnu pour votre travail ?

GRILLE D'ENTRETIEN – CONSULTANTS QUI ONT DEMISSIONNES

Description de la population :

- **Métier : Consultant-ingénieur embauché par Ausy**
- **Ancienneté chez Ausy: moins de deux ans**
- **Ancienneté dans le monde du travail : du jeune diplômé à l'ingénieur très expérimenté**
- **Age : ici n'a pas vraiment d'importance, (Ausy recrute des personnes âgées au maximum d'environ 40 ans.)**
- **Lieu de travail : Consultant ayant démissionné et ayant travaillé soit au sein de la structure mère soit chez le client**
- **Sexe : Hommes – Femmes**

Grille d'entretien

Parcours professionnel de la personne

- En quoi consistait votre travail ?
- Pouvez-vous me raconter une journée type ?
- Vous avez fait quoi avant d'entrer chez Ausy ?
- Qu'est-ce qui vous a poussé à démissionner ?
- Comment imaginez-vous votre emploi idéal ?
- Vous faites quoi aujourd'hui ?

Le collaborateur et Ausy

- Expliquez-moi votre arrivée chez Ausy
- Comment avez-vous connu Ausy ?
- Qu'est-ce qui vous a poussé à venir chez Ausy ?
- Pour vous que représente Ausy ?
- Est-ce que vous vous imaginiez faire une longue carrière au sein d'Ausy ?

- Comment fonctionne Ausy ?
- Que pensez-vous d'Ausy ?

(Si le collaborateur était en poste chez le client)

Le collaborateur et « Le client »

- Comment s'est passée votre arrivée chez le client ?
- Pour vous que représente « le client »
- Est-ce que vous imaginiez faire une longue carrière « chez le client » ?
- Comment fonctionne la structure « du client » ?
- Que pensez-vous du client ?
- Vous vous sentez plus appartenir à la structure du client ou à Ausy ?

Le collaborateur et ses rapports aux autres

- Il était comment votre bureau ? Vous étiez seul ? Vous connaissiez les autres consultants ?
- Est-ce qu'Ausy met en place des rencontres conviviales entre les collaborateurs ? En quoi ça consiste ? Vous y participez ?
- Est-ce que le client met en place des rencontres conviviales entre les collaborateurs ? En quoi ça consiste ? vous y participez ?

Le collaborateur et la vision de son travail

- Est-ce que vous étiez suivi pendant votre carrière ?
- Pour vous c'est quoi le plus important dans le travail ? Vous le retrouviez chez Ausy ? Chez le client ?
- Est-ce que vous estimiez avoir de bonnes conditions de travail ?
- Est-ce que vous estimiez être reconnu pour votre travail ?

