



**HAL**  
open science

# De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs: les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail

François Jaujard

## ► To cite this version:

François Jaujard. De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs: les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail. Gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2007. Français. NNT: . tel-00436598

**HAL Id: tel-00436598**

**<https://theses.hal.science/tel-00436598>**

Submitted on 27 Nov 2009

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

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

**UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE – AIX MARSEILLE II**

UFR DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

THESE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

*Présentée et soutenue publiquement par*

**François Jaujard**

*Le 12 Novembre 2007 à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*

**DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL  
A LA CO-CONSTRUCTION DE ROLE  
PAR LA REGULATION DES TRANSITIONS D'ACTEURS**

Les opérateurs de fabrication de haute technologie  
face à leur nouvelle situation de travail

**JURY :**

**Directeur de Thèse**

**M. Claude PARAPONARIS,**  
Maître de Conférences à l'Université  
de Savoie, Habilité à diriger des recherches.

**Rapporteurs**

**M. Jean Claude SARDAS,**  
Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

**M. Maurice THEVENET,** Professeur à l'Ecole Supérieure des  
Sciences Economiques et Commerciales et au Conservatoire  
National des Arts et Métiers.

**Suffragants**

**M. Eric GODELIER,**  
Professeur à l'École Polytechnique.

**M. François PICHAULT,**  
Professeur à l'Université de Liège.



## Remerciements

Je remercie Claude Paraponaris pour m'avoir offert la possibilité d'explorer un sujet de recherche qui m'a permis non seulement d'intervenir dans une organisation pour l'accompagner, mais aussi de revisiter 20 ans de pratique RH dans diverses entreprises. La confiance qu'il m'a témoignée et l'aide qu'il m'a apportée m'ont accompagné pendant ces années d'études.

Je remercie les Professeurs Jean Claude Sardas et Maurice Thévenet pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse et les Professeurs Eric Godelier et François Pichault pour la participation à l'évaluation de ce travail.

Je remercie tous les membres du LEST qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à rendre enrichissant mon passage dans cette institution. Mes remerciements vont également à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne pour m'avoir encouragé dans ces travaux, notamment Michel Cournil, Directeur Adjoint, Philippe Collot, Directeur du Centre Microélectronique de Provence, et Louis Ros, Directeur Formation délégué, ainsi que mes collègues de travail de l'Ecole qui m'ont chaleureusement entouré.

Le travail de recherche doit beaucoup aux personnes de l'entreprise, avec qui j'ai travaillé pendant trois ans à la gestion des transferts. Ce sont d'abord les opérateurs de fabrication que je remercie, pour le temps et l'attention qu'ils nous ont donnés, nous éclairant par des témoignages dont la spontanéité n'a jamais cessé de me surprendre. Devant la richesse des informations recueillies, j'espère avoir été à même de saisir puis de retranscrire fidèlement le sens de leurs pensées et de leurs émotions. Mes remerciements vont également aux membres de l'équipe de gestion des transferts et aux groupes de travail associés, nous avons partagé, discuté et confronté nos représentations, tout en cherchant à mettre en place et à optimiser les dispositifs gestionnaires. Parmi eux, je remercie particulièrement pour la qualité de nos échanges Robert Ré, Anne Prunier, François Xavier Michaux, Jean François Durand et Denis Brockly, ainsi que Yannick Marietti pour sa pédagogie dans son exposé des caractéristiques technologiques du circuit intégré. François Suquet, DRH du site, doit être enfin remercié pour avoir permis l'achèvement de ce projet de recherche intervention, inhabituel pour l'entreprise.

Je remercie aussi Isabelle Taupier-Letage qui a, par une lecture attentive, apporté son expérience de chercheuse dans la rédaction de ce travail, et contribué à l'enrichir, ainsi que Michel Boulanger pour son apport précieux en terme bibliographique et son intérêt pour ce projet.

Enfin, ce travail n'aurait pu voir le jour sans le soutien de ma femme Isabelle qui a accompagné pendant plusieurs années mes efforts de recherche et relu ce texte à plusieurs reprises, ainsi que celui de mes enfants, Quentin et Anna, pour leur patience, leurs encouragements et leur affection, malgré les heures que je n'ai pas pu partager avec eux.



# Sommaire

	<b>Pages</b>
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : Théories et situations de changement</b> .....	17
<b>1.1 D'une typologie duale à la dimension individuelle du changement</b> .....	18
<b>1.1.1 Le changement organisationnel par la conception puis l'application d'une nouvelle stratégie</b> .....	20
1.1.1.1 Les différents constituants du changement stratégique : processus, contenu, contexte et rupture.....	21
1.1.1.2 L'étude des modes de gestion du changement stratégique permet d'identifier la nature « descendante » des différents modèles.....	23
1.1.1.3 Limites et types de résistances inhérents à ces modèles.....	24
<b>1.1.2 Le changement organisationnel par l'animation et la structuration de multiples processus d'apprentissages et de nouvelles capacités collectives</b> .....	26
<b>1.1.3 La recherche de la complémentarité des deux conceptions de la conduite du changement met en évidence la dimension individuelle du changement</b> .....	31
<b>Conclusion de la première partie du chapitre 1</b> .....	33
<b>1.2 L'individu acteur du changement</b> .....	34
<b>1.2.1 Du rôle de l'individu dans une approche historique du changement organisationnel</b> .....	34
<b>1.2.2 Situation du rôle de l'individu au sein des interactions entre les différentes dimensions du changement organisationnel</b> .....	44
<b>1.2.3 En terme d'efficacité organisationnelle, le pouvoir de l'individu sur la performance collective est la mesure de sa contribution au changement</b> .....	51
<b>Conclusion de la seconde partie du chapitre 1</b> .....	57
<b>1.3 Conclusion du chapitre 1</b> .....	57

	<b>Pages</b>
<b>Chapitre 2 : L'individu en contexte de changement organisationnel se situe entre pratiques organisationnelles et individuelles.....</b>	61
<b>2.1 Face au changement organisationnel, l'organisation et l'individu développe des pratiques de socialisation.....</b>	62
<b>2.1.1 L'organisation met en œuvre une logique de socialisation qui adapte l'individu à la nouvelle situation, l'individu cherchant pour sa part à « co-construire son rôle » .....</b>	62
<b>2.1.2 Le cadre de la logique organisationnelle est constitué par les normes et valeurs communes qui forment le contrat normatif.....</b>	68
<b>2.1.3 Le contrat normatif permet l'intériorisation des normes et valeurs qui questionnent l'identité individuelle au travers de relations permettant la transition</b>	72
2.1.3.1 Le contrat normatif est un des facteurs du processus de socialisation organisationnelle.....	73
2.1.3.1.1 Le contrat normatif concrétise l'intériorisation de valeurs et normes partagées par un groupe d'employés.....	75
2.1.3.1.2 L'intériorisation par introjection favorisant l'évolution de l'interprétation requiert de placer les groupes au centre des dispositifs d'accompagnement.....	77
2.1.3.1.3 Le groupe apparaît comme un espace privilégié d'interaction entre intériorisation et identité individuelle.....	78
2.1.3.2 La socialisation organisationnelle en contexte de changement : un processus permettant une transition entre deux rôles.....	79
<b>Conclusion de la première partie du chapitre 2.....</b>	80
<b>2.2 Les pratiques individuelles sont essentiellement fondées sur la constitution d'un réseau de relations dans la nouvelle organisation.....</b>	82
<b>2.2.1 Distinguer changement et transition individuelle permet de mieux prendre en compte la dimension individuelle dans la conduite du changement.....</b>	82
2.2.1.1 La résistance de l'individu au changement fait émerger la notion de transition individuelle.....	83

	<b>Pages</b>
2.2.1.2 Les dimensions de la transition : changement de rôle ou d'orientation dans le rôle.....	86
2.2.1.3 Intérêt et limites des modèles dynamiques de parcours de transition.....	89
<b>2.2.2 L'analyse de la dynamique de la transition fait émerger une proactivité visant à construire du sens.....</b>	<b>96</b>
2.2.2.1 La notion de préoccupation souligne la dimension individuelle et spécifique de la transition.....	96
2.2.2.2 La dynamique de la transition se fonde sur une recherche du sens du nouveau rôle.....	99
2.2.2.3 La proactivité visant à construire le sens du nouveau rôle se manifeste par la recherche d'opportunités d'interactions.....	101
<b>Conclusion sur la seconde partie du chapitre 2.....</b>	<b>106</b>
<b>2.3 Conclusion du second chapitre : reformulation des questions de recherche.....</b>	<b>109</b>
<b>Chapitre 3 : Choix méthodologiques.....</b>	<b>112</b>
<b>3.1 : Une démarche de recherche s'inscrivant dans le cadre général de la recherche intervention.....</b>	<b>112</b>
<b>3.1.1 Des enjeux organisationnels fondés sur des préoccupations de climat social et de performance industrielle.....</b>	<b>113</b>
<b>3.1.2 Une démarche de recherche née d'un questionnement sur l'efficacité des pratiques institutionnalisées.....</b>	<b>115</b>
<b>3.1.3 De la définition des enjeux de recherche découle la démarche de recherche...</b>	<b>117</b>
3.1.3.1 La demande de l'organisation est de nature ingénierique.....	118
3.1.3.2 La nature de la recherche ne s'inscrit pas dans une rationalité ingénierique, mais dans l'organisation de l'action des différents acteurs.....	119
3.1.3.3 Les travaux de recherche relèvent de la démarche de recherche intervention.....	120
<b>3.1.4 La démarche de chercheur intervenant permet la distanciation avec la posture d'acteur de l'organisation.....</b>	<b>125</b>
<b>Conclusion de la première partie du chapitre 3.....</b>	<b>127</b>



<b>3.2 Les méthodes de raisonnement mises en œuvre s'articulent en deux cycles de raisonnement « abduction/déduction/induction » permettant une approche mixte sur les contenus et les processus.....</b>	129
<b>3.2.1 Deux cycles de raisonnement successifs structurent les travaux de recherche en autorisant une approche mixte sur les contenus et les processus.....</b>	129
<b>3.2.2 Notre méthodologie de recherche emprunte largement à la méthode abductive.....</b>	132
<b>3.2.3 La boucle de raisonnement « abduction/déduction/induction » est constituée par une succession d'interprétations et de tests d'hypothèses.....</b>	134
3.2.3.1 Identification des différentes interactions entre les niveaux de généralisation des résultats.....	134
3.2.3.2 Analyse du contenu des cycles de raisonnement selon les différents niveaux de généralité.....	135
<b>3.2.4 Illustration de la chronologie détaillée de la démarche de recherche et fondement du modèle d'analyse.....</b>	141
<b>Conclusion de la seconde partie du chapitre 3.....</b>	147
<b>3.3 La définition des approches permettant le recueil et l'analyse de données empiriques affine le positionnement épistémologique des travaux de recherche...</b>	148
<b>3.3.1 Les choix des données se fondent sur le principe de complémentarité.....</b>	148
<b>3.3.2 Choix d'une approche qualitative.....</b>	156
3.3.2.1 La nature de la donnée.....	156
3.3.2.2 L'orientation de la recherche.....	157
3.3.2.3 Illustration de la flexibilité de la démarche qualitative.....	158
<b>3.3.3 Construction spécifique au dispositif de recueil de données relatives au concept de co-construction de rôle.....</b>	160
3.3.3.1 La distribution savoirs/relations fournit un cadre général des modalités de la transition.....	160
3.3.3.2 La dimension chronologique de la transition.....	162
3.3.3.3 Grille d'identification de la nature du changement de rôle.....	165
3.3.3.4 Les différences dans le rôle -changement, contrastes et surprises- conduisent à construire un outil d'analyse des préférences et perceptions de rôle.....	166

	<b>Pages</b>
3.3.3.5 Outils d'analyse de la proactivité dans le nouveau rôle.....	168
<b>Conclusion de la troisième partie du chapitre 3</b> .....	171
<b>3.4 Conclusion du chapitre 3</b> .....	172
<b>Chapitre 4 : La représentation de l'adaptation au rôle en contexte de changement organisationnel à STMicroelectronics (site de Rousset)</b> .....	175
<b>4.1 L'imprévisibilité élevée en matière de technologie et de marché fait émerger le facteur d'incertitude qui est intégré dans les stratégies des firmes</b> .....	176
<b>4.1.1. Le contexte d'imprévisibilité naît de l'interaction entre la multiplication d'applications technologiques innovantes et la forte croissance du marché mondial</b>	176
4.1.1.1. La course à l'innovation comme source d'incertitude.....	176
4.1.1.2. Un marché cyclique dans lequel les phases de dépression et de croissance se succèdent selon un rythme non prévisible.....	183
<b>4.1.2. Face à l'imprévisibilité, la révision des stratégies vise la plasticité de l'activité à partir de ressources capitalistiques et technologiques considérables</b> .....	186
4.1.2.1 Les grandes tendances stratégiques du secteur sont définies par les investissements, l'intégration de la dimension internationale, et la prédominance de la logique de marché.....	186
4.1.2.2 Les spécificités stratégiques de STMicroelectronics : démontrer une performance de l'industrie européenne dans le secteur.....	191
<b>4.1.3. Face à un contexte incertain et aux choix stratégiques de l'entreprise, l'histoire du site de Rousset de STMicroelectronics s'articule autour d'une tension partagée entre l'impératif de survie et le sentiment de succès</b> .....	194
4.1.3.1. Un site connaissant depuis sa naissance un développement important, rythmé par des crises régulières.....	195
4.1.3.2. Le facteur d'incertitude dans l'histoire et la culture du site de Rousset produit simultanément une tension vers le succès et la survie. ....	198
<b>Conclusion de la première partie du chapitre 4</b> .....	203
<b>4.2 Le contrat normatif souhaité par l'organisation repose sur un engagement mutuel élevé avec ses membres</b> .....	204

<b>4.2.1. Les modes de gestion de l'organisation, visent l'amélioration continue et la rigueur dans le suivi des procédures et favorisent l'acquisition et la mise en œuvre du savoir faire.....</b>	207
4.2.1.1. Densité, généralité et évolution du discours de l'entreprise sur l'amélioration continue et l'engagement mutuel.....	207
4.2.1.2. Les pratiques institutionnelles majeures du site organisent, au moyen de processus, l'acquisition et la mise en oeuvre de savoir-faire individuels et collectifs au poste de travail.....	211
<b>4.2.2. Les deux types d'intériorisation de la culture d'entreprise font écho aux deux objectifs simultanés de l'entreprise qui encouragent créativité et exécution, prise d'initiative et prévention du risque.....</b>	219
<b>4.2.3. La gestion des transferts du personnel s'inscrit dans le cadre des pratiques institutionnelles de l'organisation.....</b>	222
<b>Conclusion de la seconde partie du chapitre 4.....</b>	224
<b>4.3 Conclusion du chapitre 4.....</b>	225
 <b>Chapitre 5 : Première mise en évidence des perspectives de transition individuelle chez STMicroelectronics.....</b>	228
 <b>5.1 La dynamique transitionnelle repose sur l'attribution d'un sens à l'écart entre la représentation du rôle et les attentes de rôle.....</b>	231
<b>5.1.1 Les attentes de rôle.....</b>	231
5.1.1.1 Une première approche relative aux attentes générales en terme de nouveau rôle.....	231
5.1.1.2 Une autre façon d'analyser les attentes de rôle consiste à étudier les diverses raisons qui ont poussé les opérateurs au transfert.....	233
5.1.1.3 Une troisième étude montre la nature des attentes des opérateurs vis-à-vis des responsables hiérarchiques.....	235
<b>5.1.2 La représentation du nouveau rôle.....</b>	237

	<b>Pages</b>
5.1.2.1 L'anticipation du nouveau rôle est une donnée qui ressort fortement des différentes enquêtes.....	237
5.1.2.2 Le sujet en transition éprouve de nombreuses « surprises » au moment de l'arrivée dans le nouveau rôle.....	241
<b>5.1.3 Le sujet en transition cherche à attribuer du sens aux écarts entre attentes et perceptions de rôle.....</b>	<b>248</b>
5.1.3.1 La recherche de sens s'articule autour de la posture individuelle dans l'équipe.....	248
5.1.3.2 La recherche de sens s'articule également autour du couple continuité/rupture.....	250
<b>Conclusion de la première partie du chapitre 5.....</b>	<b>254</b>
<b>5.2 Le champ de la transition de rôle est défini par les pratiques du sujet en transition.....</b>	<b>256</b>
<b>5.2.1 Le sujet en transition face aux pratiques gestionnaires.....</b>	<b>256</b>
5.2.1.1 – La logique d'intervention des sujets en transition face aux pratiques gestionnaires s'inscrit dans la relation « identification de dysfonctionnements / demande d'améliorations ».....	257
5.2.1.2 - Les suggestions d'amélioration des pratiques gestionnaires visent à faciliter la maîtrise de la nouvelle situation de travail.....	260
<b>5.2.2 Les pratiques individuelles développées par les sujets en transition.....</b>	<b>264</b>
5.2.2.1 Il existe un large éventail de pratiques individuelles de co-construction de rôle.....	264
5.2.2.2 Acteurs et occasions d'action sont multiples, mais placent la situation de travail et les interlocuteurs quotidiens au coeur de la transition.....	270
<b>5.2.3 Interactions entre les pratiques individuelles et les pratiques gestionnaires.....</b>	<b>273</b>
<b>Conclusion de la seconde chapitre du chapitre 5 .....</b>	<b>277</b>
<b>5.3 Articulation et déroulement de la transition.....</b>	<b>278</b>
<b>5.3.1 Définition de la relation d'ordre entre les concepts constitutifs de la transition.....</b>	<b>278</b>
5.3.1.1 Relation d'ordre des préoccupations pour le sujet en transition.....	278

	<b>Pages</b>
5.3.1.2 Retour d'expérience de l'organisation de Crolles suite aux transferts d'opérateurs.....	281
<b>5.3.2 Le sujet subordonne les pratiques gestionnaires à celles qu'il développe lui même.....</b>	<b>283</b>
<b>5.3.3 L'approche temporisée de la transition.....</b>	<b>290</b>
5.3.3.1 Par rapport à la perception de leur rôle, les opérateurs en transition se situent dans les étapes théoriques de la transition tels qu'elles ont été définies....	290
5.3.3.2 Un positionnement simultané dans plusieurs étapes est possible.....	291
5.3.3.3 Le déroulement de la transition correspond répond à une logique interne au sujet plus qu'à un modèle externe au sujet.....	292
5.3.3.4 Difficulté des sujets à reconstruire a posteriori le déroulement chronologique de la transition.....	295
<b>5.3.4 Les modes d'intervention des sujets en transition sont fondés sur un questionnement identitaire.....</b>	<b>297</b>
5.3.4.1 Le questionnement identitaire est au cœur de la transition.....	297
5.3.4.2 Du questionnement identitaire naît un mode d'intervention combinant développement personnel et développement du rôle.....	298
5.3.4.2.1 La perception du sujet en transition de l'impact de ses pratiques sur l'organisation peut être élevée.....	298
5.3.4.2.2 Le questionnement identitaire des sujets en transition se manifeste également par des pratiques permettant l'évolution des représentations.....	301
5.3.4.2.3 L'étude des pratiques individuelles montre aussi bien une recherche d'adaptation au nouveau rôle que de développement du rôle....	302
<b>Conclusion de la troisième partie du chapitre 5 .....</b>	<b>303</b>
<b>5.4 Conclusion du chapitre 5.....</b>	<b>305</b>
<b>5.4.1. La dynamique transitionnelle est fondée sur la nature identitaire de la transition.....</b>	<b>306</b>
<b>5.4.2. Les modes d'action transitionnels : changer de rôle ou changer le rôle.....</b>	<b>308</b>

	<b>Pages</b>
<b>Chapitre 6 : De la conduite du changement à la co-construction de rôle par régulation des tensions transitionnelles.....</b>	310
6.1 Mise en cause des modèles de parcours de transition par une dynamique inédite d'interactions.....	310
<b>6.1.1 La transition n'est pas un processus temporel linéaire d'étapes enchaînées....</b>	311
<b>6.1.2 Trois interactions majeures coordonnées permettent d'identifier les éléments constitutifs de la transition.....</b>	313
6.1.2.1 L'interaction anticipatrice fonde la surprise transitionnelle.....	314
6.1.2.1.1 L'anticipation s'analyse comme une mobilisation de ressources qui permettent la construction d'une représentation projective de la transition à venir.....	314
6.1.2.1.2 Des écarts entre l'anticipation et la nouvelle situation de travail naissent les surprises transitionnelles.....	316
6.1.2.2 L'interaction « éactive » est fondée sur le rapport recherche de sens / investissement dans le rôle.....	318
6.1.2.2.1 Les enjeux individuels de la transition sont de nature identitaire	318
6.1.2.2.2 La recherche de sens aboutit à fixer deux objectifs transitionnels au sujet en transition : l'utilité sociale et l'arbitrage entre la rupture et la continuité.....	320
6.1.2.2.3 De l'interaction entre pratiques d'investissement dans le rôle et recherche de sens naît l' « éaction ».....	322
- Pratiques d'investissement dans le rôle.....	322
- L'« éaction » définit l'interaction entre recherche de sens et pratiques d'investissement dans le rôle.....	323
6.1.2.3 L'interaction savoirs/relations structure l'ensemble du processus transitionnel.....	326
<b>Conclusion de la première partie du chapitre 6.....</b>	328
<b>6.2 Gérer le changement consiste en une régulation d'acteurs des tensions transitionnelles au travers de la co-construction de rôle.....</b>	329
<b>6.2.1 L'organisation et l'individu ont une latitude de régulation des tensions nées du changement .....</b>	330
6.2.1.1 La latitude individuelle de régulation transitionnelle.....	330

	<b>Pages</b>
A - La latitude de régulation de la tension identitaire de l'individu est définie d'abord par le mode d'investissement dans le rôle.....	330
B - la situation de travail est le théâtre des interventions du sujet .....	332
6.2.1.2 La latitude de régulation gestionnaire du changement.....	333
<b>6.2.2 La co-construction comme mode de régulation conjointe.....</b>	<b>336</b>
6.2.2.1 Il n'existe pas de déterminisme gestionnaire dans la conduite du changement mais un principe de régulation.....	336
A – Analyse du principe déterministe technologique.....	336
B – Analyse du principe de déterminisme identitaire.....	339
6.2.2.2 La régulation transitionnelle est une co-construction de rôle.....	342
A – La régulation transitionnelle est une co-construction du rôle.....	343
B - la nature de la relation de régulation transitionnelle est fondée sur un enchaînement d'actes instrumentaux et d'actes consommatoires.....	345
<b>Conclusion de la seconde partie du chapitre 6.....</b>	<b>346</b>
<b>6.3 Conclusion du chapitre 6.....</b>	<b>348</b>
<b>7 Conclusion .....</b>	<b>351</b>
<b>7.1 L'analyse et la discussion des données affinent la définition théorique de la transition de rôle et de son contexte.....</b>	<b>352</b>
<b>7.2 Pistes de réflexion pour une gestion régulée de la co-construction de rôle.....</b>	<b>357</b>
<b>7.2.1 Principaux champs de régulation des trois types d'acteurs dans la régulation de co-construction de rôle.....</b>	<b>359</b>
<b>7.2.2 Le système de gestion des carrières est un cadre gestionnaire particulièrement adapté à la régulation transitionnelle.....</b>	<b>361</b>
7.2.2.1 Le concept de segmentation des populations qui fonde le système de gestion des carrières facilite la gestion du changement pour l'organisation .....	361
7.2.2.2 Le concept de mobilité, qui se situe au cœur du système de gestion des carrières, redéfinit les bénéfices et les risques du changement organisationnel.....	364
<b>7.3 Perspectives et questionnements.....</b>	<b>366</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>369</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>388</b>

*« Percevoir le changement ne signifie pas savoir où il mène, et encore moins comment le conduire. C'est là un des traits dominants de L'Esprit du temps en cette fin de millénaire. Nous avons conscience d'être entraînés par une vague à la formation de laquelle nous avons contribué sans pour autant savoir où elle nous porte. »*

Ezio Manzini, 1991.

## **Introduction**

### **1. D'un objet d'étude au projet de recherche**

La presse relate quotidiennement l'actualité des restructurations de nombreux secteurs économiques. Ainsi, dans le domaine industriel, pour les Echos<sup>1</sup> : « Plus d'un million d'emplois auraient été détruits dans le secteur manufacturier du Royaume Uni depuis [...] 1997 selon le syndicat Amicus. Désormais entre des mains étrangères, l'industrie automobile figure parmi les principales victimes de cette destruction ». La Tribune<sup>2</sup> évoque en Mai 2007 le plan de PSA pour supprimer 4800 postes dans l'Hexagone et la vente de certains sites d'Airbus qui s'accompagne de la suppression de plusieurs milliers d'emplois.

Les analyses sur les causes de ces restructurations mettent en lumière l'évolution d'un marché toujours plus concurrentiel. Ainsi, le rapport Dalle<sup>3</sup> fait état, dès 1984, des facteurs du succès de la concurrence japonaise sur le marché de l'automobile, succès fondé sur la qualité et la compétitivité. Depuis lors, de nombreux acteurs internationaux accentuent encore l'exigence de compétitivité sur de très nombreux marchés, à partir du triptyque « qualité/délais/coûts<sup>4</sup> ». Pour répondre à cette exigence, une gestion adaptée des changements stratégiques et organisationnels est incontournable. Ces changements s'avèrent multiformes, et se manifestent par des fusions, acquisitions, spin-off, des réorientations des portefeuilles de produits, ou des déplacements géographiques des centres de conception, de fabrication et de distribution. L'édition des normes internationales de qualité oriente par ailleurs l'ensemble

---

<sup>1</sup> « Une décennie de restructuration industrielle », les Echos, 17 Juillet 2006.

<sup>2</sup> « EADS, automobile : les restructurations industrielles », La Tribune, 7 Mai 2007.

<sup>3</sup> Dalle, F., 1984, « Rapport sur l'industrie automobile » cité par Paul, D., Rapport d'information N° 530 sur LA SITUATION et LES PERSPECTIVES de L'INDUSTRIE AUTOMOBILE en FRANCE et en EUROPE, Enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 12 décembre 1997.

<sup>4</sup> Gorgeu, A. et Mathieu R., 2005. « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France. », Revue de l'IRES, n°47 – 1.



des organisations vers l'assurance qualité<sup>5</sup>, pour répondre à un environnement de plus en plus concurrentiel.

La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, créée en 1975, déclare<sup>6</sup> : « Quelle que soit l'approche choisie, la restructuration représente une tentative de gérer et d'anticiper le changement en traitant simultanément les questions d'ordre économique, social et environnemental ».

Ainsi restructurations et changements semblent caractériser le contexte contemporain, ce qui pose la question de la gestion du changement organisationnel. A ce sujet, Noël Goutard, Président de Valeo (1997)<sup>7</sup> situe le rôle de l'individu dans le changement organisationnel : « Lorsqu'on nous demande le « zéro défaut », cela commence par la collaboration pleine et entière de l'ensemble du personnel. Tout le monde est important dans une entreprise. La qualité commence avec [...] l'opérateur machine ».

Nos travaux de recherche s'inscrivent dans cette problématique contemporaine du changement et de sa gestion, dans l'objectif de décrire la posture de l'individu dans l'organisation en changement.

Le changement organisationnel est appréhendé ici sous l'angle des outils de gestion (évaluation et formation du personnel, gestion de la qualité), et des modes stratégiques déployés par une grande entreprise de fabrication de semi-conducteurs depuis les années 1990. Notre étude est plus particulièrement orientée vers les transitions individuelles internes d'un ensemble d'opérateurs de fabrication.

Plusieurs questionnements naissent de cette étude : « comment le changement peut-il être facilité ? », « quels sont les types de continuité(s) entre changement organisationnel et changement individuel ? »

Conceptuellement, nous situons l'analyse au sein des modèles fondés sur le contrat normatif issu des contrats psychologiques et des changements de rôle dans la perspective du changement organisationnel. Notre hypothèse est que le concept de « **co-constructions de**

---

<sup>5</sup> La série de norme ISO 9000 par l'AFNOR marque par exemple un tournant dans le secteur automobile. Structuré jusqu'au milieu des années 80 en grandes entreprises donneuses d'ordre et PME sous-traitantes. Le secteur connaît ensuite la mise en place de la filière automobile avec une seule alternative laissée aux PME : grandir en absorbant ou être absorbées.

<sup>6</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Site web "Eurofound", mise à jour Janvier 2007.

<sup>7</sup> Paul, D., Rapport d'information N° 530 sur LA SITUATION et LES PERSPECTIVES de L'INDUSTRIE AUTOMOBILE en FRANCE et en EUROPE (1), Enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 12 décembre 1997.

**rôle** » au sein de l'organisation - concept que nous allons introduire et définir - tend à compléter les modèles et processus de l'action collective tels qu'ils sont formulés par les directions d'entreprises.

D'une manière plus générale, nous proposons d'apporter une contribution à l'analyse de l'implication individuelle au sein des systèmes d'action fortement prescrits.

## 2. Problématique

Notre **problématique** peut être définie dans un premier temps selon une approche historique de l'évolution des différentes conceptions du changement organisationnel, telle qu'elle est retracée par les auteurs traitant de la transformation des organisations. Le rôle de l'individu, acteur du changement, émerge clairement de cette évolution (Demers, 2002, p.55).

- Les premiers travaux sur ce sujet datent des années 50 et ont été développés jusqu'au milieu des années 70. Aujourd'hui les professionnels en subissent encore l'influence : l'organisation cherche à s'adapter à un contexte évolutif, les dirigeants opèrent des adaptations graduelles pour accompagner au plan structurel la croissance par expansion géographique ou diversification (Penrose, 1959, p.531-543).
- Puis, entre 1975 et le début des années 80, il faut chercher à faire face à un contexte de crise : les dirigeants entreprennent des actions radicales sur la culture d'entreprise, la stratégie et la structure de l'organisation. En utilisant les leviers de la restructuration et de la réorientation stratégique, le changement se définit comme un événement, qui a un début souvent dramatique, et une fin concrétisée par un retour à l'équilibre (Hedberg et Jönsson, 1977-1978, Allaire et Firsirotu, 1985).
- La succession des crises qui caractérise la troisième période - dite contemporaine - réduit l'espoir d'un retour à la stabilité. Le changement n'est plus un événement dramatique, mais un phénomène installé, avec lequel il faut compter. Dans cette perspective, il ne peut plus être le résultat de la planification rationnelle d'un dirigeant mais passe par la mobilisation de nombreux acteurs capables d'initiatives locales pour répondre à l'imprévisibilité. Le rôle de chaque membre de l'organisation est réhabilité : au rôle de résistant ou d'exécutant du changement se substitue le rôle d'initiateur du changement, capable de projets et d'apprentissage organisationnel (Glynn *et al.*, 1994, p. 43-83).

On constate donc que les conceptions contemporaines du changement se préoccupent moins de le qualifier - qu'il soit incrémental ou radical, planifié ou émergent - que de mettre en avant le **rôle des individus**, à partir de la situation de travail, dans la dynamique organisationnelle. Aujourd'hui les organisations se préoccupent de développer leur capacité à changer : aux **outils** des dirigeants relatifs à la stratégie, aux structures et aux systèmes, s'ajoutent des moyens plus informels d'observation, d'écoute et de dialogue pour animer l'action collective des acteurs vers le changement.

Cette évolution historique du rôle de l'individu dans le changement rejoint celle des **outils et modèles de gestion** (Cohendet et Llerena, 1990) conférant de plus en plus de place au rôle de l'individu au travers de l'apprentissage du rôle. Dans le cadre d'une activité complexe, il est important de savoir quels sont les outils de gestion que l'on doit utiliser (en matière d'information légale et de contrôle des ressources par exemple), ceux que l'on peut utiliser (en matière de développement et de créativité), et enfin ceux qu'il vaut sans doute mieux éviter en raison des modes et modèles de management au sein desquels on se positionne.

Dans les années 60 se sont développés les outils d'analyse et d'organisation du travail (modèle de concurrence par les prix), d'évaluation des investissements et de leur rentabilité espérée (modèle du coût unitaire). Dans les années 70 et 80 leur succèdent les outils de marketing et de contrôle de gestion (modèle concurrentiel fondé sur la largeur et la profondeur des gammes de produits et services). Depuis les années 90, un autre modèle concurrentiel s'impose : il est caractérisé par la vitesse d'innovation. Les outils de gestion sont orientés « projets », « compétences » et « connaissances ». Le mode de gestion devient l'« attitude et le comportement », et opère un glissement progressif vers **l'individu, son rôle**, ses préférences et ses choix, ainsi que les comportements qui en découlent.

Les deux perspectives (rôle de l'individu dans le changement et individualisation des outils et modèles de gestion) considèrent la **socialisation** de l'individu au sein de l'organisation (Schein, 1968).

Le concept de **socialisation organisationnelle** s'impose aujourd'hui en **sciences de gestion** comme un cadre éclairant pour les organisations en contexte économique et social de changement. Le concept est né de la littérature anglo-saxonne des années 60 qui cherchait comment les organisations inculquaient aux individus des valeurs conformes à leur stratégie. Ce concept est mobilisé par les organisations par rapport à leur objectif d'intégration des nouveaux venus dans le groupe de travail (Fisher, 1980). Dans cette perspective,

l'organisation agira en faveur de l'intégration de nouvelles valeurs par ses nouveaux membres, mais aussi sur leurs compétences et leurs connaissances. L'apprentissage des connaissances et compétences est nécessaire à la tenue d'un rôle (Van Manen et Schein, 1979). Fisher (1980) insiste aussi sur l'action de la socialisation sur **l'identité** de la personne.

**Le concept de socialisation organisationnelle est importé de la sociologie.** Pour Durkheim (1922), la socialisation se définit comme l'éducation méthodique des jeunes générations, pour perpétuer et renforcer l'homogénéité de la société autour de l'apprentissage d'un ensemble de règles et de normes. La socialisation peut être définie comme l'ensemble des processus par lesquels l'enfant construit son identité sociale, devient un membre des groupes auxquels il appartient et, à travers eux, de la société tout entière. Selon Dubar (1991), il existe 3 aspects complémentaires de la socialisation : l'aspect cognitif représentant la structure de la conduite et se traduisant en règles, l'aspect affectif s'exprimant en valeurs, et l'aspect expressif représentant les signifiants de la conduite, symbolisés en signes. Les travaux du sociologue Sainsaulieu (1977) ont balisé l'espace conceptuel de cette socialisation en distinguant quatre grands types de socialisation et d'« identité au travail » : le retrait, le séparatisme, la fusion et la négociation. Cette approche aide à comprendre, et finalement prédire, les interactions entre l'organisation et le comportement individuel. Ainsi une continuité tend à être établie entre les dimensions de l'organisation (ses activités, sa technologie, son système d'autorité), ses pratiques organisationnelles et les pratiques individualisées qui peuvent être explorées par l'individu (Jones, 1986).

Notre contribution s'inscrit dans une perspective complémentaire à cette approche de recherche de continuité. Nous ne cherchons pas à déduire *a priori* le rôle de l'individu d'une typologie d'identités d'appartenance. Nous proposons de mieux définir la capacité du sujet en transition à explorer les nouvelles opportunités qui lui sont offertes par le contexte de changement organisationnel. Nous souhaitons identifier les invariants des pratiques individuelles face aux nouveaux espaces d'action rendus possibles par la nouvelle situation de travail. Nous souhaitons également mieux situer l'espace d'intervention individuel par rapport à la dimension collective en évitant de donner à l'individu un pouvoir d'intervention qui ne se révélerait pas réaliste.

Notre problématique cherche à définir **l'implication individuelle** dans le changement organisationnel à partir du cheminement de l'individu, de ses pratiques, de ses préoccupations.

L'implication, c'est « reconnaître que toute personne [...] tisse une relation avec un lieu, une activité qui réclame son temps, une part de son énergie et de ses compétences. L'implication cherche à décrire dans toute sa complexité et ses nuances cette relation » (Thévenet, 2002, p. 15). Nous étudierons ce lien au travers d'une analyse du contrat normatif souhaité par l'organisation, en examinant les décisions des dirigeants en termes de processus et de systèmes qui en découlent. L'ensemble de ces décisions constitue une matrice des pratiques gestionnaires. L'objet de notre recherche n'est pas d'évaluer l'intensité de l'implication dans le changement, comme pourraient le faire les représentants de l'organisation. Notre objet ne réside pas non plus dans l'identification et le classement des facteurs d'implication ou d'engagement dans le changement. Nous cherchons par l'observation des personnes en transition, à mieux comprendre la nature de la dynamique transitionnelle qui leur permet de passer d'une organisation à une autre. Par l'observation de la mobilisation par les sujets des pratiques gestionnaires et de leur pratiques individuelles, nous tentons d'identifier les **principes axiomatiques de la transition** Cette compréhension ontologique de la transition doit permettre une meilleure approche de son accompagnement en matière de gestion. Du changement organisationnel et de la transition individuelle, quelle est la dimension pertinente en terme d'action ?

Dans ces deux perspectives (connaissance de la nature de la transition et dimension pertinente en terme d'action), nous **renouvelons l'approche de la transition individuelle**, déclinée traditionnellement depuis Lewin (1952) en modèles dynamiques d'étapes successives. La transition individuelle s'apparente à une co-construction de rôle à partir d'une interaction entre **construction de sens** du nouveau rôle - interrogeant l'identité individuelle et les connaissances sur l'environnement (les savoirs) - et **pratiques individuelles** permettant à la fois l'ajustement « au » et « du » rôle dans le nouvel environnement (au travers des relations). Pour approfondir la définition de la transition, nous mobilisons le modèle d'analyse de l'inséparabilité des opérateurs « savoir » et « relations », modèle qui fonde la définition des sciences de gestion (Hatchuel, 2000). Cette distribution savoirs/rerelations structure le questionnement du sujet tout au long de sa transition et nous éclaire sur les relations de l'individu avec l'organisation, notamment au plan des engagements en terme de contrat normatif. De ces engagements découlent des attentes, du sujet en termes de rationalité et d'anticipation de gestion, et de l'organisation en terme de performance.

**Notre problématique apporte un éclairage nouveau dans trois perspectives.**

- Les études sur le rôle des organisations pour développer des comportements proactifs ou pour les réguler sont encore rares (Perrot *et al.*, 2005),
- l'application du concept de la socialisation organisationnelle dans le cas d'un changement dans la situation de travail permet d'étendre le concept à toutes les transitions professionnelles,
- les études sur le concept « d'influence mutuelle » entre individu et organisation sont peu nombreuses, et leur nature majoritairement théorique (Perrot *et al.*, 2005, p.320), ce qui justifie l'analyse de données empiriques.

L'introduction du concept de « **co-construction de rôle** » doit permettre de mieux appréhender ces trois perspectives. Ce concept permet en effet de compléter la définition de l'attitude individuelle proactive, de mesurer le poids prépondérant du processus de socialisation dans le changement organisationnel et de préciser la nature des rapports entre l'individu et l'organisation en contexte de changement. Il redéfinit les modes de gestion du changement en opérant un déplacement de la notion de « pilotage » ou de « conduite » du changement à celui de « régulation » et « d'animation » d'acteurs en transition.

### 3. Méthodologie

L'énoncé de notre problématique et la **méthodologie** retenue pour nos travaux sont le produit de choix cohérents avec un terrain d'intervention spécifique aux « hautes technologies », et avec notre double posture de chercheur et de professionnel mandaté par l'organisation.

Les choix méthodologiques de la recherche répondent à la mission opérationnelle qui m'a été confiée en juillet 2003 par l'organisation. L'objet était de constituer, puis d'animer, une équipe chargée de la gestion des transferts du personnel d'un site industriel de fabrication de circuits intégrés (3000 personnes). Ces transferts concernaient 350 opérateurs de fabrication qui devaient quitter, en demeurant sur le même site, leur ancienne unité de fabrication promise à la fermeture, pour être affectés à une nouvelle ligne de production. L'objectif de l'organisation consistait à améliorer les pratiques institutionnalisées par l'optimisation des processus de transfert, ceci dans une recherche d'accroissement d'efficacité industrielle et sociale. L'objectif tacite était de contribuer à la **rationalisation de la gestion** en substituant une **logique gestionnaire** à la **rationalité politique**. J'ai obtenu l'accord de l'organisation sur le principe de travaux de recherche associés à cette mission. Caractérisée, comme on va le préciser, par l'intervention de multiples acteurs, la recherche se conjugue dès l'origine au pluriel : nous n'évoquerons donc plus que « nos » travaux de recherche.

Si l'étude se situe bien dans le cadre de processus multi-acteurs et multi-rationalités, notre démarche ne cherche pas à modéliser un processus, ni à développer un outil d'aide au diagnostic. Le groupe de gestion des transferts est intervenu comme concepteur d'un processus, puis comme acteur de ce processus, et enfin comme évaluateur de son efficacité.

Notre recherche ne peut être confondue avec une démarche ingénierique. Elle vise plutôt, par **le principe du questionnement, à co-construire les règles gestionnaires** du changement avec l'ensemble des acteurs, puis à les mettre en œuvre en évaluant leur efficacité pour permettre l'émergence de nouveaux outils de gestion du personnel.

En s'emparant du **projet** de recherche (l'efficacité des processus de transfert), les acteurs contribuent ensemble à la gestion du changement, dans la confrontation et le débat. L'**objet** de recherche réside dans les **questionnements successifs** des acteurs. L'interaction entre l'objet et le projet de recherche constitue la dynamique de nos travaux. Par une confrontation entre les apports du terrain et les différents niveaux de généralités, nous cherchons à éclairer davantage les mécanismes d'adaptation de l'individu au changement organisationnel et à orienter l'organisation afin de faciliter cette adaptation. Cet éclairage constitue donc une aide à l'organisation pour agir, ce qui nous rapproche davantage de la démarche de **recherche intervention**.

C'est depuis l'intérieur de l'organisation que, sur la période juillet 2003 à mai 2007, nous avons cherché à comprendre le fonctionnement du système, par notre intégration et notre animation de l'équipe de gestion des transferts, et par l'élaboration d'un cadre d'analyse. L'abondance des données recueillies et des analyses témoigne d'un engagement des acteurs du terrain d'intervention pour prendre en compte ce questionnement à des fins d'amélioration.

Les **principaux dispositifs** mis en place au cours de ces années de recherche sont les suivants :

- 14 entretiens exploratoires (septembre/octobre 2003) et retour d'expérience d'un autre site de la même entreprise (décembre 2003),
- enquête portant sur les nouveaux processus de transferts mis en place par l'équipe de gestion des transferts (Enquête 1 : janvier à avril 2004, auprès de 45 opérateurs),
- comparatif des différentes tâches entre les deux unités (Etude 1 : premier semestre 2004),
- enquête portant sur le niveau de satisfaction concernant l'accompagnement des personnes transférées (Enquête 2 : janvier à mai 2006, auprès de 53 opérateurs),
- analyse des données sur des situations de changement (Etude 2 : avril 2006),

- entretiens relatifs à la co-construction du rôle (Enquête 3 : décembre 2006 - avril 2007 auprès de 10 opérateurs).

Si la question de départ - la recherche d'optimisation dans la gestion des transferts du personnel - a servi de fil conducteur à la totalité de l'étude, c'est par la succession de deux cycles de raisonnement successifs « abduction / déduction / induction » que la question de recherche a véritablement émergé et pris sa forme définitive.

Le choix de recourir aux données primaires provient de la volonté de se confronter à la « réalité » du terrain. Cette condition était cohérente avec notre choix d'une démarche de recherche intervention. Notre objectif impératif de distanciation de chercheur intervenant nous a en effet conduit à procéder à des questionnements successifs de l'organisation pour faire évoluer nos propres représentations, ainsi que celles des membres de l'équipe de gestion des transferts.

Le biais représenté par l'excès de confiance porté aux déclarations des acteurs a été limité par l'emploi parallèle de données secondaires destinées à mieux « comprendre l'arrière-plan » (Baumard, 2003). Nous avons ainsi croisé nos données et celles qui ont été recueillies par les autres acteurs de l'équipe de gestion des transferts. Si une convergence est apparue sur leur contenu, des divergences sont apparues fréquemment sur les interprétations. D'où la recherche de convergence des interprétations, par l'échange entre acteurs gestionnaires qui constitue pour nous un puissant argument en faveur d'une démarche constructiviste, mais soucieuse d'objectivité. Nous appliquons dans cette approche aussi bien le principe démocratique de la recherche intervention (David, 2000 b) que la position de Lincoln et Guba (1985) lorsqu'ils énoncent : « si de multiples observateurs sont en mesure d'émettre un jugement collectif sur un phénomène, on peut dire qu'il est objectif ».

Ces actions de recherche reposent sur certains principes : le principe démocratique qui vient d'être cité (recueil des souhaits des personnes devant être transférées, intervention des membres du groupe de gestion des transferts, puis de la hiérarchie), et la construction d'outils de gestion qui relève d'une épistémologie constructiviste.

Le choix de notre démarche qualitative vise à « saisir les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances » (Girin, 1989). Cependant, nous utilisons également un système symbolique numérique pour traduire la réalité observée. Miles et Huberman (1989, p.385) montrent qu'un comptage des items pour cerner leur récurrence est possible car « on voit » plus vite et plus facilement la tendance générale des données en examinant leur distribution.



Cette utilisation ne débouche pas cependant sur une véritable triangulation entre l'objet de la recherche et les deux types de méthodes (qualitative / quantitative). Notre choix se porte clairement vers la recherche qualitative soucieuse « d'opportunisme méthodique » pour adapter notre question de recherche et limiter nos ambitions.

#### **4. Terrain d'étude**

Notre **terrain d'étude** éclaire nos choix en termes de problématique et de méthodologie. Plus qu'aucun autre, le contexte de l'industrie du semiconducteur (fabrication de circuits intégrés) nous semble un terrain exceptionnel pour approfondir encore l'approche contemporaine du changement organisationnel, jusqu'à le situer comme précurseur et symbolique des rapports professionnels contemporains entre l'individu et l'organisation. Ce secteur se caractérise par sa grande dynamique : la croissance de l'activité a été de 15 % par an sur les 40 dernières années, la part de la recherche et développement est de 15 % du chiffre d'affaire par an et la part moyenne des investissements représentait, jusqu'à la crise de 2001, 25 % du chiffre d'affaire de cette industrie. Le circuit intégré est présent dans toute l'industrie électronique, qui constitue aujourd'hui le premier secteur industriel avec un marché de 1200 milliards d'euros. Le marché du semiconducteur connaît des cycles importants dont l'ampleur et le rythme sont difficilement prévisibles : les écarts en terme de croissance peuvent être extrêmement forts d'une année sur l'autre : + 25 % entre 1998 et 1999, - 60 % en 2001 par rapport à 2000. Un tel contexte met les organisations sous tension, et les confronte à une nouvelle problématique d'engagement de leurs membres par rapport aux changements organisationnels. Un choix organisationnel majeur visant la mobilisation des acteurs de l'organisation semble s'incarner pour l'ensemble du secteur dans le modèle de la Qualité Totale. Ce modèle de gestion a facilité la mise en œuvre de notre principe méthodologique fondateur de la recherche d'une rationalité accrue par le questionnement de l'organisation.

#### **5. Parcours professionnel**

Mon **parcours personnel** et ma posture dans l'organisation expliquent également certains choix de méthodologie et de problématique. Au cœur de la problématique de GRH, le thème de l'implication et de l'engagement du personnel a été une préoccupation transverse à mes différentes missions, tout au long de 20 ans de responsabilités en entreprise. Professionnel de la fonction RH dans divers environnements industriels - Alcan puis Alstom, sur des sites industriels et en siège social - j'ai été confronté à un nouveau contexte, caractérisé par le

changement, nouveau pour moi, en tant que Responsable Ressources Humaines de l'unité de fabrication (1000 personnes) d'un des sites de STMicroelectronics (site de Rousset, conception et fabrication de circuits intégrés), puis comme Responsable Formation pour l'ensemble du site (3000 personnes). L'histoire récente du site de Rousset de STMicroelectronics est en effet marquée par une succession rapide de changements importants qui sont à la fois technologiques, organisationnels et économiques. Ainsi, on y a connu sur les 10 dernières années, l'arrivée de nouvelles et nombreuses technologies, des investissements massifs (1,5 milliard de dollars investis entre 1999 et 2005), de fortes variations des résultats financiers, des évolutions notables des formes d'organisation du travail (délégation des tâches de maintenance et procédés dans les années 90, création des îlots de fabrication depuis 1994, nouveaux systèmes de gestion de la performance et des carrières en 1998, tous deux profondément modifiés en 2002), et enfin des évolutions considérables en terme d'effectifs (1000 personnes en 1990, 3000 aujourd'hui). L'engagement des membres de l'entreprise dans le changement est une condition de l'adaptation de l'organisation à un contexte à la fois complexe, incertain, tissé de crises et de fortes opportunités de croissance.

L'occasion de réaliser un travail de recherche sur le changement organisationnel s'est présentée sur le site STMicroelectronics de Rousset lors du transfert programmé de 350 opérateurs de l'ancienne unité de fabrication de circuits intégrés vers la nouvelle unité, entre 2004 et le début 2007. L'objectif concret de l'organisation était de respecter les délais de fin d'activité de l'ancienne unité d'une part, et du démarrage d'activité dans la nouvelle unité (ramp up) d'autre part.

Alors responsable de la formation pour le site, l'organisation m'a proposé au cours de l'été 2003 de prendre en charge une mission supplémentaire de gestion des transferts, et de mettre en place un dispositif gestionnaire avec l'aide d'une équipe à constituer. J'ai donné mon accord sur cette mission, en sollicitant la possibilité de réaliser sur le sujet une thèse qui me permettrait d'une part de formaliser mon expérience professionnelle, et de réaliser un projet professionnel visant à évoluer de l'entreprise vers la recherche et l'enseignement<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Mon orientation vers l'enseignement avait débuté dès 2001 au Conservatoire National des Arts et Métiers PACA, dans la filière Ressources Humaines. Le projet professionnel était de développer mon activité au CNAM tout en devenant enseignant chercheur sur le site du Centre de Microélectronique de Provence, l'un des centres de recherche de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, site accueillant plusieurs cycles d'ingénieurs. La dynamique de ce projet m'a permis d'être recruté dès juillet 2006 par l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, comme responsable des enseignements en gestion, sur le site Georges Charpak (CMP-GC).

L'entreprise ayant donné son accord aux travaux de recherche, ils ont débuté en janvier 2004, concomitamment à la mission d'animation des transferts du personnel. Ces transferts ont pris fin au printemps 2007. Mes travaux de recherche ont été conduits en collaboration avec le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

## **6. Plan de la thèse**

Le **plan de notre thèse** est organisé en six chapitres complétés par des d'annexes.

**Le chapitre 1** s'inscrit dans le cadre général de la question de départ « comment caractériser une dynamique de changement au sein des activités de "haute technologie" ? ».

Dans la première partie, nous évoquons d'abord les différentes approches qui s'affrontent et se complètent depuis les années 50 : considéré comme un processus en psychologie sociale (Lewin, 1978), le changement est un phénomène systémique produit par les interactions entre sous-systèmes organisationnels (Morin, 1985), il est aussi qualifié différemment s'il s'inscrit à l'intérieur d'un système donné, ou s'il cherche à le modifier (Watzlawick, 1975, Bateson, 1980). Les différentes conceptions de la conduite du changement peuvent être regroupées en deux familles :

- faire assimiler un modèle préconstruit par l'ensemble des membres d'une organisation, ce modèle faisant face à une contrainte externe (Chandler, 1989),
- ou animer la construction progressive et collective de nouvelles représentations dont découleront de nouveaux comportements (Pettigrew, cité par Godelier, 1998).

La recherche d'une complémentarité de ces deux conceptions met en évidence la dimension individuelle du changement.

Dans la seconde partie, nous montrons que l'approche historique du changement organisationnel (Demers, 2002), des années 50 jusqu'à ce jour, confirme le rôle de l'individu comme acteur central du changement. Ce rôle est le niveau le plus concret de la stratégie (Mintzberg, 2002), une composante essentielle de l'efficacité organisationnelle, tant au travers de sa « valeur » (son engagement, ses compétences, son rendement), que par sa participation à la dimension politique de cette efficacité (Savoie et Morin, 2002).

La place de l'individu dans le changement organisationnel ayant été précisée, une première formulation de notre question de recherche peut être la suivante : « Quel est le rôle de

l'individu en situation de changement organisationnel, et quelles sont ses pratiques pour agir sur ce changement ? ».

**Dans le chapitre 2** nous étudions aussi bien les pratiques de l'organisation que les pratiques des individus dans le cadre du changement organisationnel.

Dans une première partie, nous identifions comment les organisations cherchent à obtenir l'engagement des individus dans le changement. Une des pratiques fondatrices pour les organisations vise à proposer un contrat normatif à l'ensemble de ses membres (Schein, 1965, Shore *et al*, 2004) et à le leur faire intérioriser (Abraham et Torok, 1978). En agissant ainsi, l'organisation s'inscrit dans l'accompagnement du changement par la mise en place d'un processus de socialisation (Schein, 1968) organisé en pratiques institutionnelles (Jones, 1986). Elargi à l'évolution de carrière, le concept de socialisation organisationnelle devient un processus permettant une transition entre deux rôles.

Nous faisons ressortir la différence majeure de rapport au changement entre l'individu et l'organisation dans la deuxième partie. En effet, l'organisation vise un changement organisationnel alors que l'individu devient un sujet en transition (Bridges, 1991). La transition de rôle peut être qualifiée d'objective ou subjective (Louis, 1980b), et fait l'objet d'une approche temporelle de type cognitif (Lewin, 1952, Schein, 1969), ou socio-émotionnelle (Bareil, 2002). Pour la personne en transition, le processus de socialisation ne peut se réduire à une adaptation au travers des pratiques gestionnaires : il comporte aussi une dimension individuelle, spécifique au sujet, un cheminement inédit, mobilisateur de pratiques institutionnelles gestionnaires, et créateur de pratiques individuelles originales. La dynamique du sujet en transition provient de préoccupations (Bareil, 2002) inscrites dans une recherche et une construction de sens (Louis, 1980), fondées sur des stratégies identitaires (Dupuy, 2001). Cette recherche de sens du nouveau rôle au travers des deux dimensions de la socialisation, institutionnelle et individuelle, conduit à un concept nouveau, prenant appui sur la socialisation organisationnelle, que nous appelons « co-construction du nouveau rôle en situation de transition » entre l'organisation et l'individu. L'objectif de nos travaux est de le définir.

**Dans le chapitre 3**, nous définissons notre posture et notre méthodologie de recherche.

Dans la première partie, nous précisons notre démarche de recherche née d'un questionnement sur l'efficacité des pratiques institutionnalisées. Responsable de la formation site et chargé de la gestion du transfert du personnel entre les deux unités, notre préoccupation

de recherche aurait pu s'inscrire dans le cadre d'une recherche ingénierique, visant à concevoir, en situation d'incertitude et de complexité organisationnelle, « l'outil support de sa recherche » (Chanal *et al.*, 1997), c'est-à-dire les processus de gestion des transferts demandés par l'organisation. Notre choix a été différent : nous avons cherché à dissocier nos statuts de membre de l'organisation et de chercheur en adoptant la posture du chercheur intervenant qui interroge l'organisation. L'objectif de notre questionnaire était une rationalisation par la mise en compatibilité de relations d'acteurs avec des savoirs nouveaux (Hatchuel, 1994).

L'analyse de la socialisation individuelle en termes de savoirs/rerelations nous permet de reformuler notre question de recherche de la façon suivante : « **Comment la dynamique des savoirs et des relations peut-elle favoriser l'action de co-construction de rôle au travers des interactions entre pratiques individuelles et institutionnelles ?** »

La seconde partie définit la démarche de recherche par deux cycles de raisonnements « abduction / déduction / induction », dont les résultats se déclinent en différents niveaux de généralisation (David, 2000a). Ces deux cycles éclairent la chronologie des différentes étapes de notre recherche sur la période Juillet 2003 - Avril 2007.

La troisième partie affine le positionnement épistémologique des travaux de recherche. L'approche, essentiellement qualitative, n'exclut pas une mise en relation avec des données quantitatives résidant dans un comptage des items. Le principe de complémentarité s'applique également à la sélection des données, primaires ou secondaires (Baumard, 2003). Les données primaires de trois enquêtes<sup>9</sup>, données recueillies par les membres de l'équipe de gestion des transferts auprès des opérateurs transférés depuis plusieurs mois, portent sur les perceptions et comportements associés des personnes transférées, leurs pratiques individuelles et leurs observations des pratiques institutionnelles.

Plusieurs études<sup>10</sup> constituent des données secondaires, et viennent compléter les données primaires.

---

<sup>9</sup> Enquête 1 : janvier à avril 2004, 45 personnes interrogées, Enquête 2 : janvier à mai 2006, 53 personnes interrogées, Enquête 3 : décembre 2006, avril 2007, entretiens avec 10 opérateurs.

<sup>10</sup> Il s'agit d'abord d'informations extraites de présentations et documents émis par l'organisation, mais aussi d'un comparatif des différentes tâches entre les deux unités (Etude 1 : premier semestre 2004, groupe de formateurs et d'opérateurs), analyse des données sur des situations de changement (Etude 2 : avril 2006, 9 personnes interrogées), témoignages recueillis lors d'entretiens exploratoires (septembre/octobre 2003, 14 personnes interrogées), retour d'expérience du site de Crolles suite au transfert du personnel entre l'unité 4'' et l'unité 8'' (décembre 2003, deux responsables de la formation sur le site de Crolles).

L'ensemble des données est recueilli, puis interprété à partir de grilles d'analyses construites à partir des apports théoriques relatés dans les chapitres précédents. Ainsi sont successivement construits des outils<sup>11</sup> pour analyser la transition de carrière.

**Le chapitre 4** décrit le contexte privilégié que constitue le site de Rousset de STMicroelectronics pour l'étude du changement et de la transition.

Ce site est en changement permanent. Evolutions économiques et technologiques interagissent dans une dynamique de croissance : le prix du mégabit mémoire est aujourd'hui un million de fois moins cher que dans les années 70 du fait de l'augmentation de puissance des circuits. Les perspectives d'évolution vers les échelles nanométriques et la combinaison organique/inorganique laissent entrevoir d'autres bouleversements de très grande ampleur. Face à ce contexte en tension, les entreprises intègrent la gestion du changement dans leurs stratégies. Il en résulte des pratiques institutionnelles gestionnaires du changement.

Le site industriel choisi est un terrain d'observation et d'intervention privilégié par rapport aux sujets en transition entre deux unités de fabrication d'un même site, de la plus ancienne vers la plus récente entièrement automatisée, représentant un investissement de près d'un milliard et demi de dollars. L'analyse permet de repérer les pratiques gestionnaires d'accompagnement du changement par l'organisation, dimension institutionnelle de la socialisation organisationnelle.

Les données construites lors de la recherche empirique sont présentées dans le **chapitre 5**.

Les données ont été recueillies auprès de 130 personnes sur un total de 350 opérateurs transférés. Elles sont structurées en trois pôles : la dynamique de la transition (première partie) qui détaillera les observations relatives à la recherche du sens transitionnel, née de l'écart entre la représentation du rôle et les attentes de rôle. Le champ de la transition observera les pratiques de l'individu en changement et leur impact sur l'environnement (seconde partie) Une synthèse articulera les différents constituants de la transition (troisième partie).

Dans le **chapitre 6**, la discussion des données au regard des apports théoriques déjà exposés, conduit à une mise en relation avec de nouveaux éléments théoriques, ainsi qu'à la production

---

<sup>11</sup> Les principaux outils d'analyse et de recueil des données traitent des étapes transitionnelles, des types de transition de carrière et de changement de rôle, des types et dimensions du contrat normatif, des modes d'intériorisation, des dimensions du rôle, que l'on peut rapprocher des préoccupations en terme de rôle et de la recherche de sens qui y est associée, et des pratiques d'ajustement au nouveau rôle.

de connaissances nouvelles. L'interaction entre la recherche de sens du nouveau rôle, créatrice d'attentes, et les pratiques gestionnaires et individuelles, figure au cœur de cette analyse. Cette interaction se situe dans le cadre de la « situation de travail ». Un développement théorique évoquera le couple pensée/action, analysé comme un processus d'« éinaction » dans un environnement donné (Weick, 1979 et 1995 – Varela, 2004). La synthèse des travaux opère un déplacement de la notion de transition vers le concept de co-construction du rôle que l'on définit à partir des trois couples d'interaction fondateurs que sont l'anticipation et la surprise, la pensée et l'action, les savoirs et les relations. Cette compréhension de la dynamique transitionnelle permet de substituer au concept de conduite du changement celui de régulation d'acteurs au travers de la co-construction du rôle.

Enfin **les annexes** présentent le contexte économique, technologique et historique, et fournissent des données sur les modèles de gestion spécifiques à l'organisation (annexes 1 à 8). Les questionnaires utilisés et les réponses des opérateurs aux questions faisant l'objet de l'analyse, figurent en seconde partie des annexes (annexes 9 à 13).

Traiter de l'adaptation du sujet au changement organisationnel contribue à enrichir les approches des rapports entre l'individu et l'organisation. Notre propos n'est pas de distinguer des sous-populations réparties en différentes identités, en définissant les individus qui seraient les plus aptes à s'adapter, voire qui rechercheraient le changement organisationnel. Il ne s'agit pas non plus de mettre en évidence les facteurs idiosyncrasiques (Dulac, 2005) qui conduiraient chacun à des différences de posture individuelle prédéterminées face au changement.

Notre préoccupation vise à faire émerger les concepts invariants des transitions tissées dans une « trajectoire de vie » (Dupuy et Le Blanc, 2001) par lesquels l'individu se met en mouvement en contexte de changement organisationnel.

*« La meilleure façon de gérer le changement pourrait être de le laisser se faire tout seul, de se contenter de créer les conditions dans lesquelles les gens pourront suivre leur tendance naturelle à expérimenter et à modifier leur comportement. »*

*Henry Mintzberg (2002).*

## **Chapitre 1 : Théories et situations de changement**

La difficulté pour appréhender le thème du changement dans une organisation est immédiate. De quel changement parle-t-on ? Quels systèmes et quels acteurs concerne-t-il ? Est-il voulu ou subi ? Provient-il de contraintes externes à l'organisation, ou est-il le résultat d'un travail interne ?

C'est l'espoir de mieux le conduire qui pousse à répondre préalablement au flot de questions qu'il génère. Il ne nous semble pas possible de répondre à notre question de départ, « comment caractériser une dynamique de changement au sein des activités de “haute technologie” ? », sans avoir préalablement étudié les principaux travaux sur le changement, applicables à l'ensemble des organisations, quel que soit leur secteur d'activité.

L'objet « changement » semble à la fois d'une grande banalité et difficile à définir précisément. Pourtant, de nombreux ouvrages lui sont consacrés ; de grands cabinets conseils en stratégie et organisation ont créé des divisions spécialisées dans la conduite du changement, et ont développé des méthodologies permettant de le déployer selon des processus organisés.

Les causes du changement sont souvent attribuées à des contraintes externes, le marché, la concurrence, les nouvelles technologies... De ce fait, il s'impose au plus grand nombre, voire aux dirigeants eux-mêmes. Les organisations offrent quotidiennement des exemples de résistance, voire de blocage aux changements souhaités et prescrits par leurs dirigeants.

Le rôle des membres d'une organisation dans le processus général du changement fera l'objet des développements des trois parties qui suivent.



Une revue des écrits des auteurs ayant traité du changement, à partir d'une typologie des différents changements organisationnels, propose une synthèse permettant de mesurer quel peut être le cadre du rôle de l'individu acteur du changement (1.1).

Dans un second temps (1.2), nous analyserons le rôle des individus, et les situerons au sein de l'articulation entre stratégie, organisation et produits, constituants des différentes dimensions du changement. Nous donnerons également une définition du rôle du sujet confronté au changement organisationnel au travers de l'analyse de l'efficacité organisationnelle. Notre question de recherche pourra être formulée en conclusion du chapitre.

### **1.1 D'une typologie duale à la dimension individuelle du changement**

Si, pour certains auteurs (e.g. Pichault, 1993), se référer à une typologie du changement n'est pas indispensable à l'analyse du processus même, d'autres considèrent la distinction des différents types de changement comme un préalable à leur gestion et à leur conduite.

Les auteurs partageant cette dernière conception répartissent le changement selon son degré et sa nature. Pour certains, il s'agit de paliers différents (Fauvet, Buhler, 1992). Pour d'autres, sur lesquels nous allons nous arrêter plus longtemps, deux types de changement existent : les changements incrémentaux, ou fondamentaux (Johnson, 1988), ce sont des **changements de type 1 ou 2** selon qu'ils prennent place à l'intérieur d'un système ou qu'ils proviennent de l'extérieur de ce système d'après la typologie de l'Ecole de Palo Alto (Watzlawick, Weakland et Fisch 1975, Bateson, 1980).

Avant d'examiner plus en détail cette distinction entre les deux types de changements, nous indiquons notre préférence pour l'idée selon laquelle il convient préalablement de bien connaître la nature du changement à mener avant de le conduire. L'identification des différentes dimensions d'un changement souhaité et de leur articulation nous semble indispensable dans une approche gestionnaire pour tenter d'en prévoir les impacts et les conséquences probables sur l'organisation. C'est l'objectif de ce chapitre que de parvenir à identifier ces différentes dimensions, articulées autour de la notion d'individu.

Le changement de type 1 touche surtout les compétences des acteurs, et non leur façon de percevoir le monde. Il s'agit de rétablir la norme de référence en appliquant le contraire de ce qui a produit la situation d'écart à la norme. Watzlawick (1975) cite l'exemple du thermostat qui régule la température au plus près d'une température de référence. Le changement de type 2 va au-delà d'une correction régulière ou d'une succession d'adaptations. C'est un

changement de logique de gestion, un recadrage faisant apparaître la réalité sous un jour différent, permettant ainsi des angles différents d'analyse. Il ne s'agit pas de changer un des éléments du système de l'organisation, mais bien la logique de l'articulation de ces éléments. Citant Riveline (1986) qui évoque un changement de lunettes, Delavallée (1999, p. 542-543) précise qu'intervient une modification du sens de la situation. Il précise que le changement de type 2 s'impose de plus en plus fréquemment aujourd'hui du fait des spécificités de la société post-industrielle contemporaine. S'adapter aux nouvelles caractéristiques de leur environnement exige de plus en plus que les organisations changent de logique de gestion en passant, par exemple selon les fonctions, d'une logique d'usager à une logique client, d'une logique de productivité à une logique de qualité et de flexibilité, d'une logique de postes à une logique de compétences. Il ajoute que le changement de logique de gestion visant à modifier la norme ne peut provenir que de l'extérieur du système parce qu'aucun système ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement.

La qualification du type de changement semble essentielle pour le conduire : un objectif différent, l'amélioration ou l'émergence d'une nouvelle d'une norme, demandent en effet des moyens d'action différents et mettent en jeu des stratégies d'acteurs différentes.

Qu'il s'agisse de réduire un écart à la norme, mais plus encore dans le cas de la mise en place d'une nouvelle norme, l'organisation va se confronter aux enjeux des différents acteurs, à leur rationalité limitée et à leur latitude d'action effective. Le changement est porteur d'enjeux, d'autant plus élevés que le changement proposé est important. A ce stade du raisonnement, c'est la notion d'acteurs qui nous semble fondamentale dans la conduite du changement, d'où l'importance de la latitude d'action des différents acteurs dans les processus de conception et de mise en place du changement.

Ces propos nous conduisent à retenir la distinction faite par Chevalier (1991) dans la manière de concevoir la gestion du changement organisationnel, car elle permet de synthétiser en une classification claire les différentes positions de nombreux autres auteurs que nous citerons par la suite.

Ainsi, la gestion du changement organisationnel serait soit l'assimilation par les acteurs parties prenantes d'un modèle construit intellectuellement a priori par d'autres (1.1.1), soit la structuration d'un processus visant à construire et à élaborer de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement (1.1.2). L'étude successive de ces deux conceptions

nous permettra de tenter une synthèse des deux approches (1.1.3) afin de mieux situer l'espace dévolu à l'acteur dans le changement.

### **1.1.1. Le changement organisationnel par la conception, puis l'application d'une nouvelle stratégie**

Une première façon de concevoir la gestion du changement consiste en l'assimilation par les acteurs (parties prenantes) d'un modèle construit par d'autres. L'agent de changement, qui a seul la légitimité de le conduire, définit la cible organisationnelle à atteindre. Les autres acteurs de l'organisation mettent en œuvre le changement en se conformant à cet objectif. Cette vision suppose que l'agent de changement dispose de la totalité de l'information, des connaissances et compétences nécessaires à la définition de l'objectif, et qu'il possède aussi le pouvoir d'affirmer ses préférences et d'imposer la mise en œuvre du changement. C'est le processus que Mintzberg (2002, p. 75) nomme « changement dirigé », processus nécessitant un guide. Pour lui, le changement dirigé concerne à la fois les micro-changements et les macro-changements, et va « de la rationalisation des coûts de production à la revitalisation de la culture, en passant par la restructuration de l'entreprise, son repositionnement stratégique et la réforme de l'état d'esprit de la direction ». Le changement est alors conduit selon un processus rationnel de décisions, en application d'une **nouvelle stratégie**, dont découlera une nouvelle structure. Les systèmes de gestion des ressources humaines devront être adaptés pour réduire les écarts entre les besoins et ressources en emplois et compétences pouvant en résulter. La GRH se réduit ainsi à réaliser l'adéquation besoins/ressources.

Cette conception se rapproche de l'idée développée par Chandler (Godelier, 1998) pour qui le changement est un phénomène discontinu qui rythme la vie de l'entreprise : de longues périodes de préparation sont encadrées de crises courtes et intenses. Les marchés étudiés par Chandler sont caractérisés par une forte croissance et une forte intensité capitaliste (automobile, chimie, pétrole,...), ce qui est le cas de l'industrie du semiconducteur qui constitue notre terrain d'étude. C'est au management de déterminer de nouvelles stratégies qui vont répondre à la nouvelle situation provoquée par une contrainte externe. Chandler montre un certain déterminisme économique et technologique né des contraintes imposées par l'environnement : si la crise extérieure met en péril l'entreprise et impose le changement, elle est aussi conçue comme une rupture créatrice, le changement stratégique provoque le changement organisationnel. La stratégie comportera donc, non seulement des aspects de combinaison d'investissements productifs et commerciaux, mais aussi la création de capacités

managériales destinées à planifier, coordonner et contrôler les perspectives à long terme de l'entreprise. De nouveaux outils compactent l'information, accélèrent sa circulation, améliorent la prévision, et valorisent *in fine* le capital technique. Cette valorisation est essentielle dans les entreprises très capitalistiques. Godelier estime que, même s'il s'en défend, Chandler sépare la phase de préparation de la stratégie qui innove de la phase d'application, qui se concrétise par un changement de structure.

La stratégie ressort comme un projet abstrait préconstruit, dont découlent les actions de réorganisation. L'importance du concept de stratégie, associé selon cette approche du processus du changement, nous impose de préciser les dimensions du **changement stratégique**.

Il existe plusieurs écoles de pensée sur la stratégie qui posent la question du changement et de la crise. Une synthèse des travaux de ces écoles nous permet de définir les différents constituants du changement stratégique (1.1.1.1), puis d'identifier les modes de gestion du changement stratégique qui se révèlent essentiellement descendants (1.1.1.2), enfin, de décrire les types de résistance et de limites inhérents à ces modèles (1.1.1.3).

#### **1.1.1.1 Les différents constituants du changement stratégique : processus, contenu, contexte et rupture.**

Ramanantsoa (1997, p.3026-3042) définit la stratégie comme « un processus d'allocation de ressources qui engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise ». Par conséquent, tout ce qui menace les équilibres fondamentaux de l'entreprise est stratégique.

Pour Mintzberg (1990, p.105-235), la stratégie comprend trois éléments : le **contenu**, le **processus** (comment la stratégie se forme), et le **contexte** (ce qui l'influence). Elle revêt un caractère collectif et social.

C'est une analyse similaire que font Hafsi *et al.* (2002, p. 24-25) : le changement est stratégique quand il modifie la performance d'une organisation en en modifiant le contenu de la stratégie ou le processus. Le **contenu** de la stratégie est composé par ses objectifs, la perception que l'organisation a de son environnement, et de ses ressources. Le **processus** de mise en œuvre de la stratégie touche ce que ces auteurs appellent des « mécanismes de gestion » qui regroupent non seulement de nombreux systèmes (contrôle, mesure, récompense, formation, recrutement), mais aussi les structures, les valeurs et la culture d'entreprise. Il en résulte une performance organisationnelle modifiée. Enfin, une dernière

dimension du changement stratégique est qu'il soit perçu comme une **rupture** par les personnes clés de l'organisation.

Cette analyse définit le changement stratégique comme un moyen d'atteindre un nouvel équilibre, l'équilibre initial ayant été rompu par une crise externe.

L'analyse faite par Hafsi *et al.* concerne des organisations dont le niveau de complexité est élevé et insiste sur l'importance des responsables clés, au détriment des autres acteurs. Si l'ensemble des acteurs de l'entreprise n'est pas absent de cette conception, le rôle essentiel revient clairement aux responsables qui conçoivent, puis organisent la distribution des pouvoirs en fonction de leurs croyances, de leurs valeurs partagées et de leurs pratiques.

Pour préciser encore les éléments constitutifs du changement stratégique, le **contexte** (représenté sous la forme de quatre situations types) prescrit aux dirigeants le contenu et le processus de changement à mener. Dans tous les cas, il s'agit d'un changement descendant, du haut vers le bas. Ces configurations types ont été établies à partir d'une étude des situations qu'ont connues un certain nombre d'entreprises ou secteurs d'activités (les machines agricoles dans les années 1950, Chrysler fin 1970, Massey-Ferguson dans les années 1980, General Electric, Pillsbury, Philip Morris, Johnson & Johnson...).

Comme pour toute typologie, il y aurait donc des types de situations qui génèrent des stratégies spécifiques, il existerait un déterminisme stratégique né de facteurs externes, économiques, technologiques, commerciaux, voire de facteurs internes à l'organisation. Ce type de rationalité peut sembler inadéquat pour rendre compte de la complexité des différents types d'environnement dans le contexte contemporain<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> La complexité de l'environnement contemporain rend en effet difficile l'identification d'une situation à l'un des quatre types décrits ci-dessous.

Le premier changement stratégique est le plus total : il s'agit de modifier sa façon de voir le monde. Il doit y avoir une modification des croyances partagées, des valeurs, de la nature du domaine d'activité, des arrangements structurels. Ce type de changement est souvent incarné par un nouveau responsable. On peut noter ici le rôle central du décideur. Au changement organisationnel spectaculaire lié à son arrivée peut succéder un changement de valeurs et de comportements. C'est dans cette configuration que l'apprentissage est le plus important. Ce type de changement est rare et pose de nombreuses difficultés.

Le second changement vise une revitalisation par de nouvelles pratiques développées par l'organisation dans un contexte concurrentiel plus énergique. Les croyances ne sont pas remises en cause, mais les valeurs et pratiques doivent être adaptées. Il s'agit plus d'une remise en cause de soi que de sa vision du monde. C'est la relation entre l'organisation et le monde qu'il faut reconstruire par des pratiques plus fonctionnelles. Ce sont très souvent les dirigeants eux-mêmes qui amorcent ce type de changement, les organisations étant déjà matures et recherchant l'amélioration d'un avantage concurrentiel.

La troisième configuration type est la réorientation par changement de domaine d'activité. Il y a changement de stratégie concurrentielle. Ce changement, souvent de grande envergure, peut être mené progressivement. Il peut

L'articulation entre les différents constituants exposés par cette approche est réalisée par un mode gestion du changement stratégique conçu et déployé par les dirigeants.

### **1.1.1.2. L'étude des modes de gestion du changement stratégique permet d'identifier la nature « descendante » des différents modèles**

Mintzberg (2002, p. 79-82) décrit le processus de « changement descendant » en citant la méthode utilisée pendant une quinzaine d'année par General Electric, sous la direction de Jack Welch. Le processus se fait en 5 étapes, successives ou simultanées, qui portent sur le « hardware » de l'entreprise, c'est-à-dire la stratégie, la structure et les systèmes, et sur son « software », c'est-à-dire le comportement et l'état d'esprit du personnel. Sa méthode implique la « restructuration », la « simplification de l'organigramme », la « chasse à la bureaucratie » puis débouche sur « l'habilitation du personnel » ouvrant sur une phase d'amélioration continue. Le résultat est une transformation de la culture d'entreprise qui permet un avantage concurrentiel durable.

Dans cette approche de la conduite du changement descendant, il est demandé à chaque acteur de l'organisation un engagement pour déployer et appliquer la nouvelle stratégie. Ce déploiement se déroule dans un modèle proche du type cybernétique. Les modalités, le processus de déploiement, sont prédéterminés, et laissent donc fort peu d'autonomie aux acteurs qui ne font pas partie des décideurs. La citation de Mélése (1979) exprime ce type d'approche dans laquelle le terme de « pilotage de l'entreprise » est utilisé en référence au pilotage d'un engin complexe : « piloter un engin, c'est choisir un objectif, définir la meilleure trajectoire, lancer l'engin puis corriger en permanence ses écarts par rapport à la trajectoire. » Le système de pilotage est distingué du système opérant et fait une distinction entre personnel d'exécution et personnel d'encadrement.

C'est un thème proche qu'aborde Chandler (Godelier, 1998) quand il décrit l'importance des outils de gestion symbolisant le nouveau pouvoir des managers, permettant de les relier et constituant un instrument de routinisation des comportements. Cette gestion est impersonnelle

---

y avoir continuité du leadership ou modification des dirigeants. Les croyances, valeurs et pratiques évoluent ainsi que la structure.

Enfin, la quatrième configuration de changement répond à une situation très difficile, voire désespérée. Souvent le changement est depuis longtemps nécessaire, mais il y a eu aggravation de la situation faute de mesures correctrices. Des changements structurels spectaculaires ont lieu dans l'urgence, ils entraînent fréquemment des réductions de l'activité. Il n'y a pas beaucoup de temps pour la discussion et la réflexion, l'action nécessite une discipline dure et vise à accroître rapidement l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Les valeurs et croyances doivent s'ajuster, mais souvent a posteriori.

et bureaucratique au sens wéberien (Chandler, 1989) : « le manager gère non pas des individus mais des chiffres, des quantités ou des personnes abstraites, coordonnées par des mécanismes ». Le pilotage de l'ensemble des outils de gestion est confié à des managers professionnels qui remplacent les grandes familles capitalistes. Le rôle des managers est avant tout de réaliser des économies d'échelle et de coordination répondant aux problèmes posés par l'évolution des technologies. Les managers ont des savoirs partiellement transférables, uniquement au sein d'un même secteur ou sur un marché particulier ayant des caractéristiques technologiques proches, car chaque entreprise développe un savoir-faire opérationnel spécifique. La combinaison des savoir-faire et des capacités organisationnelles permet de distinguer les entreprises qui seront stimulées, pour atteindre la taille critique, de celles qui seront détruites, incapables d'y parvenir. Le concept d'apprentissage est lié à la dimension historique du devenir des organisations industrielles et se rapproche d'une théorie évolutionniste d'une population d'entreprises.

Si cette conception présente l'avantage de l'apparente efficacité d'une mise en place du changement du haut vers le bas, elle court également le risque de générer une résistance de la part des nombreux acteurs qui n'en ont pas été partie prenante.

#### **1.1.1.3. Limites et types de résistances inhérents à ces modèles**

Tous les acteurs qui anticipent ou qui craignent une « perte » par rapport à une situation antérieure, redoutant que les enjeux négatifs ne l'emportent sur les gains éventuels, utilisent leur pouvoir pour résister au changement. Nous rejoignons Morin (1988) quand il estime que la résistance au changement signifie en réalité deux choses : d'une part que la nouvelle organisation ne produit pas d'enjeux suffisamment intéressants par rapport aux enjeux de la situation antérieure, suscitant ainsi un sentiment d'incertitude, et d'autre part que les acteurs possèdent le pouvoir de s'y opposer.

Le problème de la rationalité limitée des acteurs vient encore compliquer le rapport des acteurs au changement souhaité par les dirigeants de l'organisation. On sait que les acteurs manquent d'informations pour avoir la même rationalité que les dirigeants de l'organisation. Boudon (1986), va plus loin encore en affirmant l'existence de plusieurs types de rationalités, qui ne coïncident pas forcément avec la rationalité des responsables clés de l'organisation.

Toute action en direction d'un acteur déclenche de sa part une stratégie, cette stratégie repose sur des **rationalités multiples**<sup>13</sup>.

De ce fait, on constate un écart entre le changement souhaité par les dirigeants et le changement effectif finalement réalisé, pour deux raisons :

- L'acteur doit d'abord faire un choix, mener une réflexion sur ses enjeux, ses risques, ses espoirs de gain, les ressources mobilisables et la tactique à mettre en œuvre. Avant même de parler d'apprentissage de la nouvelle situation de travail, l'individu mène une réflexion personnelle approfondie face à l'anticipation du changement.

- Entre les étapes du changement souhaité par les dirigeants et celui effectivement réalisé, vont s'intercaler un changement compris et perçu à travers le prisme de la rationalité limitée des différents acteurs, puis le positionnement de chacun face au changement, selon le degré de pouvoir qu'il détient. C'est ici qu'intervient tout le poids de la **régulation autonome** que peuvent développer les salariés face à la **régulation de contrôle** (Reynaud, 1997, p. 108-117).

Pour conclure sur cette première approche du changement, nous avons identifié que cette première conception repose sur la primauté du rôle des dirigeants qui, placés dans un certain contexte économique et technologique, conçoivent une stratégie qui s'impose à l'organisation. Les changements stratégiques répondent donc à un type spécifique et objectif de situations. Cette conception repose sur l'idée d'un contexte interne et externe objectif sans laisser de place à l'interprétation et à la subjectivité. La stratégie est un projet abstrait préconstruit dont découlent les actions de réorganisation, elle s'impose à l'ensemble des acteurs, et demande aux dirigeants qui la déploient d'avoir les ressources nécessaires en pouvoir pour la faire appliquer. Le cadre organisationnel se rapproche des principales caractéristiques du modèle cybernétique. En retour, face à ce changement assimilable à une **régulation de contrôle**, les acteurs, à partir de leur **rationalité différente** et de leur pouvoir d'action, développent leur **régulation autonome** ; ils peuvent adhérer ou s'opposer au changement.

---

<sup>13</sup> Les différentes rationalités pour Boudon sont utilitaristes (l'acteur poursuit des fins coïncidant avec ses intérêts immédiats), téléologiques (l'acteur agit en fonction d'objectifs finaux qui peuvent ne pas coïncider avec ses intérêts immédiats), axiologiques (l'acteur agit en fonction d'un code de valeurs qui s'impose à lui, même si l'action concernée va à l'encontre de ses intérêts immédiats ou de ses objectifs), de position (l'acteur ne peut avoir une analyse complètement logique d'une situation si on se met à sa place, dans sa position, soit du fait de son angle de vue, soit parce qu'il n'a pas le temps ou l'énergie nécessaire de voir tous les aspects du problème). Enfin la rationalité peut être déterminée au niveau affectif, par l'inconscient ou les déterminants socioculturels du type de l'habitus défini par Bourdieu.



A ce mouvement descendant, s'oppose le mouvement ascendant que nous allons développer à présent.

### **1.1.2. Le changement organisationnel par l'animation et la structuration de multiples processus d'apprentissages et de nouvelles capacités collectives**

Dans cette approche de la conduite du changement, l'agent de changement ne définit pas précisément les changements organisationnels, mais seulement les objectifs à atteindre, la direction visée. Le changement se manifeste alors sous la forme d'un processus de négociation continu : si l'objectif, le choix et la direction ne peuvent pas faire l'objet d'une négociation, les modalités de mise en œuvre sont, en revanche, négociables. L'agent de changement, plutôt que de se consacrer uniquement à l'objectif du changement et au contrôle de l'atteinte de cet objectif, s'emploie à créer la dynamique de changement par le pilotage de multiples processus d'apprentissages, de manière à faire émerger progressivement la nouvelle organisation de l'ensemble de la population. Il cherche à tirer partie des motivations et enjeux des différents acteurs, le changement s'opérant sur et par les individus concernés. C'est lors de la mise en œuvre du changement dans la **situation de travail** que les acteurs peuvent agir (Crémadez, 1997). Des compromis explicites donnent lieu à des plans d'action atteignables et évaluables. L'agent de changement permet ainsi à un plus grand nombre d'acteurs d'exercer une réelle influence sur la construction du nouvel équilibre des pouvoirs. Ces acteurs s'engagent ainsi dans la nouvelle construction, même s'ils poursuivent en réalité un intérêt personnel. Les risques d'une résistance au changement pour conserver une situation antérieure sont ainsi réduits.

Mintzberg (2000, p.82-83) fait référence à un processus voisin, le « changement ascendant », initié par des changements de portée limitée à divers niveaux de l'entreprise, dont les répercussions finissent par entraîner un changement généralisé. Il s'agit davantage d'un processus d'apprentissage que d'un processus dirigé ou planifié. Ce type de processus est aussi qualifié par Mintzberg (2000, p.76) de « changement spontané » à caractère organique, il est guidé par des acteurs qui n'occupent pas une véritable position d'autorité. Il est source d'apprentissage stratégique.

Cette seconde conception de la conduite du changement va cependant à l'encontre de la volonté de contrôler ou de planifier pour les dirigeants. Ce mode de fonctionnement est susceptible de convenir aux salariés qui peuvent se sentir plus rassurés dans des situations où tout est prescrit. En effet, par le degré d'incertitude qu'elle comporte, la seconde conception

de la conduite du changement peut générer une inquiétude, aussi bien de la part de l'agent de changement, que de l'individu au sein de l'organisation. C'est pourquoi celle-ci se montre préoccupée de réduire cette inquiétude : ainsi selon Jaques (1972), l'une des fonctions de la culture d'entreprise est de lutter contre les anxiétés qui résultent des contradictions entre personnalité des individus et rôle attendu par l'organisation. Rouchy et Soula Desroches (2004, p. 193) reprennent cette analyse en faisant ressortir qu'un mécanisme culturel institutionnalisé a une fonction de défense contre ces anxiétés : les institutions de travail assument une fonction de défense contre les angoisses primaires. Ils s'appuient sur Fornari (1973, p.102) pour qui la problématique du changement projette l'individu dans la dialectique changement-conservation. De ce fait, le changement mobilise les angoisses indépendamment du risque concret et conscient qu'il induit. Cette mobilisation des angoisses risque de jouer un rôle de frein au changement des structures sociales.

Une relation étroite entre les émotions et le changement organisationnel peut donc être identifiée, un changement ascendant risque d'amplifier encore ce phénomène du fait d'un processus comportant pour l'ensemble des acteurs une incertitude accrue. La contrepartie de ce risque réside dans les espaces laissés comme champs d'action aux différents acteurs et leur offre une opportunité d'engagement plus importante dans le changement.

Comment faire le choix entre les deux méthodes de changement ? Pour Delavallée (1999, p.547), l'agent de changement va pouvoir imposer le changement si le rapport de pouvoir lui est favorable, et par conséquent appliquer la première méthode. En revanche, si ce n'est pas le cas, la seconde conception de la conduite du changement semble plus adaptée et donc plus efficace que la première. Pour Mintzberg (2000, p.85-89), le choix entre les deux conceptions dépend des problèmes spécifiques à l'organisation, des objectifs à atteindre, des capacités de l'organisation à changer. Il relativise la méthode au profit de l'objectif essentiel à atteindre : « maintenir une tension créatrice : la vision doit être aménagée, l'apprentissage dirigé et la planification déléguée. » (1992, p. 39-45).

La seconde conception de la conduite du changement s'appuie sur la définition d'une stratégie dont les modalités laissent la place à la participation en tant que principe majeur d'action.

Laisser ouvertes les modalités de mise en œuvre, c'est animer un dispositif de changement participatif. Il faut prendre le temps de poser les termes du débat sur le vaste sujet de ce type de dispositifs participatifs. On attend d'eux un engagement plus élevé de l'ensemble des

acteurs, du fait de leur capacité à saisir l'opportunité d'agir sur la nouvelle organisation. Ainsi, les résistances au changement en seraient amoindries.

Si comme l'expose Morin (1985) les personnes participent en fonction des avantages qu'elles en retirent, alors un dispositif participatif peut sembler plus facilement accepté des acteurs qui, à travers lui, vont réussir à agir sur le système. Tous les acteurs ne parvenant pas à leur fin, on ne peut qu'espérer un compromis provisoire et une satisfaction partielle de certaines demandes. L'engagement dans le nouveau dispositif peut donc être fonction des avantages retirés de ce compromis.

Les avantages espérés, même s'ils ne sont pas intégralement atteints, suscitent des débats intenses qui font émerger peu à peu un corps de valeurs et de règles qui s'imposent à la conscience de chacun. Quand ce corps de règles, par renforcements successifs, franchit un certain seuil pour couvrir une partie des rapports sociaux, il y a alors une véritable imprégnation des comportements, et ce, d'autant plus que la règle aura été l'enjeu d'un débat collectif prolongé et difficile, qui aura marqué l'inconscient des membres du groupe. Sainsaulieu (1987) montre ainsi l'importance des règles adoptées par un groupe pour expliquer l'intégration culturelle qu'il dénomme l'« adhésion ritualisée. »

Vis-à-vis du changement, l'action revêt une dimension collective, que ce soit pour adhérer ou résister. Rouchy et Soula Desroches (2004, p.16-17) insistent ainsi sur la notion de groupe qui joue un rôle déterminant, comme des espaces creusets de **nouvelles représentations**, vecteurs de changement. Ces espaces intermédiaires entre le sujet et l'institution permettent le passage entre l'individu et l'organisation, entre la représentation préconsciente et la représentation sociale, entre l'imaginaire et la réalité : « il semble que le groupe soit le chaînon manquant qui permette de rendre compte de façon rigoureuse du passage du singulier au collectif, et inversement ». Cette observation a son importance pour que, dans ses processus, la conduite du changement prenne en compte cette dimension groupale. Conduire le changement ne peut se résumer à une simple déclinaison d'une nouvelle stratégie des dirigeants par des canaux de transmission, comme un message diffusé à des individus qui n'ont aucun lien entre eux. Par conséquent, il ne semble pas possible pour les dirigeants de faire l'économie de la dimension collective de l'appropriation et de la construction du changement.

Un tel mode de fonctionnement exige plus de temps qu'un dispositif simplement descendant, pour permettre et favoriser les allers et retours qu'il suppose. C'est donc un coût supplémentaire à court terme que doivent prendre en compte l'agent de changement et

l'organisation. Le facteur temps peut ne pas ou ne plus permettre sa mise en place. En effet, il est une des ressources qui se raréfie de plus en plus, accroissant l'apparente incompatibilité entre accélération de la réduction des cycles de vie des produits et durée nécessaire au changement organisationnel. Le changement ne peut plus être appréhendé comme une période clairement déterminée qui permet le passage d'un état stable à un autre état stable, d'un point A à un point B. En effet, le processus participatif intervient en amont du changement, sous la forme d'explications renouvelées en réponse aux questions suscitées. Des débats interviennent aussi sur la construction du processus, puis sur sa mise en œuvre. Enfin, une fois le changement réalisé du point de vue de l'organisation, un dispositif participatif exige qu'on fasse un suivi et des corrections a posteriori, dans un souci d'amélioration et de respect des engagements mutuels.

Le facteur temps, les émotions et la notion de groupe semblent donc des dimensions incontournables du changement pour l'ensemble de l'organisation. Cette importance du temps est d'autant plus grande que, dans un environnement très capitalistique, la rentabilité du capital investi doit être la plus rapide possible.

Pettigrew (cité par Godelier, 1998) donne au principe de participation une ampleur plus considérable encore, puisque la décision stratégique est inséparable de la conscience et de la volonté des membres de l'organisation pour changer. Les changements organisationnels sont avant tout le résultat d'un processus. L'essentiel du changement se déroule quand l'entreprise a conscience du besoin de transformation. La crise ou la contrainte ne suffisent pas à expliquer l'apparition du changement dans l'organisation. Il faut qu'un nombre conséquent d'acteurs propose une stratégie pour qu'elle devienne un projet : le changement idéologique est ici un préalable à l'action. C'est le processus qui façonne conceptuellement et concrètement les contextes internes et externes de l'entreprise ainsi que le contenu du changement.

Au cœur du dispositif se trouve la question du pouvoir des managers, c'est-à-dire leur capacité à conduire les conflits et négociations qui se déroulent dans, et hors du cadre du système formel. Le rôle de l'agent de changement sera cette capacité à identifier la nécessité du changement, et de favoriser la cristallisation de stratégies et de structures alternatives. Les dirigeants doivent appréhender la culture de leur entreprise qui conditionne le processus de conduite du changement, et faire en sorte que les acteurs acceptent d'apprendre selon un apprentissage collectif par essais et erreurs. A la vision volontariste du pouvoir du stratège

succède celle de l'arbitre, qui s'appuie sur un réseau d'acteurs. Friedberg (1993, p. 341-343) montre qu'un processus participatif de changement ne peut se faire contre, ou sans, l'encadrement dans son ensemble. Le soutien actif des membres de l'encadrement est nécessaire pour démultiplier cette animation du processus de changement. Un processus participatif doit trouver les relais nécessaires pour prolonger et concrétiser l'impulsion initiale fournie par le leadership. Friedberg imagine l'exemple d'un processus en cascade, dans lequel l'impulsion initiale est relayée par plusieurs niveaux successifs, permettant in fine la mobilisation des membres des différentes unités de l'organisation. Il montre que le paradoxe apparent, qui veut qu'un fonctionnement participatif renforce la hiérarchie intermédiaire, s'explique par les moyens qu'il faut lui accorder pour qu'elle dispose de la marge de manoeuvre nécessaire à l'animation participative de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Il montre aussi que le processus participatif comporte des risques pour les différents acteurs, puisqu'il encourage chacun au dévoilement, à livrer ses tours de main, son métier, ses arrangements. Ce mode de fonctionnement ne peut se dérouler qu'accompagné de solides garanties relatives aux enjeux, garanties dont l'importance croît en descendant dans la hiérarchie.

Si l'action est bien initiée par le leadership puis relayée par l'encadrement, son objectif ultime est toutefois la mobilisation des personnes au plus proche du terrain.

C'est pourquoi, pour Pettigrew, chaque acteur de l'entreprise fait potentiellement partie de la sphère stratégique. Le processus politique est un moyen de cristallisation des représentations et des comportements différents. Une nouvelle étape s'ouvre pour l'organisation, que Godelier dénomme la « routinisation » du processus dans l'action : peu à peu émerge une nouvelle culture d'entreprise.

Le changement est donc conduit sur une certaine durée, d'autant plus longue qu'il demande un désapprentissage préalable des anciennes formes d'analyse et de comportement.

Dans ce contexte, la seconde conception de la conduite du changement organisationnel sollicite davantage la GRH, puisque le facteur humain y est appréhendé comme moteur du changement organisationnel. La GRH peut cependant être l'un des éléments déclencheurs qui donnera l'impulsion initiale, et peut aussi se voir confier la responsabilité du projet d'accompagnement. Cette action de déclencheur et de support suppose une compréhension des différentes fonctions et du sommet stratégique, de même qu'un partage de la

responsabilité de la gestion des ressources humaines avec l'ensemble des responsables de l'organisation, supposant la « déspecialisation » de la fonction RH<sup>14</sup> (Weiss, 1992).

Pour résumer brièvement cette seconde approche, l'implication dans le processus de changement d'un nombre élevé d'acteurs motivés par leurs enjeux permet de faire émerger, dans une direction préétablie, une nouvelle stratégie, par apprentissage collectif par essais et erreurs. L'animation et l'arbitrage des dirigeants, de même que l'appui du management intermédiaire doté des ressources suffisantes, sont nécessaires. Ce sont alors de nouveaux groupes d'acteurs qui sont légitimés, de nouvelles représentations qui émergent, tant de l'organisation elle-même, que de son environnement. Dans cette démarche, le rôle des groupes est fondamental, comme creuset de ces nouvelles représentations et lieux d'apprentissages. La GRH peut aussi avoir un rôle conséquent, tant comme déclencheur de la démarche que dans l'accompagnement qu'elle peut offrir à la hiérarchie et au personnel.

Une telle démarche, si elle encourage l'engagement des composantes du corps social, requiert du temps, et accroît le sentiment d'inquiétude né du changement par le contexte d'incertitude qu'elle crée.

Les deux conceptions de la gestion du changement semblent opposées. Nous souhaitons démontrer qu'elles peuvent se lire comme des conceptions complémentaires rendant ainsi mieux compte de la complexité de l'objet « changement ».

### **1.1.3 La recherche de la complémentarité des deux conceptions de la conduite du changement met en évidence sa dimension individuelle.**

Dans l'article précédemment cité, « Alfred Chandler contre Pettigrew », Godelier cherche à distinguer non seulement les points d'opposition mais aussi les visions complémentaires des deux approches. En fait, ces analyses peuvent coexister pour mieux rendre compte de la complexité du processus du changement, qui s'organise autour des thèmes suivants : origines du changement, initiateurs, vecteurs et savoirs nécessaires à sa conduite, et enfin modes de cristallisation et d'apprentissage.

---

<sup>14</sup> Il convient cependant de relativiser le poids de la fonction RH dans la conduite du changement. Delavallée (1999, p. 550) avertit en effet que si les DRH expriment que la conduite du changement est une priorité, c'est moins pour « construire un édifice » que pour éteindre des feux de plus en plus nombreux, nés des résistances à la conduite du changement selon la première conception, sans que l'agent de changement ne se soit préalablement assuré qu'il disposait d'un pouvoir suffisant pour l'imposer. Les conséquences sociales d'échecs de tels « passage en force » des dirigeants d'organisation peuvent ainsi détourner la GRH d'une activité de conception stratégique vers celle d'une gestion a posteriori de régulation sociale visant à atténuer les tensions.

Aux origines du changement externes telles que les définit Chandler, essentiellement technologiques, s'ajoutent d'autres causes décrites par Pettigrew qui voit à l'origine du changement un processus interactif entre les multiples dimensions de l'environnement macrosociétal (pouvoirs publics, économie nationale et internationale par exemple), et microsociétal (niveau local ou groupes d'acteurs externes bien identifiés), et les diverses composantes de l'entreprise (dirigeants, groupes d'acteurs internes).

Les initiateurs du changement sont les managers, distingués en trois catégories : au niveau supérieur, les managers conçoivent la politique générale, ils ont seuls la capacité de créer de l'organisation et sont donc à l'initiative du changement. Au niveau moyen et opérationnel, les autres managers administrent l'entreprise. Le collectif des managers est innovateur dans la mesure où il recourt à l'utilisation de nouveaux systèmes et outils de gestion qui permettent la coordination. L'animation des acteurs par le leader, selon Pettigrew, permet la cristallisation de stratégies et de structures alternatives. Le rôle des dirigeants dans cette conception est de gérer un processus politique, tout groupe influant étant partie prenante de l'initiation du changement en tant que force de proposition.

Les vecteurs du changement sont, pour les uns, les outils et systèmes de gestion, et pour les autres, la négociation et le conflit, qui constituent un processus politique permanent. Dans les deux cas, il s'agit de construire de nouvelles routines. Les systèmes de gestion/coordination donnent lieu à une phase de conception, puis d'application. Le processus politique conduit à l'émergence d'une nouvelle légitimité : celle du groupe d'acteurs dont la stratégie alternative finit par s'imposer. Dans les deux cas, l'encadrement occupe un rôle central, les savoirs des managers leur confèrent des qualités de rationalisation, mais aussi des qualités relationnelles et politiques.

La cristallisation du changement se fait par l'institutionnalisation des nouvelles structures et des nouveaux outils, aussi bien que par la légitimation des porteurs de stratégies alternatives. Dans le premier cas, l'action est discontinue, à la faveur des crises. Dans la seconde vision, c'est un processus de construction permanent. Ces deux points de vue permettent de relier des dimensions conjoncturelles et structurelles. C'est pourquoi Chandler inscrit le changement dans un temps court et Pettigrew dans un temps plus long.

Enfin, pour Chandler, le thème de l'apprentissage prend la forme d'une adaptation optimale d'une population d'entreprises aux conditions du moment, par le développement d'une compétence de coordination, du contrôle (notamment financier), et d'allocations des

ressources assimilées à la stratégie. L'apprentissage est aussi, comme le montre Pettigrew, une construction par essais et erreurs de savoirs stratégiques collectifs, au sein d'une entreprise, portant simultanément sur des savoir-faire techniques et des capacités organisationnelles constitutives d'une culture commune.

Pour conclure cette première partie, on insistera sur la complémentarité des deux approches qui, loin de s'exclure, rendent compte de situations et de besoins différents pour l'entreprise.

L'intérêt de la première conception met en lumière le rôle fondateur de la contrainte externe et de la stratégie dans le changement, mais aussi l'existence du risque d'un écart important entre l'objectif initial de ce changement et sa réalisation concrète, *in fine*.

La seconde approche décrit le rôle du dispositif participatif : chaque membre de l'organisation est acteur de l'action collective, les dirigeants sont soutenus par l'encadrement intermédiaire. Le sujet s'emparerait de « l'objet changement » pour défendre ou accroître les bénéfices qu'il retire de sa situation de travail. L'échange et le débat s'inscrivent tout à la fois dans la **durée**, génératrice de coûts, et dans une **structure groupale**, creuset de nouvelles représentations qui favorisent l'appropriation de la nouvelle stratégie, voire même son émergence. L'hypothèse de base du groupe porte sur la dialectique changement/conservation exigeant des institutions qui rassurent, le changement au sein des institutions génère une forte émotion amplifiée encore par la latitude, et donc l'incertitude, dévolue à l'ensemble des acteurs.

Nous pouvons conclure à une complémentarité des deux approches.

Le management y joue un rôle central. Ce rôle est contextuel. Dans le cas d'une crise imposée par des évolutions technologiques, le management conçoit et fait appliquer de nouvelles stratégies. De nouveaux outils de gestion concrétisent le changement et produisent de nouvelles routines. Dans une autre configuration, il s'agira pour certains groupes d'acteurs de faire émerger de nouvelles stratégies nées de l'interaction entre leur activité interne et l'environnement externe de l'entreprise. Le rôle du management se décline alors en animation des groupes d'acteurs aboutissant, sur des durées plus longues, à la légitimation de certaines stratégies d'acteurs. Il s'agit dans ce cas de la conduite d'un processus politique.

Dans tous les cas, il y a apprentissage par l'ensemble des acteurs de nouveaux outils visant une allocation différente des ressources, des savoirs collectifs portant sur des savoirs techniques, et de nouvelles capacités organisationnelles. Le changement organisationnel signifie mettre en œuvre un processus d'apprentissage, individuel et collectif, pouvant



généraler, entre personnes et entre groupes, des débats intenses. Les individus mettent en jeu dès le démarrage du processus de changement une activité cognitive, dans un contexte émotionnel mobilisant des inquiétudes d'autant plus grandes que le processus proposé sera participatif. Au travers du groupe, l'individu tentera d'agir pour le bénéfice de ses enjeux. Le groupe pourra décider de résister au changement, ou au contraire faire naître des représentations nouvelles qui permettront son avènement. Un accompagnement du personnel, pouvant être réalisé par l'encadrement ou la GRH, facilitera cette évolution.

La mise en œuvre des processus d'apprentissage vise le déploiement du changement dans toute l'organisation. L'ampleur du rôle de l'apprentissage peut être différente selon qu'il s'agit de seulement se conformer au déploiement d'une nouvelle stratégie par l'apprentissage de nouveaux outils et de nouvelles règles, ou de contribuer à faire émerger des stratégies nouvelles. Dans tous les cas, on constate que la dimension individuelle est essentielle dans le processus de changement, puisque sortir de la répétition impose un apprentissage de la part de chaque membre de l'organisation.

L'apprentissage et le déploiement d'un système participatif semblent des modes centraux dans la problématique de la conduite du changement, c'est donc que la personne a une responsabilité d'acteur de ce changement. Nous nous proposons donc de mieux définir son rôle dans l'organisation quant à sa latitude d'action au coeur du système.

## **1.2 L'individu acteur du changement**

L'analyse du rôle de l'individu, absent des théories du changement organisationnel de l'après-guerre, se situe actuellement au cœur du dispositif (1.2.1). Le rôle de la personne dans le changement prend place en tant que lien entre stratégie et culture (1.2.2). L'analyse de l'efficacité organisationnelle confère à la personne un rôle déterminant dans les préoccupations de performance, tout en le plaçant comme acteur de l'arène politique (1.2.3).

### **1.2.1 Du rôle de l'individu dans une approche historique du changement organisationnel**

Le rôle de la personne dans le changement des organisations a peu à peu émergé au fil du temps. L'analyse synthétique de Demers (2002, p. 53-67) montre que trois périodes structurent la conception du changement organisationnel.

**La première période** définit le changement en termes de croissance, de développement et d'adaptation. Elle va de l'après guerre jusqu'au milieu des années 70. Le changement est alors synonyme de progrès, c'est un processus graduel de développement. L'image de l'organisation serait celle d'un ensemble modulaire comparable à un jeu de Lego que l'on remodèle en ajoutant ou déplaçant des blocs.

Penrose (1959, p.531-543) fait de la croissance une théorie naturelle des organisations s'expliquant par la recherche continue des gestionnaires pour maximiser les profits. La croissance apporte les ressources managériales qui accompagnent, au plan organisationnel, l'accroissement de la taille de l'entreprise. La complexification opérationnelle s'accroît et doit être maîtrisée. Le processus pour atteindre ce résultat n'est pas analysé.

Selon une conception similaire, les théoriciens du cycle de vie se représentent l'évolution organisationnelle comme un organisme vivant, se développant selon une complexification croissante. Au stade entrepreneurial, simple et centralisé, succéderait l'organisation diversifiée et décentralisée. Le rôle du dirigeant est de faciliter cette évolution, sans que son rôle ne soit davantage analysé. A cette époque, le vieillissement et le déclin ne font pas partie des théories du cycle de vie.

Plus orientée sur les rapports de l'organisation à son environnement, la théorie de la contingence, née dans les années 1960, a connu son apogée dans les années 1970. La survie et la performance organisationnelle dépendraient de la cohérence entre l'environnement et l'organisation. Le rôle du dirigeant est d'adapter l'organisation, c'est-à-dire sa stratégie, ses structures et ses systèmes, aux caractéristiques spécifiques d'un environnement. Un environnement stable s'accommode d'une organisation centralisée et bureaucratique, alors qu'un environnement plus changeant demande d'innover à l'aide d'une structure flexible et décentralisée. Le rôle du dirigeant est de veiller à la cohérence entre structures internes et environnement externe par un ajustement graduel et permanent. Cette approche ne fournit pas non plus d'analyse détaillée relative au processus de changement.

Selon Demers (2002, p.55), c'est cette conception du changement organisationnel qui est, souvent encore, la plus présente dans l'esprit des professionnels aujourd'hui. Les auteurs expliquent avant tout comment le changement organisationnel « devrait » se faire ; l'approche est plus normative que descriptive. Elle concerne avant tout un changement de structures, et non un processus de changement organisationnel. Cette représentation est en accord avec les théories de l'école des relations humaines, puisqu'elle vise à améliorer graduellement le

fonctionnement de l'organisation et la satisfaction des employés dans l'espoir d'une meilleure performance collective. La vision est rationaliste et volontariste, et cherche à s'adapter à un contexte évolutif. Les dirigeants ont la latitude nécessaire pour procéder à ces adaptations graduelles. Il s'agira essentiellement d'accompagner au plan structurel la complexité d'une croissance par expansion géographique et/ou par diversification.

Une exception à ce type d'approche est celle des études de Chandler (1962), portant sur plusieurs entreprises (DuPont, Sears & Roieback, Standard Oil et General Motors), qui décrivent précisément l'évolution de ces entreprises de la structure fonctionnelle à la structure multidivisionnelle<sup>15</sup>.

La structure mulidivisionnelle confirme l'importance des capacités managériales pour l'adaptation des structures à l'évolution du contexte externe. Ce sont les managers qui sont ainsi mis en avant pour animer les structures, le reste des acteurs n'étant concerné qu'à un moindre titre, ils sont des exécutants. On a pourtant ici un accroissement important des groupes d'acteurs concernés : d'une conception initiale dans laquelle l'adaptation est réalisée graduellement par le dirigeant, qui en a théoriquement tous les pouvoirs, un élargissement s'opère vers un corps de managers répartis en niveaux hiérarchiques différents et auxquels sont déléguées des responsabilités de gestion.

Deux autres théories accordent aux acteurs une place privilégiée, ce qui leur confère un caractère précurseur. Ainsi le développement de la théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963). L'idée nouvelle est que l'organisation comme espace politique est

---

<sup>15</sup> Ces analyses approfondissent et éclairent la fonction des managers au sein de l'entreprise, thème abordé en première partie de ce chapitre.

Pour Alfred Chandler, dès la première guerre mondiale les grandes entreprises américaines avaient déjà mis au point la structure multidivisionnelle. La première forme d'organisation fut, à partir des années 1870, l'adoption d'un organigramme centralisé dans une structure unitaire, dite structure en U, qui se différenciait selon les fonctions (division fonctionnelle). Au début du XXe siècle, la rigidité de fonctionnement de cet organigramme ne permettait pas de séparer les tâches de gestion quotidiennes des formulations des politiques à long terme, et s'adaptait mal à la diversité d'activités dispersées en différentes régions, ou différents produits. Les grandes entreprises américaines ont alors adopté une structure plus décentralisée, dite multidivisionnelle ou en M. Des activités spécifiques, comme la vente ou la recherche-développement, fonctionnent dès lors avec une relative autonomie au niveau des différents produits ou des différentes régions. La politique générale et les perspectives à long terme, ainsi que l'allocation des ressources entre les divisions, sont, dans ce modèle, prises en charge par les cadres supérieurs de la direction générale. Les cadres des niveaux intermédiaires sont chargés des décisions quotidiennes d'exploitation à l'intérieur de leur champ opérationnel de fonctionnement. Pour Alfred Chandler, c'est cette forme d'organisation s'esquissant au début du XXe siècle qui était véritablement moderne. Cette analyse met en évidence l'importance de capacités managériales différenciées qui se développent dès les années 1900, supplantant le modèle initial entrepreneurial, et dont la concrétisation est le remplacement des grandes familles capitalistes par des managers professionnels. Les professions de cadres moyens et de cadres supérieurs avaient déjà trouvé leur identité et constituaient alors des fractions non négligeables de la population américaine dans les années 1900.

contrainte par sa logique interne. L'adaptation ne peut dès lors être le résultat d'une démarche rationnelle planifiée par des dirigeants, mais provient d'un processus organisationnel, émergent de négociations, dont l'issue échappe en partie aux dirigeants. Ces théories se situent toujours dans le cadre d'une adaptation graduelle de l'organisation dans un contexte relativement prévisible.

C'est le principe d'adaptation graduelle qui est fortement remis en cause par la seconde période.

**La seconde période** couvre la fin des années 70 et les années 80. Les chocs pétroliers et le succès de la concurrence asiatique remettent en cause le modèle économique américain : les déficits publics sont importants. Les premières restructurations répondent à des logiques d'augmentation de compétitivité et de réduction des coûts. C'est lors de cette période de grands bouleversements qu'émergent les théories (Hedberg et Jönsson, 1977-1978, p.88-109 ; Allaire et Firsirotu, 1985) qui définissent le changement comme un processus discontinu, évènement dramatique et processus radical de mutation touchant à la fois la culture, la stratégie et la structure d'une organisation. Cette transformation est conçue comme très coûteuse et difficile à réaliser car l'organisation est dotée d'une grande force de résistance à des changements de cette ampleur. Un processus graduel de changement, d'ajustement n'est plus possible : des dirigeants héroïques doivent entreprendre des actions sur la culture d'entreprise, la stratégie et la structure de l'organisation. Les théoriciens de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984, p.149-164) indiquent même que l'inertie des organisations limite tellement l'action des dirigeants que ce n'est pas un renouvellement des organisations qu'il faut envisager mais bien un remplacement par des organisations nouvelles. L'environnement agirait en processus de sélection des entreprises, ce processus étant le principal mécanisme de changement. Pour d'autres (Miller et Friesen, 1984), qui développent la perspective configurationnelle, un changement radical, rapide et global plutôt que graduel, serait nécessaire pour surmonter l'inertie, réduire les coûts et les risques d'incohérence, permettant ainsi de passer d'une configuration à une autre. Dans un contexte de crise, les dirigeants prennent des décisions très visibles dans des domaines stratégiques comme les fusions et acquisitions, le désinvestissement, la diversification. Ces décisions sont accompagnées, le cas échéant, d'actions dans le domaine organisationnel comme la révision des systèmes de rémunération ou de promotion. Enfin, la conception du changement radical est renforcée par les approches culturelles et cognitives : le changement est stratégique,

structurel, mais aussi culturel et cognitif (Schein, 1985). Il entraîne une nouvelle vision du monde, mettant en cause croyances et valeurs, ce qui provoque une période de discontinuité insécurisante et douloureuse pour les individus. Cette observation rejoint ce que nous avons vu dans la première partie de ce chapitre avec les développements concernant la mobilisation des inquiétudes. Il s'agit ici de la transformation des valeurs et des croyances qui participe d'un changement radical. Les leaders sont investis d'une mission symbolique visant à donner un sens à la nouvelle construction dont ils sont les architectes.

La théorie de l'équilibre ponctué réconcilie les visions des deux périodes : l'évolution organisationnelle serait caractérisée par de longues périodes de stabilité pendant lesquelles le changement serait graduel. Ces périodes seraient ponctuées de courtes périodes de crise dues à des changements d'environnement. Une nouvelle équipe dirigeante ferait des changements abrupts divergents par rapport aux orientations précédentes. Notons la similitude de cette approche avec la conception complémentaire des deux approches de Chandler et Pettigrew qui conclut la première section. Dans un sens proche, la théorie du développement organisationnel ou développement planifié propose des modèles d'intervention planifiées gérés par le sommet en accord avec l'école des relations humaines fondés sur des valeurs de participation et de consensus. L'objectif est, par l'amélioration graduelle de la l'efficacité et la qualité de vie organisationnelle, d'accroître la performance organisationnelle accrue (Beckhard, 1975).

Un courant alternatif (Mintzberg et Waters, 1985, p.257-272) oppose au modèle dominant du leader visionnaire le modèle d'un leader qui ne sait pas précisément où l'entreprise doit aller, sa vision se précisant en cours de route et le changement stratégique émergeant des initiatives de la base, des négociations entre sous-groupes et avec les groupes de pression externes.

Le changement radical apparaît comme l'officialisation a posteriori d'une démarche graduelle non planifiée.

La première période s'intéressait plutôt aux structures, systèmes, stratégies, à « ce qui change », alors que la seconde propose « comment faire » le changement au-delà d'une évolution purement structurelle, et donne des leviers tels que la restructuration et la réorientation stratégique. Le changement se définit comme un évènement, avec un début, souvent dramatique, et une fin concrétisée par un retour à l'équilibre. Les dimensions cognitives et culturelles sont prises en compte, et se rapprochent ainsi des préoccupations de la personne comme acteur du changement. La réussite d'un changement radical nécessite

aussi bien une gestion rationnelle que symbolique<sup>16</sup>, faisant appel tout autant aux émotions qu'à la rationalité des personnes. La perspective générale, à l'exception du courant alternatif, reste celle d'un « dirigeant au sommet qui voit le changement d'en haut ».

Par souci de simplification, nous appellerons **la troisième période** « période contemporaine ». Il est difficile de résumer ici l'ensemble des courants apparus depuis les années 90 tant ils sont nombreux et variés, certains d'entre eux naissant constamment de l'actualité. Nous nous bornerons donc à citer quelques traits qui semblent récurrents dans les analyses actuelles. Parmi ceux-ci, la succession des crises semble une des caractéristiques significatives ; elle réduit la confiance en un éventuel retour de la stabilité. L'accélération des cycles économiques, poussée par une concurrence accrue, et l'imprévisibilité de ces cycles, sont sources de précarisation, de suppressions d'emplois. Les débats sur l'exclusion sociale et la fragmentation de la société sont nombreux. Le changement n'est plus l'évènement dramatique, mais un phénomène installé, avec lequel il faut compter. Selon Demers (2002) : « L'ampleur prise par le travail autonome et l'entrepreneuriat suggère que de plus en plus de gens prennent en main, sur une base individuelle, leur insertion sur le marché du travail. » Dans ce contexte, le changement est de plus en plus défini comme un apprentissage permettant l'innovation.

Dans cette perspective, au lieu de n'être que le produit de la planification rationnelle d'un dirigeant, le changement devient l'affaire de tous, une latitude accordée aux membres de l'organisation fournissant une foule d'initiatives locales qui répondent à l'imprévisibilité. Le rôle de chaque membre de l'organisation est réhabilité, passant de résistant ou d'exécutant du changement, à celui d'initiateur de changement, capable de projets. Les auteurs qui ont abordé le changement sous cet angle sont nombreux et se sont inspirés des théories de l'apprentissage (Glynn et al. 1994, p. 43-83), de la complexité et du chaos (Stacey, 1995, p.477-495), des théories évolutionnistes (Burgelman, 1996, p.239-262), et enfin des approches constructivistes (Orlikowski, 1996, p. 63-92).

Préciser davantage ces approches permet de mieux cerner le champ d'action ouvert à l'individu, acteur du changement. Les théories évolutionnistes et de l'apprentissage

---

<sup>16</sup> L'exemple fourni par Demers (2002, p.60) d'un leader d'entreprise qui, pour marquer symboliquement le nouveau virage commercial, radie plus de \$ 200 millions de projets d'études de projets jugés inutiles, et reporte pour un temps indéterminé toute nouvelle construction, montre cette association de l'action stratégique à l'action symbolique.

organisationnel ont des précurseurs dans les années 60. Il s'agit d'auteurs alors plutôt isolés comme Cyert et March, (1963) qui définissent les organisations comme des systèmes qui s'adaptent en apprenant par le biais de processus stables produisant du changement de façon continue.

Argyris et Schön (1978) sont également précurseurs quand ils développent leur approche cognitiviste, l'apprentissage étant pour eux un changement de structure mentale. Ils distinguent l'apprentissage en boucle simple, visant à apprendre à mieux faire ce que l'on fait déjà, de l'apprentissage en boucle double consistant à apprendre à faire différemment.

Dans les années 90, les théories de l'apprentissage organisationnel popularisent la notion d'organisation apprenante et mettent en évidence le caractère continu du changement. Les organisations changent parce qu'elles réagissent à leur contexte, parfois de façon inattendue, en produisant des innovations. L'apprentissage est conçu à la fois comme résultant d'un changement cognitif, naissant de la réflexion, mais aussi de l'action. Il est facteur de formation d'une part, et de l'expérimentation par essais et erreurs d'autre part. Les interactions théorie/pratique, cognition et action sont ainsi mises en évidence. Le changement est un processus quotidien de création de connaissances qui nécessite un va-et-vient entre l'individuel et le collectif, entre les individus, les groupes et organisations, par un transfert continu de connaissances. Les savoirs révèlent ainsi leur double nature : explicites quand ils sont énoncés, par exemple sous la forme de procédures ou de contenus de formation, et tacites, quand ils ne se révèlent que par la pratique. Le rôle de la direction serait de faciliter ces différents modes de création de connaissance, sans pouvoir toutefois les contrôler entièrement. Dans ce processus complexe, l'encadrement intermédiaire aurait un rôle important à jouer.

L'approche évolutionniste se développe au même moment. Elle se fonde sur le modèle biologique de l'évolution des espèces transposé aux modèles sociaux. De nouveaux éléments, aléatoires ou programmés, sont choisis pour donner lieu à expérimentation dans l'organisation. Selon le succès obtenu, quelques-unes de ces nouveautés sont finalement institutionnalisées, selon le principe de rétention, ce qui permet l'instauration d'une stabilité organisationnelle par intégration d'éléments nouveaux sélectionnés. Cette intégration se fait par codification ou socialisation. Dans l'organisation coexistent donc des mécanismes qui maintiennent la stabilité organisationnelle et d'autres qui amènent la nouveauté : stabilité et changement coexistent au sein des organisations, dans une dynamique tout à la fois spontanée

et programmée. L'apport spécifique de chacun des membres de l'organisation dans le changement est étudié, qu'il s'agisse des dirigeants, des gestionnaires ou des acteurs proches du terrain. On assiste donc à un élargissement fondamental des groupes d'acteurs du changement. Nelson et Winter (1992) utilisent cette théorie pour expliquer l'innovation technologique.

Enfin, la théorie de la complexité (Waldrop, 1992) modélise le comportement des systèmes complexes, systèmes dynamiques non linéaires qui évoluent entre ordre et désordre comme les organisations. Les boucles de rétroaction, soit négatives (ramenant le système loin de l'équilibre), soit positives (l'amenant à l'équilibre), produisent des comportements complexes au niveau des systèmes, impossibles à prévoir à long terme. La compréhension des relations de cause à effet n'est donc possible que pour de petits changements, sur une courte période. De grands changements peuvent être atténués par les boucles de rétroaction pour ne produire finalement que de petits effets. A l'inverse, de petits changements peuvent être à l'origine d'une véritable transformation du système au fil du temps. Par ailleurs, trop d'ordre ou de désordre entraîne la mort de l'organisation, c'est la coexistence de poches de stabilité et de chaos qui, loin d'être un mal, permet le renouvellement par l'innovation et la découverte. Dans un sens proche, le courant du structurationnisme conçoit l'organisation comme une construction sociale où chaque membre de l'organisation saisit dans l'action l'opportunité de faire du changement, intentionnellement ou non, selon sa marge de manoeuvre nécessairement limitée.

Bien d'autres approches ont été récemment développées. Citons à titre d'exemple les travaux de Huy (2001) qui mettent en évidence l'importance du management intermédiaire dans la conduite du changement. Le même auteur (2002) montre que des changements radicaux ne peuvent prendre corps que si ces projets de changement suscitent une adhésion émotionnelle parmi un certain nombre de managers et que ceux-ci sont à l'écoute du ressenti émotionnel de leurs subordonnés.

Au cours de la période contemporaine, on ne privilégie pas un type de changement, incrémental ou radical, planifié ou émergent, mais on s'attache avant tout à mettre en avant le rôle des **individus** en tant que participants d'une dynamique organisationnelle, tout en différenciant le rôle de chacun selon sa situation, c'est-à-dire son lieu d'appartenance, son statut hiérarchique, son accès au pouvoir et aux ressources. Les gestionnaires deviennent des acteurs parmi d'autres.



La vision contemporaine est donc que le changement fait partie de la réalité quotidienne des organisations. Il est toujours situé dans le contexte de l'évolution organisationnelle, à la fois délibéré et émergent. Chaque acteur, selon ses projets, ses capacités et ses ressources contribue à la fois à la stabilité et au changement organisationnel. Cette dynamique du changement organisationnel est spécifique à chaque entreprise, issue de sa culture, de son histoire, des individus qui la composent. Du coup, c'est davantage la capacité de l'organisation à changer qui est l'objet de la vision contemporaine plutôt que la préoccupation pour la gestion du changement.

Gérer cette capacité à changer est une préoccupation contemporaine pour Demers (2002), et demande une connaissance précise de l'organisation pour se mettre à la place de ses autres membres, pour mieux comprendre ce qu'ils perçoivent et comprennent à partir de leurs situations spécifiques. Aux outils traditionnels des dirigeants tels que les leviers que sont la stratégie, la structure et les systèmes, s'ajoutent donc des moyens plus informels d'observation, d'écoute, de dialogue. L'objectif de gestion ne peut plus être seulement de parvenir à la cohérence, à l'équilibre interne, mais de favoriser la coexistence de la stabilité et du changement, de l'ordre et du désordre, de processus parallèles, d'îlots de désordre dans la stabilité<sup>17</sup>. L'entreprise devient un ensemble de forces en tensions, qui permet l'intervention de tous les agents de changement de l'entreprise.

Cette vision contemporaine nous paraît beaucoup plus complète et correspond mieux à la réalité du terrain. La véritable nouveauté des approches actuelles est que le changement, comme action collective, sollicite de plus en plus d'acteurs au-delà des seuls dirigeants.

Le tableau 1, qui suit, fait une synthèse des différentes dimensions du changement.

---

<sup>17</sup> Un exemple est donné à titre d'illustration par Honda et sa capacité à maintenir une tension créatrice (Pascale, 1990), notamment par une organisation qui favorise la gestion constructive des conflits entre groupes de R&D, et fabrication et vente, afin d'éviter la primauté d'un des groupes sur les autres, et l'appauvrissement en compétences qui en résulterait. La direction comprend son rôle comme étant de construire un contexte favorable, de donner une vision stimulante avec des objectifs exigeants, vision suffisamment générale pour laisser la place à l'engagement et à la confrontation.

**Tableau 1 : Evolution historique de la vision contemporaine du changement**

	Première période 1945-1975 :	Seconde période 1975-1989	Troisième période à partir de 1990
Contexte économique et social	Contexte de croissance, adaptation de la stratégie par la croissance de la taille de l'entreprise, son expansion géographique, sa diversification.	La crise provoquée par les chocs pétroliers, et une concurrence accrue contraignent à des changements radicaux Remise en cause de la sécurité de l'emploi, situation de fragilité professionnelle pour les personnes, génératrice d'angoisses encore accentuées par la transformation des valeurs et des croyances.	La concurrence et la mondialisation installent le changement dans les organisations. La succession de crises conduit à l'imprévisibilité, à une précarisation accrue des emplois.
Représentation du changement	Le changement est une adaptation graduelle à un contexte évolutif et prévisible.	Les changements sont perçus comme des réponses souvent dramatiques aux crises par des évolutions profondes des stratégies.	Le changement peut se présenter comme une opportunité d'apprentissage permettant l'innovation, soit par la réflexion, soit par l'action.
Rôle des dirigeants	Ajustement graduel de la structure organisationnelle par les dirigeants, complexification progressive de l'organisation. Démarche volontariste et rationaliste	Des « leaders héroïques » mènent le changement par des actions d'envergure sur les structures.	Les dirigeants créent les conditions pour qu'émerge le changement dans une direction préalablement souhaitée, avec l'appui du management intermédiaire, mais dans un contexte d'imprévisibilité élevée.
Acteurs concernés par le changement au sein de l'organisation	<u>Courant majoritaire</u> : l'équipe dirigeante conduit le changement par ajustements progressifs pour assurer conjointement la prospérité économique et la satisfaction des salariés. <u>Selon la théorie alternative</u> : accroissement des capacités managériales nécessaire distinguant plusieurs strates au sein du management, la strate supérieure investie de la responsabilité de la stratégie et des perspectives d'avenir, les autres ayant la responsabilité opérationnelle de gérer à court terme des territoires et des familles de produits.	Les leaders sont confrontés à la résistance au changement de la part différents des acteurs de l'organisation : la dimension rationnelle et symbolique de l'action du leader apparaît dans la prise en compte des aspects cognitifs et culturels. <u>Courant alternatif</u> indiquant la possibilité d'une démarche par laquelle le changement non planifié émerge des interactions entre groupe d'acteurs.	Cette approche met en lumière l'ensemble des acteurs de l'organisation, capables de freiner ou d'encourager le changement. L'organisation est mise en tension entre l'ordre et le désordre, le changement spontané et le changement programmé, les capacités de résistance au changement et les capacités d'en devenir un vecteur.

Nous concluons ici ce premier développement en constatant que les étapes historiques de l'évolution organisationnelle, synthétisées dans ce tableau récapitulatif, mettent en évidence l'élargissement progressif du nombre des acteurs possibles du processus de changement. D'un besoin de changement détecté, conçu, puis réalisé graduellement par l'équipe dirigeante, l'évolution historique permet d'abord une prise de conscience de la résistance au changement qui oblige les dirigeants à ajouter une dimension symbolique qui prend en compte les aspects cognitifs et culturels à leur démarche volontariste rationnelle. Elle ajoute la notion d'imprévisibilité, née des rapports politiques entre groupe d'acteurs, incluant ainsi le plus grand nombre d'individus comme acteurs potentiels ou effectifs du changement au travers des groupes.

Puisque l'acteur individuel émerge de l'approche historique, nous pensons nécessaire d'approfondir les concepts qui définissent et positionnent l'individu dans l'organisation. Ce qui nous permettra ultérieurement de mieux comprendre son rôle dans le changement organisationnel. L'étude des différentes approches de ce sujet nous semble aboutir à deux résultats majeurs : une définition des relations des personnes par rapport aux différentes dimensions du changement d'une part (1.2.2), une qualification du rôle de l'individu dans l'organisation à travers la notion d'efficacité organisationnelle de l'autre (1.2.3). La clarification de la situation de l'individu dans l'organisation nous permettra d'analyser la notion de « rôle » de l'individu dans le processus du changement ; ce sera l'objet de notre problématique développée au chapitre 2.

### **1.2.2 Situation du rôle de l'individu au sein des interactions entre les différentes dimensions du changement organisationnel**

Les liens entre stratégie, organisation et culture situent l'individu au sein des différentes dimensions du changement. Les dimensions du changement considérées ici sont celles du cube de Mintzberg et al. (2002), parmi lesquelles la stratégie, l'organisation, et la culture de l'organisation.

Pour définir ces liens, arrêtons-nous d'abord sur la stratégie ; nous allons compléter les définitions données en première partie de ce chapitre<sup>18</sup> en identifiant de quelle façon elle est liée à la culture et à l'organisation.

---

<sup>18</sup> 1.1.1, p. 19

Un certain nombre d'analyses se rapprochent de celle d'Hafsi *et al.* (2002, p.8) quand ils cherchent à énumérer les différentes dimensions qui composeraient la stratégie. Ils en distinguent quatre :

- La première dimension de la stratégie est l'ensemble des **croyances** partagées par les responsables clés de l'organisation, croyances relatives à l'environnement, à ses opportunités, ses risques, à la nature de la concurrence. Les croyances des dirigeants portent aussi sur les capacités et comportements des personnes de l'organisation, l'état de leurs connaissances et de leur compréhension du monde.
- Il en découle la seconde dimension, celle des **valeurs partagées**, toujours par l'ensemble des responsables clés, valeurs relatives aux activités de l'organisation, à son orientation technologique, à la définition du rôle et de la nature de la contribution des individus.
- La mise en œuvre de ces valeurs partagées porte sur les relations de l'organisation avec la société, elle donne lieu à la **conception d'une stratégie concurrentielle**, un positionnement en terme de définition ou de modification du domaine d'activité. C'est la troisième dimension qui peut conduire à des extensions d'activité, des acquisitions, l'internationalisation. Dans ces derniers cas, le processus d'allocation des ressources et la chaîne de la valeur doivent alors être reconfigurés.
- Par **arrangements structurels**, la quatrième dimension, il faut entendre la structure du processus d'allocation des ressources qui aboutit à définir un mode de gouvernement. Les systèmes de contrôle des résultats, l'espace de décision disponible pour les membres de l'organisation, les systèmes de récompenses sont définis. Cette dernière dimension conduit l'ensemble du corps social à réagir aux trois premières.

Ces dimensions de la stratégie concernent à la fois la finalité de l'organisation dans son environnement (l'objectif de son activité), et les processus et systèmes de gestion des ressources et création de valeur pour y parvenir.

Au plan organisationnel, la stratégie se décline pour les personnes par l'apprentissage de nouveaux outils qui compactent l'information, accélèrent sa circulation, améliorent la prévision et valorisent le capital technique. Tout au long de cet apprentissage, le personnel a également l'opportunité de réagir, en proportion de ses ressources en pouvoir. Il y a donc imbrication des dimensions stratégiques et organisationnelles. Ces dernières offrent des opportunités d'intervention aux acteurs de l'organisation dans la gestion du changement.

Compte-tenu de la récurrence de la référence aux **valeurs partagées et aux croyances** dans la définition de la stratégie, il nous semble indispensable de compléter le lien entre stratégie et organisation en abordant la notion de culture d'entreprise. Le terme a été défini par Jaques (1951) dans le cadre des recherches du Tavistock Institute of Human Relations comme un « mode de pensée et d'action habituel plus ou moins partagé » devant être appris et accepté. Un questionnement essentiel est de savoir si la culture « a » une culture ou « est » une culture (Godelier, 2006). Dans le premier cas, les éléments culturels peuvent être sélectionnés, et reconfigurés selon les besoins stratégiques de l'organisation. Dans le second cas, la culture devient un bloc homogène qui détermine les personnalités individuelles et les comportements, et qui n'est pas aisément modifiable. La définition de la culture d'entreprise proposée par Donnadiou (1999, p.177-178) fournit un éclairage complémentaire sur le lien entre la culture et la stratégie. Selon cette conception, la culture résulte de la représentation par un groupe humain de trois rapports différents.

Premièrement, la culture est produite par les rapports des hommes avec la « nature », connaissances acquises sur le monde pour s'y situer et l'utiliser, comme la technologie qui permet de transformer des matières premières en biens consommables (culture des mines, des chemins de fer). Sur ce dernier point, Journet (2002) souligne l'importance du contenu des connaissances communes sur lequel repose la culture de la firme industrielle. En effet, du fait de certaines caractéristiques spécifiques au produit et à la technologie nécessaire pour sa conception et sa fabrication, certains secteurs d'activité accordent une importance particulière à ces connaissances acquises sur le monde. Ce qui est exactement le cas des applications de hautes technologies dont il va être question dans le cas de notre terrain d'intervention. Les technologies microélectroniques mobilisent en effet des connaissances d'experts notamment en physique, optique, calculs mathématiques et informatiques. Le poids de ce facteur culturel peut être considérable, il s'inscrit dans un système des valeurs et croyances qui modèlent aussi bien la stratégie que l'organisation.

La seconde origine de la culture provient du « rapport des hommes entre eux », c'est-à-dire de leurs comportements, de leurs conventions, de leurs tabous. L'expression la plus élaborée en est la codification juridique. Le type de structure organisationnelle mis en place est à la fois le produit et le facteur de ces comportements. Lors de l'analyse de notre terrain d'intervention (chapitre 4), nous analyserons l'importance de l'innovation technologique sur la nature des rapports entre les membres de l'organisation.

Enfin, le troisième rapport fondateur de la culture d'entreprise concerne « les hommes au symbolique » : il s'agit de l'esthétique du produit, de l'histoire industrielle, du rapport à l'environnement mythique de l'entreprise, de la notion d'entreprise citoyenne. C'est le domaine de l'art, de la religion, de la philosophie, de la morale. C'est le cadre dans lequel se définissent les rapports de l'entreprise et de ses salariés au beau, au bien et au vrai.

Ce rapport au symbolique apporte un élément fondateur des comportements ainsi que le soulignent de nombreux auteurs. A titre d'illustration, on peut citer Francfort *et al.* (1995) qui distinguent trois grandes composantes de la culture : les rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques, puis la mémoire collective résultant d'une histoire vécue ou mythique, enfin les attitudes partagées. Le cadre symbolique peut avoir des sources dans le poids du passé. D'Iribarne (1989, 2006) montre ainsi, dans l'entreprise moderne, et dans la société française en particulier, le poids de l'héritage de traditions professionnelles anciennes, qui perpétue une répartition des fonctions en tâches nobles et moins nobles.

Ce troisième rapport de la culture d'entreprise semble fondateur des deux autres et, a fortiori, de l'organisation. En reprenant l'exemple de l'activité microélectronique « high tech », ce rapport pose de multiples questions relatives à ses mythes fondateurs, son rapport à l'idée de progrès et de civilisation d'une part, ainsi qu'à la situation économique et sociale contemporaine d'autre part. C'est vrai en termes d'organisation du travail, d'emploi, et plus généralement, de restructuration des échanges au sein du corps social.

La culture d'une entreprise repose donc sur un cadre symbolique fondateur d'une représentation de son rapport à l'environnement, et de modes de fonctionnement entre ses membres. De ce fait, la stratégie apparaît imbriquée à la culture de l'entreprise, qu'elle soit issue d'une contrainte externe, ou produite par des modes de pensées et des représentations issue de la culture de l'organisation. Au point qu'on ne puisse plus, rejoignant Pettigrew (Godelier 1998), considérer la stratégie comme un élément totalement exogène, mais comme intrinsèquement liée à l'organisation et à sa culture. La convergence avec la définition donnée par Hafsi *et al.* (2002, p.8) de la stratégie est frappante. En effet, les valeurs et croyances des responsables clés sont bien des composantes culturelles fondatrices de la stratégie. De même, les « rapports des hommes entre eux », dimensions culturelles, peuvent être rapprochés des arrangements structurels cités par ces auteurs comme dimensions de la stratégie. Stratégie et culture sont si étroitement liées qu'il est difficile d'identifier le facteur du résultat.

C'est à partir des références culturelles que les dirigeants concevront la stratégie. C'est aussi à partir de cette même culture que les autres membres de l'organisation seront parties prenantes du changement et y réagiront, tout en recherchant la continuité culturelle qu'évoque d'Iribarne (2000)<sup>19</sup>. L'individu se situe ainsi **au centre des rapports stratégie/organisation/culture**, qui sont autant de dimensions du changement, il est en interaction avec chacune d'elles.

Cette première définition des rapports de l'individu aux différentes dimensions du changement peut être encore précisée si l'on s'attache à définir et à mettre en relation les différents éléments constitutifs de la stratégie et de l'organisation. C'est l'objet de l'approche du cube du changement de Mintzberg *et al.* (2002, p.73) qui définit chaque concept par ses interactions avec les autres, confirmant l'importance de l'individu, en tant qu'élément fondateur, dans l'ensemble des dimensions du changement.

La face avant du cube (figure 1, p.49) présente deux grandes dimensions du changement, la stratégie et l'organisation. Ces dimensions se déclinent du plus abstrait au plus concret. Cette déclinaison permet de relier et d'ordonner les différents constituants du changement.

La stratégie comprend la vision - la perspective stratégique - qui est la dimension la plus conceptuelle. Au niveau de l'organisation, la culture est l'élément le plus abstrait. Les positions stratégiques peuvent amener à des reconfigurations et repositionnements, les structures de l'organisation pouvant être appelées à évoluer. Les programmes stratégiques comprennent de la réingénierie, ils font évoluer les systèmes organisationnels. Enfin, au niveau le plus concret, les nouvelles orientations stratégiques concernent les produits, et l'organisation du travail qui touche le personnel par la mobilité, la formation, l'évolution des fonctions et des comportements. Ce modèle permet donc de construire deux types de couples fondateurs :

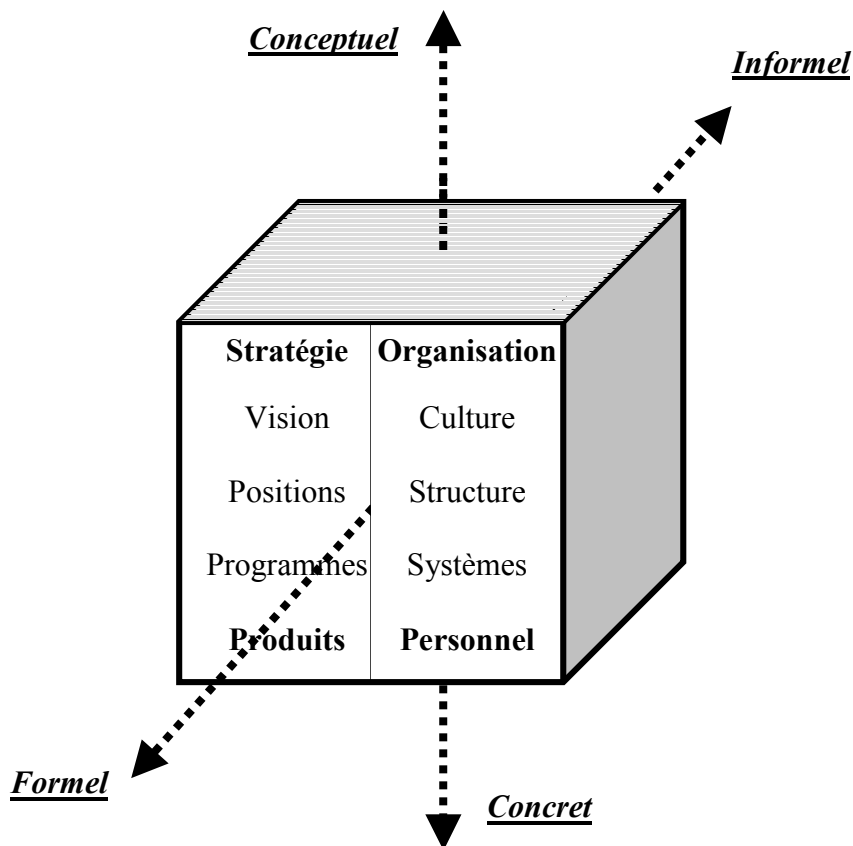
- au niveau le plus agrégé (macro) on obtient le couple **stratégie/organisation**, au niveau le plus analytique (micro) le couple formé est **produits/personnel**. Le niveau le plus agrégé est aussi le plus abstrait.
- en terme de déclinaison selon la logique objectifs/ressources, les couples qui émergent sont **stratégie/produits**, et **organisation/personnel**.

---

<sup>19</sup> Alors qu'il étudie STMicroelectronics à Casablanca, d'Iribarne décrit une rupture dans le fonctionnement de l'entreprise avec la référence nouvelle au TQM (Total Quality Management), mais aussi une continuité fondamentale qui permet d'envisager cette rupture. Ce principe de continuité - incarné par un nouveau chef d'entreprise - est relatif, dans ce contexte spécifique, à l'image du chef politique et religieux, « saint guerrier », figure centrale de l'Islam, fondatrice de la dynamique du changement souhaitée par ce nouveau dirigeant.

Les changements portant sur ces différents éléments peuvent se faire de la façon la plus systématique, c'est la face avant du cube, à la plus informelle, sa face arrière. Ce faisant, cette approche inclut aussi bien les modes de changement officiels, affichés, que les tentatives et actions informelles des différents groupes d'influence présents dans l'organisation.

**Figure 1 : Le cube du changement de Mintzberg**



Source : Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2002)

Cette représentation apporte plusieurs éléments de lecture des dimensions concernées par le changement.

Pour Mintzberg *et al.*, un changement de l'un des constituants du cube se répercute sur l'ensemble des éléments en aval, en partant du niveau abstrait vers la dimension concrète qui repose sur les personnes. Ainsi, la structure ne peut être modifiée sans une évolution des systèmes et des pratiques des individus. De la même façon, changer la vision suppose de repenser les positions stratégiques, les programmes et les produits, ce qui ne pourra pas se faire non plus sans le concours des acteurs qui contribuent à la production du produit ou de l'activité. Dans tous les cas, le changement des systèmes d'organisation s'opère au travers des



individus et des groupes. Dans cette représentation schématique, ces derniers sont, avec les produits, la base sur laquelle repose le cube du changement.

Si dans sa structure, ce modèle éclaire notre préoccupation visant à montrer l'inséparabilité des dimensions individuelles, organisationnelles et stratégiques, ce modèle rend peu compte des interactions entre ces différentes dimensions, car son principe dynamique induit un mouvement du sommet vers la base sans lequel rien ne semble possible. Ainsi Mintzberg précise : « [...] si l'on veut modifier certains éléments du cube, il faut aussi changer ceux qui se situent en aval. On ne peut pas, par exemple, changer la structure sans changer les systèmes et les gens... ». Ses développements sont essentiellement relatifs au changement descendant<sup>20</sup> et insistent sur la planification, la gestion ou la direction du changement par le sommet, ou par des « équipes spécialisées », mandatées par « les initiateurs du changement ». Les recommandations pour le conduire mettent les responsables en position d'autorité : il s'agit de « remodeler graduellement les valeurs, les structures », « simplifier d'un seul coup la hiérarchie de la direction générale », ou éliminer les secteurs fragiles. Les moyens sont la restructuration, le « dégraissage et la simplification de l'organigramme, puis l'habilitation du personnel qui ouvre la voie à l'amélioration continue ».

Ces analyses convergent avec les études menées par McKinsey, Dickout, Denham et Blackwell (1995), qui s'appuient sur des changements observés dans 25 entreprises. Exposant une « carte des méthodes de changement », Mintzberg (2002, p.80) précise encore comment la dynamique de l'individu découle de la dynamique de l'entreprise. Il cite le rapport de Doz et Thanheiser (1996) qui affirme, par exemple, que « le processus de rupture des inerties (est) en général guidé par le sommet. »

La position relative de l'individu par rapport à l'organisation d'une part, par rapport au produit et à la stratégie d'autre part étant clarifiée, il nous paraît nécessaire de nous concentrer

---

<sup>20</sup> Mintzberg tente pourtant d'équilibrer son analyse entre changement descendant et changement ascendant. S'il développe également le concept de changement ascendant, on ne peut que constater combien ce développement est limité. Il évoque « un processus orienté du bas vers le haut, commençant par de petits changements [...] dont les répercussions finissent par entraîner un changement généralisé. » Mais c'est pour conseiller aussitôt aux dirigeants « six étapes pour un changement effectif ». Ces étapes visent à « susciter l'engagement », « élaborer une vision commune », « encourager l'adoption d'une nouvelle vision », « étendre et institutionnaliser la revitalisation », « contrôler et ajuster les stratégies ». Ce changement spontané que pressent Mintzberg sans l'approfondir davantage, est « généré, ou du moins guidé par des personnes n'occupant pas de véritable position d'autorité mais plutôt une fonction obscure dans l'entreprise [...]. Ce troisième type de changement n'est ni géré ni contrôlé par les dirigeants. Il englobe les défis politiques, la prise de risque et l'apprentissage stratégique. » Dès à présent, relevons cette notion de « défis politiques et de prise de risque » comme une donnée importante pour l'engagement des personnes dans le changement.

d'avantage sur l'acteur. En particulier, mieux définir son véritable pouvoir par sa contribution à la performance collective : c'est la notion **d'efficacité organisationnelle** qui nous paraît un concept approprié à cette analyse.

### **1.2.3 En terme d'efficacité organisationnelle, le pouvoir de l'individu sur la performance collective est la mesure de sa contribution au changement**

La notion d'efficacité organisationnelle, empruntée à Savoie et Morin (2002, p. 206), nous semble particulièrement pertinente et nous permet de mieux appréhender le rôle de l'individu dans le changement organisationnel. Cette analyse identifie les causes d'échecs de changements dans les organisations pour en déduire des préconisations qui dessinent le champ d'action de l'individu en tant qu'acteur du changement.

Les auteurs insistent d'abord sur l'importance des failles de diagnostic, nées d'une vision parcellaire de l'efficacité organisationnelle, qui ne prennent pas en compte l'ensemble des facteurs d'efficacité. Ils recommandent donc d'élaborer un **processus diagnostique organisationnel structuré préalable** à de nouveaux choix d'organisation : on en déduit donc que toute action de changement organisationnel est inséparable d'une action diagnostique préalable.

Le diagnostic est un processus de découverte de l'information, de classification, puis de transformation de cette information, qu'elle soit écrite, verbale, ou comportementale. La transformation de l'information permet de formuler le problème et de le résoudre. Analyser ce processus permet à la fois de repérer l'espace d'action de l'individu en amont du changement, pendant cette phase préparatoire, et nous apporte des recommandations d'ordre méthodologique pour la conduite de nos travaux de recherche.

Savoie et Morin nous exposent diverses étapes de ce processus :

- 1) La phase de **formulation** du problème mesure l'écart entre la réalité et les attentes. La puissance du diagnostic dépend avant tout de la capacité à localiser le niveau d'information recueillie, qu'il s'agisse du niveau individuel, groupal ou organisationnel. Pour eux, est organisationnel ce qui décrit toute l'organisation, au moins sur un aspect, par exemple la performance du personnel, la réputation de l'entreprise, ou encore sa productivité. Le niveau groupal ne décrit qu'un ou plusieurs aspects d'une entité restreinte, il peut s'agir par exemple du rendement d'une équipe. Enfin, n'est considéré comme individuel que ce qui peut rendre compte d'un ou

plusieurs aspects d'un salarié particulier, comme la performance individuelle, ou l'absentéisme<sup>21</sup>. Cette différenciation en plusieurs niveaux définit le rôle de l'individu, acteur au sein de plusieurs groupes d'appartenance qui vont s'élargissant.

- 2) L'étape de **classification** consiste à déterminer, pour chaque information, s'il s'agit d'une cause, d'un problème, d'une conséquence ou d'une solution. Au cours de cette phase, la confrontation de la réalité et des attentes porte essentiellement sur les résultats et les produits, non sur les processus, les actions ou les ressources de l'organisation. Lors de leurs analyses de terrain, ils ont souvent constaté une confusion entre résultats et causes, et prennent soin de ne considérer que les résultats ou les produits (extrants) de l'organisation, en s'interdisant de prendre en compte les processus, actions ou ressources engagés pour atteindre ces résultats. Pour eux, indiquer par exemple les heures ou le budget relatifs aux actions de formation chaque année ne livre aucune information sur l'ampleur des nouvelles compétences acquises qui constituent le résultat réel. De la même façon, le chiffre d'affaire et la part de marché d'une organisation sont des extrants mais non le leadership de ses dirigeants. La formulation du problème ne porte donc que sur les extrants, et non sur ce qui concourt à les engendrer : cette phase ne présume rien quant aux causes, sources de l'écart, ni aux solutions qui pourraient le réduire. Elle permet d'évaluer à la fin de l'action dans quelle proportion le problème a été, ou non, réduit.

Repérer rationnellement les dysfonctionnements en les distinguant des causes est essentiel pour notre recherche : saisis par l'organisation d'une demande d'intervention gestionnaire, nous débuterons donc nos travaux par des **entretiens exploratoires**<sup>22</sup>, dans le but de recenser les dysfonctionnements en les séparant des processus. Cette démarche évitera le biais de nous orienter, sans diagnostic préalable, vers les causes des dysfonctionnements présumées par les prescripteurs du changement, causes qu'ils auraient identifiées au préalable, susceptibles de constituer des prénotions.

- 3) Enfin, au cours de la phase de **résolution du problème**, le diagnosticien tente d'en trouver les causes. L'obstacle endémique à cette étape est la préférence pour une discipline. Savoie et Morin proposent l'usage de cadres de références plus ouverts : le

---

<sup>21</sup> « Ainsi, l'engagement envers l'organisation peut demeurer une mesure à caractère individuel, tout comme il peut être agrégé au niveau groupal pour décrire jusqu'à quel point une équipe donnée est engagée envers l'organisation, tout comme l'agrégation à un niveau organisationnel indique dans quelle mesure l'organisation est l'objet d'un engagement de la part de son personnel. » Savoie et Morin (2002, p. 207).

<sup>22</sup> Chapitre 3, 3.2.3.2., p.135

cadre de la théorie des organisations aide, par exemple, à examiner successivement de multiples causes possibles d'écarts. L'usage d'un modèle causal multi-théorique permet de dépasser le raisonnement linéaire qui, en réponse à un problème économique, n'évoquerait que des solutions économiques.

Pour notre intervention, ce modèle ouvre des perspectives plus larges que les traditionnels facteurs liés à l'environnement économique, aux choix financiers, technologiques et commerciaux de l'organisation. Il pousse à considérer également les aspects humains et la position centrale de l'individu dans le changement. Au plan méthodologique, l'implication d'acteurs multiples occupant des fonctions différentes est recommandée : un principe fondateur de notre démarche est de constituer une équipe intervenante - l'équipe de gestion des transferts du personnel - composée d'acteurs multiples, aux fonctions et situations différentes<sup>23</sup>.

Tant pour identifier le problème que pour en détecter les causes, il est nécessaire de bien définir ce qu'est l'efficacité organisationnelle, d'autant plus qu'il s'agit d'un terme générique qui recouvre un vocabulaire varié, comme le rendement, la productivité, l'efficacité, le succès, l'excellence... Morin et Savoie (1989, p. 212) en proposent la définition suivante : « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. » Cette notion est donc un fait construit, un jugement porté par des personnes ou des groupes légitimés à le faire. Ce jugement reflète donc les préférences et intérêts politiques qui président à la mesure de l'efficacité organisationnelle. Il en découlera des choix d'indicateurs de mesure.

Morin et Savoie (2002) présentent un modèle qui synthétise la notion d'efficacité organisationnelle par le biais d'enquêtes et d'une revue de littérature. Ils l'ont ensuite testé à plusieurs reprises auprès de nombreux professionnels, par de nombreuses interventions sur le terrain. Cinq dimensions traduisent la complexité de l'évaluation de la performance organisationnelle. Ces dimensions centrales sont la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur du personnel, et la légitimité organisationnelle. La dernière dimension est au coeur du dispositif, comme l'a souligné Ramalho (1998) qui reprend la conception politique des organisations<sup>24</sup> : la dimension politique, baptisée « arène politique » compte-

---

<sup>23</sup> Chapitre 3, 3.1.3, p.117

<sup>24</sup> Sur la conception politique des organisations : Cyert et March (1963), Crozier (1964).

tenu des enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs et des différentes tactiques, oppositions, alliances qui en résultent.

Le problème identifié peut être de nature très différente, ou combiner plusieurs dimensions comme le montre la figure 2 qui reprend le modèle de Savoie et Morin.

**Figure 2 : Dimensions et composantes de l'efficacité organisationnelle**



Source : Savoie et Morin, 2002, p.213-227.

Le rôle de l'individu comme acteur du changement dans l'efficacité organisationnelle se joue simultanément sur trois plans différents.

- En premier lieu, à partir de la dimension « **valeur du personnel** », les individus et les groupes sont des composantes essentielles des représentations du changement organisationnel. Savoie et Morin indiquent l'engagement des employés, puis le climat de travail, les compétences, le rendement, la santé et la sécurité des employés. Ils s'appuient sur des enquêtes pour montrer que, dans la pratique, la plupart des entreprises se préoccupent d'abord des ratios financiers, d'où des risques élevés qui naissent du manque de prise en compte des autres dimensions et composantes de l'efficacité organisationnelle. Ils ajoutent que la mesure de cette dernière « ne peut être appréhendée que si l'on prend en considération les extrants de niveau organisationnel, et que les extrants individuels ou groupaux ne sont pertinents que s'ils sont agrégés au niveau organisationnel ».
- La personne occupe également une place primordiale par son adhésion aux objectifs mis en œuvre dans les autres dimensions. Comme acteurs, les individus peuvent ralentir ou améliorer les cadences, la qualité, le temps travaillé, et influencer ainsi directement sur l'efficacité économique et la pérennité de l'entreprise. Les individus/acteurs peuvent même agir sur la légitimité organisationnelle, en matière de responsabilité environnementale par exemple.
- Enfin, et c'est le point central du dispositif dénommé « défis politiques et prise de risque » par Mintzberg (2002), l'efficacité organisationnelle ne peut échapper à l'influence des groupes d'intérêt qui composent l'organisation. C'est pourquoi l'activisme politique est intense dès le diagnostic, au moment du dépôt du rapport sur le diagnostic organisationnel, puis durant les discussions qui suivent, enfin pendant toute l'action de changement susceptible d'en découler. C'est le sens de la surface centrale du schéma, baptisée « arène politique ».

La dimension politique de l'efficacité organisationnelle, telle que décrite ci-dessus, peut être appréhendée de façons différentes. Toutes évoquent des interactions entre groupes aux intérêts divergents. Si l'organisation est conçue comme un ensemble de coalitions, ce sont les membres de la coalition dominante, qui détient les ressources irremplaçables et centrales de l'organisation, qui déterminent la stratégie de l'organisation (Goodman, Pennings 1980, p. 185-215). Le modèle évolutionniste (Zammuto, 1982) expose que l'efficacité d'une organisation est un jugement lié à la situation de l'organisation dans son environnement, de sorte qu'une action jugée efficace aujourd'hui peut ne plus l'être demain. Les contraintes spécifiques à l'organisation (nouvelles technologies, création de nouveaux objets ou services)

seront, ou non, saisies comme des opportunités de changement selon leur compatibilité avec les valeurs des différents groupes d'acteurs qui décideront d'agir, ou de ne pas agir. Pour d'autres, l'organisation tentera d'abord de satisfaire les constituants essentiels à l'exercice de ses activités, puis celle des personnes et groupes ayant un pouvoir relatif, c'est-à-dire détenant des ressources remplaçables (Cummings, 1983). Pour l'approche de la minimisation des préjudices (Keeley, 1984, p. 1-25), l'organisation vise à réduire autant que possible les préjudices subis par les membres de l'organisation qui risqueraient d'être des victimes potentielles du changement.

Si notre objet n'est pas de prendre partie dans ces différentes approches de la conception politique de l'efficacité organisationnelle, leur intérêt pour notre recherche réside dans la démonstration que l'individu occupe dans l'organisation une place centrale, en pouvant agir sur elle, au travers du collectif, de multiples façons.

Ces opportunités d'action des individus dans le changement organisationnel permettent une première formulation de la question de recherche : « **Quel est le rôle de l'individu en situation de changement organisationnel, et quelles sont ses pratiques pour agir sur ce changement ?** »

Savoie et Morin (2002) concluent à une rupture entre réalité socioculturelle et réalité administrative quand ils constatent que les grands mouvements sociaux qui ont marqué le XXème siècle et qui concernent l'émancipation de la femme, la reconnaissance des droits et des libertés de l'individu, le développement de la conscience écologique, ou encore les préoccupations sur la santé et la sécurité, n'ont pas modifié nettement les représentations de l'efficacité organisationnelle chez les gestionnaires, ni les pratiques d'amélioration de la performance organisationnelle. Pour eux, les gestionnaires ne considèrent que les critères d'efficacité organisationnelle qui les préoccupent du fait de la sélectivité des mécanismes perceptifs. Ces mécanismes reposent sur une représentation sociale de l'efficacité, construite à partir d'intérêts, de valeurs, de la formation, du statut, et de l'expérience des gestionnaires, ainsi que de l'usage qu'ils veulent en faire.

Selon eux, les conséquences de cette rupture expliqueraient les difficultés des gestionnaires à mobiliser les employés pour la recherche de l'accroissement de l'efficacité, des individus à trouver du sens dans leur travail.

Le poids des individus dans l'efficacité organisationnelle confère à la gestion du personnel une dimension stratégique (Thévenet, 2002, p. 5-6), puisqu'il est de nature à remettre en cause

l'accomplissement des missions de l'entreprise, qu'il s'inscrit dans le long terme, et qu'il nécessite des décisions structurantes pour le fonctionnement et le développement de l'entreprise. Le facteur humain apparaît donc essentiel pour la réussite de la stratégie et peut « s'aborder de manière stratégique en [...] précisant des objectifs, une vision, en clarifiant les valeurs clés qui guident la pratique de la gestion des personnes ».

Faire une synthèse de cette seconde partie nous amène d'abord à constater l'imbrication des dimensions individuelles, organisationnelles et stratégiques. Cette imbrication est constituée par des interactions complexes : à la dynamique du sommet vers la base se superpose celle de la base vers le sommet, qui échappe, au moins en partie, aux dirigeants et à la planification, et qui fournit aux individus, quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation, un rôle d'acteur politique. Cette latitude de l'acteur est issue de sa volonté d'utiliser son pouvoir pour participer au changement.

Le rôle de l'individu comme acteur de la performance collective est le cadre de sa contribution au changement : il agit en fonction de ses compétences, de son engagement, de son adhésion aux objectifs de l'organisation, notamment en termes d'efficacité économique et de pérennité de l'organisation. Enfin, l'activisme politique, très élevé pendant tout le changement organisationnel, est essentiel à sa dynamique. C'est le jeu des acteurs dans l'arène politique, qui se situe au coeur des concepts d'efficacité et de performance organisationnelle, qui ouvre un espace d'action à l'individu dont l'engagement politique se confond avec l'engagement dans le changement.

### **1.3. Conclusion du chapitre 1**

Pour conclure ce premier chapitre, rassemblons les éléments théoriques relatifs au changement organisationnel.

Que l'on envisage le changement du point de vue de sa dynamique, ascendante ou descendante, de sa nature, l'amélioration continue, la « correction », changement de type 1, ou le changement de représentation, le « changement de lunette », changement de type 2, l'individu émerge comme acteur principal. Cette reconnaissance du rôle de l'individu, confirmée d'un point de vue historique depuis l'après-guerre jusqu'à nos jours, conserve toute sa validité.



En effet, la complexité et l'imprévisibilité de l'environnement contemporain font apparaître, à première vue comme déterminants, les facteurs technologiques et économiques qui imposeraient aux organisations structures et règles de fonctionnement. Pourtant, l'observation des entreprises, de leur développement, de leurs crises et de leur déclin, montre l'importance de l'engagement de l'individu dans l'œuvre collective. Cet engagement se manifeste au travers de différents groupes d'appartenance, les actions de ces collectifs se mesurant véritablement en terme d'impact au niveau de l'ensemble de l'organisation considérée.

**Les différents canaux d'action** pour les personnes sont autant d'opportunités : ce sont les nombreuses structures collectives, qu'il s'agisse des catégories socioprofessionnelles, des types de fonctions ou de rôles, des différents services, des équipes postées, ou de différents réseaux informels, transverses aux groupes traditionnels, formés comme par une sédimentation de l'histoire de l'organisation.

**Les différents types d'actions possibles** sont multiples. Ils concernent au moins une des dimensions **de la performance de l'organisation**, qu'il s'agisse de sa pérennité, de son efficacité ou de sa légitimité. Pour reprendre la terminologie de Savoie et Morin (2002), le champ privilégié des actions possibles de l'individu sur l'organisation au travers de ses multiples appartenances réside dans « la valeur du personnel ». Ce terme, large à dessein, rassemble des éléments hétérogènes. Il comprend en effet tout ce qui concerne les connaissances du personnel, son potentiel à évoluer, sa motivation pour le faire, son rapport à l'organisation. Il s'agit aussi bien de compétences et de capacités, que d'identités professionnelles définies comme types de rapports spécifiques à l'organisation. Si l'on parle d'identité, on ne peut éviter une réflexion sur la culture d'entreprise et son intériorisation par la personne. Si l'on évoque les capacités des individus, c'est de la problématique de l'apprentissage, de l'acquisition des compétences que l'on traite, ainsi que des systèmes mis en place par l'organisation pour engager l'individu dans une démarche cognitive d'adaptation à une situation nouvelle.

Traiter du changement dans les organisations, c'est mettre à jour et mettre en mouvement les enjeux de chacun, regroupés en alliances pour peser davantage, c'est remettre en cause des équilibres, faire ressortir des problèmes passés, des fractures un temps oubliées, c'est proposer l'incertitude, objet de tous les enjeux, qui fait naître conjointement inquiétudes et attentes. L'objet « changement » est donc fondamentalement un objet politique qui consacre

l'avènement de **l'individu acteur**, quels que soient l'objectif de changement proposé et sa dynamique.

Si les écoles de pensée stratégique conçoivent le changement comme essentiellement descendant, conçu et déployé par les équipes dirigeantes, la limite à ce modèle réside dans la régulation autonome, la capacité de s'opposer ou de contourner les choix organisationnels formels. La résistance au changement peut se définir comme l'expression de la régulation autonome développée par les salariés en réponse au changement descendant - la régulation de contrôle - exercée par l'organisation sur ses membres.

Le changement est donc un objet transverse, qui, à partir d'un centre prenant la forme d'une arène politique, traite autant de stratégie que d'organisation, de vision que de culture, de business plans que de systèmes et processus d'organisation, de produits que de personnes. L'analyse de Mintzberg (2002), s'il elle souffre de la limite de sa conception essentiellement descendante du changement, clarifie et ordonne entre elles l'ensemble de ces dimensions, en montre tant la complexité et l'étendue de ce sujet que le rôle incontournable des individus.

Ce constat sur l'ampleur du domaine choisi nous amène à préciser la direction que va prendre la suite de notre analyse, en proposant les premières questions de recherche.

Ce premier chapitre permet de mieux situer la position de l'individu au sein de l'organisation en tant qu'acteur du changement. Si nous nous appuyons sur ce développement qui démontre l'importance du champ d'action de l'individu acteur du changement au sein de l'organisation, nous devons préciser ce **rôle de l'individu acteur**, les **moyens qu'il peut mettre en œuvre** pour contribuer au changement, voire pour chercher à le contrôler. Cette analyse est l'objet du second chapitre.

Les théories les plus informatives et les plus adaptées à notre objet de recherche (chapitres 1 et 2), complétées par notre démarche méthodologique (chapitre 3), et la compréhension du contexte (chapitre 4), permettront l'étude des phénomènes en situation (chapitre 5), et la discussion de l'interprétation des données recueillies par rapport aux données théoriques (chapitre 6).

Une première formulation de notre question est donc : « **quel est le rôle de l'individu en situation de changement organisationnel, et quelles sont ses pratiques pour agir sur ce changement ?** ».

Pour faire émerger une problématique plus précise, il faut nous arrêter à présent sur la dimension individuelle du changement, définie par les pratiques développées par l'organisation, pratiques organisationnelles et contrat normatif, et par les pratiques de l'individu. Au centre des pratiques de l'organisation et de l'individu apparaît le concept de **socialisation organisationnelle**.

*« L'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme non raisonnable persiste à essayer d'adapter le monde à lui. Donc, tout progrès dépend de l'homme non raisonnable. »*

Georges Bernard Shaw, cité par N. Nicholson (1984).

## **Chapitre 2 : L'individu en contexte de changement organisationnel : entre pratiques organisationnelles et individuelles.**

Notre problématique de recherche puise largement ses sources dans cette double nature de changement mise en évidence dans le premier chapitre, changement inspiré par quelques-uns, puis décliné dans toute l'organisation, ou émergeant des interactions entre acteurs.

Nos travaux de recherche portent sur un changement organisationnel appréhendé sous l'angle des outils de gestion (évaluation et formation du personnel, gestion de la qualité), et des modes stratégiques déployés par une grande entreprise de fabrication de semiconducteurs. La question de départ se situe dans un contexte d'enjeux économiques considérables pour une grande entreprise internationale : l'un de ses établissements industriels doit réussir un des investissements majeurs de la stratégie de l'entreprise. Pour ce faire, le changement organisationnel et le transfert d'une population d'opérateurs d'une ligne de fabrication vers l'autre est incontournable. Le premier chapitre montre l'importance de l'individu comme acteur du changement et a permis de formuler notre question de recherche « **quel est le rôle de l'individu en changement organisationnel, et quelles sont ses pratiques d'action pour contrôler ce changement ?** ». Pour formuler une problématique, objet de ce chapitre, nous allons situer l'individu par rapport aux pratiques organisationnelles et individuelles.

Dès le démarrage de l'action visant à transférer le personnel, les représentants de l'organisation ont déclaré, à l'ensemble du personnel, leur ferme volonté d'obtenir l'adhésion des tous à ce changement. Dans ce but, il nous semble important dans un premier temps (2.1) de repérer les types de pratiques organisationnelles que peut mettre en place une organisation pour faciliter la socialisation organisationnelle de l'individu en situation de changement de rôle. Pour éclairer ces pratiques, nous nous arrêterons sur leur cadre général, c'est-à-dire la définition du contrat normatif, susceptible de jouer le rôle de matrice des pratiques organisationnelles.

Est-ce à dire que l'individu ne fait que réagir à ces pratiques, ou dispose-t-il d'un champ d'action spécifique, en dehors du périmètre tracé par les pratiques organisationnelles qui visent à favoriser son adaptation au nouveau contexte ? Cette préoccupation sera l'objet de la deuxième partie (2.2.), et nous permettra, en restreignant le champ de recherche, de formuler quelques hypothèses. L'écart de perspective, en terme de changement entre l'organisation et l'individu, sera défini en termes d'objectifs et de logique. Nous expliquerons ainsi les écarts entre logique d'adaptation de l'organisation et logique de transition individuelle impliquant une dimension identitaire.

Nous chercherons d'abord par quels efforts l'organisation tente de favoriser l'adaptation du personnel au changement (2.1). Cette analyse nous livrera en outre quelques grilles utiles à l'analyse du contexte de l'étude de terrain réalisée au chapitre 4. Nous tenterons ensuite d'identifier la nature du changement pour la personne, et son champ d'action spécifique pour le conduire (2.2).

## **2.1 Face au changement organisationnel, l'organisation et l'individu développent des pratiques de socialisation.**

Pour l'organisation, de très nombreuses voies sont possibles pour adapter le personnel à un nouveau rôle : entre autres, des dispositifs d'accompagnement tels le tutorat, la formation, l'information. Compte-tenu des difficultés éprouvées par les personnes face à un changement de rôle et de contexte, ces processus visent à associer l'individu à la réussite de son intégration, et de son adaptation, par l'acquisition de normes, de valeurs et de savoir-faire.

Nous allons dans une première partie lister les modes d'action à la disposition de l'organisation pour adapter l'individu à une nouvelle situation, celui-ci cherchant à « co-construire » son rôle (2.1.1). Le cadre de la logique organisationnelle est constitué par les normes et valeurs communes qui forment le contrat normatif (2.1.2). Le contrat normatif permet l'intériorisation des normes et valeurs qui questionnent l'identité individuelle au travers de groupes transitionnels (2.1.3).

### **2.1.1 L'organisation met en œuvre une logique de socialisation qui adapte l'individu à la nouvelle situation. L'individu cherche pour sa part à « co-construire son rôle ».**

L'étude de la façon dont une personne va s'adapter à une nouvelle organisation nous conduit très rapidement à étudier les conséquences identitaires de ce changement, et nous amène au concept de « socialisation ».

C'est Schein qui, dans son article fondateur (1968), définit la socialisation comme « le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités<sup>25</sup> ». Transposant la situation des prisonniers de la guerre de Corée à celle des salariés des entreprises américaines, il insiste sur l'apprentissage du système de **valeurs, des normes et des comportements** appropriés. Lacaze et Fabre (2005, p.274-301) illustrent ses propos en citant des pratiques de destruction de l'ancienne identité, comme par exemple le changement de coupe de cheveux et l'adoption de nouveaux vêtements lors de l'arrivée dans l'armée. La socialisation se résumerait ainsi à un modelage de l'identité des nouveaux membres sur la base d'une référence cible commune. Cette conception suppose que le matériau humain soit particulièrement plastique et adaptable. Pour Schein, la socialisation échoue dans deux cas extrêmes. Le premier cas est celui d'une acceptation intégrale des normes et valeurs de l'organisation au risque d'en oublier sa propre identité, c'est « l'extra-conformité ». Le second cas est, comme on le devine, le cas opposé, « la non-conformité », l'individu qui refuse l'intégralité des valeurs et normes recommandées par l'organisation. Schein décrit le cas idéal comme celui d'un « individu créatif » acceptant les valeurs essentielles mais conservant son individualité dans l'organisation. Nous reviendrons sur cette notion en étudiant le concept d'**individuation** en seconde partie de ce chapitre.

Lewicki (1981), cité par Lacaze et Fabre (2005), développe également la notion de « séduction organisationnelle » par laquelle les personnes sont attirées par des annonces prometteuses de supérieurs et de collègues. L'impression de choisir librement d'entrer dans l'organisation serait en fait le produit d'une séduction, d'une forme de manipulation. En offrant une gamme d'avantages et de récompenses attractifs, les entreprises séduisent et créent un sentiment d'obligation vis-à-vis de leurs salariés. En découlent des programmes de séduction organisationnelle constitués par un processus de sélection d'individus susceptibles d'être facilement endoctrinés, leurs valeurs et objectifs étant proches de ceux de l'organisation, par une valorisation de l'appartenance à une organisation très sélective, par des opportunités d'évolution, de carrière stimulantes, et enfin par un environnement de travail agréable et un système de récompense. L'auteur prévient toutefois des risques que comporte à plus long terme ce type de rapport entre le salarié et l'organisation : une trop grande loyauté et implication limitent la créativité et la capacité à résoudre les problèmes. Ce

---

<sup>25</sup> Schein (1968), traduction Lacaze et Fabre (2005).

débat amorce notre réflexion sur l'interaction entre l'individu et l'organisation dans la dynamique de la satisfaction du rôle.

Fisher (1980, pp. 101-145) définit les domaines de la socialisation comme « ce qui est appris et ce qui est modifié au cours de la socialisation ». Pour lui, plusieurs dimensions de la socialisation apparaissent, autant de domaines sur lesquels l'organisation va chercher à agir. A l'action de l'organisation, déjà relevée, pour favoriser l'intégration de ses propres valeurs par les salariés, s'ajoute l'action qui permet l'intégration au sein du groupe de travail, puis l'action visant à adapter les compétences et connaissances pour réaliser un certain travail. Enfin, la quatrième dimension de la socialisation organisationnelle est l'action sur l'**identité** de la personne, l'identité passée est mise en retrait, l'organisation encourageant l'émergence d'une nouvelle identité, appropriée, selon elle, à son fonctionnement.

De cette volonté de l'organisation d'accompagner la socialisation de l'individu découle toute une série de procédures organisationnelles de socialisation. La représentation sous-jacente est celle d'une frontière de l'organisation que l'individu devra franchir.

Pour approfondir le sujet de ces pratiques organisationnelles, nous choisissons de développer la conception de Jones (1986, pp. 262-279) pour deux raisons. Il cherche à donner une vue exhaustive de ces pratiques par la construction d'une échelle de mesure des procédures organisationnelles de socialisation qui rend compte des moyens à la disposition des organisations pour faciliter la socialisation organisationnelle. Cette exhaustivité nous semble conduire à un paradoxe qui ouvre le débat sur les limites du pouvoir de l'organisation, et introduire, dans notre réflexion, une nouvelle notion, fondamentale dans notre question de départ, sur les processus d'adaptation de l'individu au changement : la notion d'individu acteur au sein de l'organisation.

Examinons rapidement tout d'abord les deux types de socialisation distingués par Jones. Il s'agit des procédures de socialisation institutionnalisées (A) et individualisées (B).

A - Les **procédures institutionnalisées** visent une certaine homogénéité autour d'une vision commune : ainsi, dans le cadre de procédures « collectives », des groupes de salariés peuvent être constitués. Dans le cadre d'une socialisation « formelle », il s'agira de séparer la nouvelle recrue des membres de l'organisation, jusqu'à ce qu'elle puisse être officiellement admise au sein du groupe, après un parcours formel d'apprentissage. La socialisation peut également être « séquentielle », c'est-à-dire impliquer un certain nombre d'étapes clairement identifiables. La procédure est « fixe » quand une norme de temps

indique quand franchir les différentes étapes. Enfin, les procédures « en série » permettent au nouveau titulaire du poste d'être guidé par son prédécesseur.

Prenant appui sur le concept de « procédures institutionnelles », nous utiliserons dans la suite de nos développements les termes de « **pratiques organisationnelles** » pour insister sur le leadership que se donne l'organisation dans la gestion du changement, et de « **pratiques gestionnaires** » rappelant que le changement nécessite, pour l'organisation, d'avoir recours à une activité gestionnaire.

B - Les procédures **individualisées** invitent au contraire le salarié à chercher seul le modèle à suivre, voire à inventer lui-même le rôle qui sera le sien dans l'organisation : elles sont souvent « informelles ». Les nouveaux venus sont mélangés aux autres, confrontés rapidement à la pratique, apprenant par essais et erreurs. La socialisation, dans ce cas, est plutôt « non-séquentielle », c'est-à-dire sans logique interne d'étapes à franchir. Les étapes sont « variables » puisqu'elles ne dépendent pas de délais prédéfinis mais de données spécifiques à une situation de travail donnée. Enfin, les procédures « disjointes » ne sont pas créatrices de lien organisé entre un nouveau venu et son prédécesseur.

Dans notre rédaction, nous élargirons le concept de « **procédures individualisées** » en « **pratiques individuelles** » pour évoquer les moyens par lesquels les individus font preuve d'initiative, en interaction et/ou complément des pratiques organisationnelles.

Cette présentation évoque les multiples pratiques organisationnelles possibles, chacune méritant un développement spécifique que l'on ne peut entreprendre ici<sup>26</sup>.

Au-delà du caractère multiple et de la variété des pratiques que l'organisation peut mettre en œuvre pour traiter de l'adaptation de l'individu au changement, c'est bien le caractère contradictoire de cette analyse de Jones (1986) qui se révèle important quant à la définition de notre problématique.

En effet, les procédures institutionnalisées sont un investissement conjoint entre l'organisation, qui formalise des processus complets favorisant la socialisation en vue d'une performance, et la personne elle-même, placée ainsi, du point de vue de l'organisation, dans les meilleures conditions pour apprendre, et finalement, se développer. Il s'agit de mobiliser

---

<sup>26</sup> On les retrouvera dans : Lacaze et Fabre (2005), Présentation du concept de socialisation organisationnelle, in Comportement organisationnel, volume 1, sous la direction de Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, p.274-301.



le plus possible les ressources et les capacités des nouveaux arrivants par un système d'accompagnement élaboré. Au contraire, les procédures individualisées - mais s'agit-il encore de procédures ? - ne nécessitent pas la mise en place de tels moyens d'accompagnement. Il s'agit essentiellement pour le nouvel arrivant de reproduire ce qu'il voit autour de lui. C'est le terrain qui formera directement les personnes, induisant un certain nombre de réflexes conformes à la tâche. Ainsi, il peut sembler que l'apprentissage est le plus efficace quand il est structuré par l'ensemble des moyens déployés dans le cadre des procédures institutionnalisées. L'expression familière de « formation sur le tas » rend davantage compte de la seconde méthode, volontiers taxée d'imparfaite dans les entreprises.

Pourtant, Jones (1986), dans son analyse, développe une position paradoxale quand il énonce aussi l'hypothèse selon laquelle l'individu, placé dans un contexte qu'il ne connaît pas, qu'il doit découvrir par lui-même, en dehors de toute procédure institutionnalisée, doit faire preuve d'esprit d'initiative, rechercher par lui-même le modèle à suivre, voire **inventer en partie son futur rôle**. L'individu serait donc **à l'initiative** de son propre apprentissage, les résultats produits étant reconnus au coup par coup par l'organisation, selon le rythme propre à chacun, au fur et à mesure du développement de sa performance et des opportunités offertes par l'organisation. Il est alors possible pour la personne d'être inventive et originale.

Ainsi ce seraient les procédures institutionnalisées qui génèreraient les comportements conformes en faisant entrer les personnes dans un cadre prédéfini, tout en limitant le stress et en accroissant la satisfaction au travail, la loyauté et l'identification à l'organisation en retour des bénéfices tirés de la formalisation des pratiques organisationnelles. Au contraire, les pratiques individuelles, certes génératrices d'anxiété, susceptibles de décourager certaines personnes par le sentiment d'incertitude qui en résulte, génèreraient **l'innovation dans le rôle**. La conclusion a une portée importante : les procédures institutionnalisées entravant les capacités d'innovation seraient préjudiciables à long terme à l'organisation.<sup>27</sup>

Plutôt que d'opposer les pratiques institutionnelles aux pratiques individuelles, Lacaze et Fabre (p.282) évoquent une association des deux types de pratiques au travers de la proactivité : « L'approche par les procédures organisationnelles est d'ailleurs critiquée car elle ne tient pas compte de la variabilité introduite par le rôle proactif des nouvelles recrues ».

Nous n'entrerons pas davantage dans ce débat : notre propos n'est pas de préconiser telle ou telle pratique de socialisation, mais d'analyser le processus du changement organisationnel du

---

<sup>27</sup> Les travaux de Baubion-Broye et Haajjar (1998) mettent en doute cette affirmation.

point de vue collectif et individuel, de mieux saisir l'articulation entre ces deux pôles dont on pressent qu'il ne s'agit pas de deux concepts opposés conditionnant ensuite les rapports individus/organisation, mais plutôt d'un espace interactif ouvrant un champ d'invention possible à l'individu acteur. Par transposition de la notion d'arrivée dans une nouvelle organisation à la notion d'adaptation au changement organisationnel, le concept de socialisation organisationnelle met en évidence, dans le changement organisationnel, aussi bien le rôle de l'organisation que celui des individus : l'influence de l'un ne fait pas disparaître l'action de l'autre, les individus ne se bornent pas à se conformer ou à rejeter les pratiques organisationnelles, c'est-à-dire à ne faire que réagir à l'organisation. Ils semblent être « **co-constructeurs de leur rôle** » au sein de l'organisation, terme que nous introduisons et que nous nous proposons de définir par nos travaux. Un fois défini, ce concept constituera à notre sens une production de connaissances, complétant la notion **d'innovation dans le rôle** esquissée par Jones.

Cette approche nouvelle s'appuie sur les auteurs qui démontrent que la socialisation organisationnelle permet « au nouveau venu de s'affirmer dans son rôle en remettant en cause le statu quo organisationnel » (Perrot *et al.* 2005). La transposition de cette analyse éclaire notre question de recherche d'un jour nouveau. Perrot *et al.* (2005) expliquent que « le nouvel individu va véritablement transformer l'organisation dans sa composition (son arrivée), mais aussi dans la structure des relations établies entre ses éléments (les membres de l'équipe)... Dans un cadre interactionniste, l'organisation se définit comme un processus d'actions, d'interprétations et donc de construction ». Beaucoup de chercheurs (Feldman, 1976 ; Nicholson, 1984 ; Reichers, 1987) évoquent la socialisation organisationnelle comme un processus interactif réciproque entre l'organisation et le nouveau membre. Il s'agit d'un « two-way influence process ». Le nouveau venu assure un rôle socialisateur vis-à-vis des personnes déjà en poste qui, à son contact, entrent à leur tour dans un processus de socialisation. Selon Perrot *et al.* (2005, p.320) les chercheurs « n'expriment pas explicitement cette idée, et les études sur l'influence mutuelle se font rares, et de nature uniquement théoriques ». C'est précisément notre objectif de recherche que de détailler, à partir de données provenant d'un terrain d'intervention, le contenu de cette influence mutuelle au travers de la notion de co-construction de rôle. Ce concept est essentiel parce qu'il confirme pleinement les développements sur l'importance de l'individu dans le changement émergent, tel que nous l'avons défini dans le premier chapitre. Nous notons aussi que le terme de *proactivité*, que nous définirons plus loin en deuxième partie (2.2.), caractérise certains

aspects du comportement de l'individu en situation de changement organisationnel et fait clairement écho à la notion d'individu acteur.

Nous retenons que l'organisation, compte-tenu des difficultés éprouvées par les personnes devant un changement de rôle et de contexte, cherche à faciliter leur intégration et leur adaptation par l'acquisition de normes, de valeurs et de savoir-faire, notamment par la conduite de processus de socialisation.

Avant de détailler davantage, en seconde partie de chapitre, le rôle de l'individu dans le changement organisationnel, nous allons chercher à mieux connaître l'origine des pratiques institutionnalisées. Cela permettra également de mieux identifier le cadre des pratiques gestionnaires de notre terrain d'intervention (chapitre 4). Il n'apparaît pas possible d'entrer dans l'étude des pratiques, organisationnelles tant elles sont variées, chacune d'elle pouvant faire l'objet d'une étude spécifique. Nous choisissons donc de nous concentrer sur le **cadre général de ces pratiques**, sur **l'engagement mutuel fondateur** que l'organisation tente de faire émerger entre elle et chacun de ses membres. Le contrat qui lie un groupe d'employés à l'organisation peut être assimilé à un cadre pour les pratiques organisationnelles, et repose sur une convention le plus souvent tacite. Cette convention fondatrice constitue, bien au-delà du contrat de travail qui décrit les seules modalités de l'engagement réciproque, un rapport symbolique entre deux parties, sur la base de l'échange social.

### **2.1.2 Le cadre de la logique organisationnelle est constitué par les normes et valeurs communes qui forment le contrat normatif.**

Traiter rapidement de l'engagement mutuel pour mieux cerner notre problématique est indispensable pour deux raisons :

- La première est qu'il ne pourrait y avoir de processus de socialisation sans l'étape préalable de l'engagement mutuel fondateur de la relation à l'emploi. C'est vrai pour un jeune embauché, mais c'est aussi vrai tout au long de sa carrière, car les changements organisationnels successifs s'appuient sur cet engagement initial tout en étant susceptibles de faire évoluer son contenu au fil du temps. C'est ici que notre propos se distingue clairement des analyses portant sur la motivation ou l'implication. Il ne s'agit pas en effet d'étudier les facteurs de motivation ou de frein à l'implication, mais bien d'observer les pratiques d'adaptation des personnes dans un nouveau contexte, à partir d'une situation initiale, fruit d'une interprétation des engagements

mutuels. Cette interprétation est d'ailleurs appelée à être réévaluée régulièrement, lors de chaque transition professionnelle. Rousseau et Parks (1993) considèrent qu'une période de changement est un moment privilégié pour redéfinir un contrat, l'occasion pour l'individu de remettre en cause son contenu.

- La seconde raison est qu'il permet d'éclairer le **contexte de la problématique** constitué par le secteur d'activité, l'histoire de l'entreprise et de l'établissement de notre terrain d'étude. Nous disposerons ainsi des outils pour mieux appréhender le terrain d'étude par l'identification de ses spécificités (chapitres 4).

Pour cerner la nature de ce concept d'engagement fondateur, il nous semble inutile de retracer l'historique des origines et des évolutions du concept de contrat psychologique. Contentons-nous de retenir les éléments centraux de sa définition : Schein (1965, p.11) évoque que « l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui [...]. De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement ». Rousseau (1989, pp.121-139) ajoute d'autres notions à la notion d'attentes réciproques : « la croyance qu'une promesse a été faite et qu'une compensation a été offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ». Ces définitions fondatrices montrent que le contrat psychologique revêt un caractère tacite et concerne aussi bien des éléments tangibles qu'intangibles, concrets que symboliques. Par ailleurs, la subjectivité est ici très présente, notamment dans les termes de croyance et de promesse, notions susceptibles d'interprétations diverses et d'ambiguïtés multiples.

Nous ne développerons pas non plus la base théorique du contrat psychologique, fondée sur l'échange social et la norme de réciprocité, mais nous nous attarderons plutôt sur le contenu de ce contrat.

Comme l'indiquent tout d'abord Campoy *et al.* (2005, pp.112-149), une relation d'emploi se fonde sur un contrat qui « ne naît pas du néant mais bien (d'un) contexte social [...] et tire son sens de la société dans laquelle il se produit ». En amont de tout engagement, ces auteurs mettent en exergue le contrat social qui joue le rôle d'une grille d'interprétation des promesses : il est constitué par le contexte légal et culturel et par l'ensemble des croyances relatives aux droits et obligations de la société dans son ensemble. Dans ce cadre se situe le **contrat normatif** qui nous intéresse particulièrement : il s'agit du **contrat psychologique**

**partagé qui émerge d'un groupe social**, ici une entreprise, dont les membres développent un ensemble de croyances communes. Pour Rousseau & Schalk (2000, pp.283-304), ce contrat normatif est un « corset » du contrat psychologique, « surtout dans le cadre d'une communication intense de la part de l'organisation. ». Campoy *et al.*, (2005) notent un glissement fréquent des analyses entre le contrat psychologique stricto sensu, susceptible de contenir selon les individus une très grande variété d'attentes et d'interprétations, et le contrat normatif, plus aisé à appréhender parce que collectif. Cette observation est importante et nous conduira (chapitre 4) à nous situer au niveau du contrat normatif spécifique au terrain étudié, cadre général des contrats psychologiques individuels. Nous porterons donc une attention particulière aux diverses communications de l'organisation pour en repérer le contenu.

Quant à ce contenu, deux notions peuvent se révéler fort utiles : la typologie des contrats possibles qui est une première étape dans leur identification, et l'analyse des différentes caractéristiques des contrats.

- la **typologie des contrats** possibles ressort de l'analyse de De Vos (2002) quand il distingue deux grands types de contrats. Bien que son analyse concerne le contrat psychologique, nous pensons qu'elle peut, par agrégation, s'appliquer au contrat normatif, c'est-à-dire devenir un trait commun de l'ensemble des contrats psychologiques d'un groupe d'employés.

Cet engagement mutuel peut avoir une nature **transactionnelle**, caractérisée par des échanges et des conditions monétaires et économiques spécifiques, à court terme. Les termes précis du contrat lèvent toute ambiguïté, il y a peu de latitude d'interprétation du contenu de l'engagement. Le contrat peut aussi être de type **relationnel**, sans limite de durée, demandant une forte implication du salarié et de l'employeur, un haut degré d'interdépendance. Son contenu peut avoir un impact sur la vie personnelle. Il s'agit d'un engagement subjectif et implicite de la relation d'emploi, fondé essentiellement sur la confiance. Les termes de ce second type de contrat sont sujets à interprétation et se clarifient au cours de son exécution. Ce type de contrat s'inscrit dans une **dynamique et une capacité de changement**. Certaines recherches tendent à montrer que l'impact d'un contrat psychologique relationnel est plus fort sur les attitudes et les comportements que les contrats transactionnels, car ils impliquent des éléments socio-émotionnels et se fondent essentiellement sur la confiance. Les auteurs divergent sur les types de contrats. Certains considèrent qu'il s'agit de deux contrats distincts, d'autres qu'il existe un continuum contractuel bipolaire du contrat psychologique

transactionnel au contrat psychologique relationnel. Ce qui nous semble intéressant, au-delà d'une nomenclature duale, c'est de retenir que l'engagement mutuel a des dimensions très différentes, et peut même combiner des aspects contradictoires si l'on retient l'hypothèse du continuum. Enfin, les auteurs sont également partagés sur l'évolution contemporaine de ce contrat dont certains assurent qu'il est mort, (Hall et Moss, 1998, p.22) et d'autres qu'il évolue aujourd'hui d'une nature relationnelle à une nature transactionnelle (Parasuraman *et al.*, 2000).

D'autres typologies du contrat psychologique pourront éclairer notre future étude du contexte. On distingue notamment le contrat **instrumental**, qui consacre des attentes plus élevées du salarié envers son employeur que celui-ci n'en a envers lui, opposé au contrat **d'investissement** consacrant la primauté des obligations du salarié. Nous ajouterons à ces deux définitions la notion du contrat « **équilibré** » quand il y a recherche par les deux parties d'un équilibre entre devoirs et droits mutuels. Le contrat psychologique **fort** apparaît lorsque le salarié considère le niveau des attentes et obligations réciproques comme très élevé, à la différence du contrat psychologique **faible**. Le contrat **loyal** émerge lorsque le salarié considère que son employeur doit s'engager sur une relation de long terme en échange de sa loyauté, à la différence du contrat **sans attache**.

- Les différentes **caractéristiques du contrat** reprennent en partie certains des éléments déjà identifiés dans la typologie. On citera les cinq dimensions énumérées par Rousseau et McLean Parks (1993, pp. 1-43). La **stabilité** des engagements relatifs définit le degré à partir duquel le contenu du contrat n'évolue pas sans renégociation. **L'étendue** des engagements précise où se situe la frontière entre vie professionnelle et vie privée. La **tangibilité** ou **l'explicitation** des engagements déterminent la précision des termes du contrat, et leur niveau d'ambiguïté. La **nature économique** des engagements indique quel est le poids des éléments socio-émotionnels par rapport aux éléments économiques. Enfin, la cinquième dimension concerne la durée des engagements, le **cadre temporel**.

Bien d'autres éléments ont été ajoutés comme la **particularité** des engagements – les ressources échangées sont-elles substituables ou non ? -, la notion de **niveau de contrat** qui serait le degré avec lequel le salarié perçoit le contrat de travail comme une régulation individualisée ou standardisée. La **multiplicité des organisations** concerne les salariés ayant des obligations envers plusieurs organisations comme, par

exemple, les différentes sous-organisations (services, équipes, départements) de la même entreprise. La **volition**, fonction du degré du pouvoir du salarié dans la détermination et le contrôle des constituants de la relation d'emploi, se rapproche de la notion de **symétrie de l'échange** qui mesure les pouvoirs de négociation dans la relation d'emploi.

Pour conclure ce développement synthétique du contrat normatif et psychologique, il faut le situer dans un contexte de changement organisationnel. Ce n'est pas la formation du contrat qui nous retient ici, mais sa pérennité dans le temps, son évolution, voire sa rupture éventuelle du fait du contexte de changement organisationnel. De la même façon, si le concept de socialisation organisationnelle nous est utile pour mettre en évidence le rôle de l'individu proactif, co-constructeur de son rôle avec l'organisation, on a vu, à travers les études actuelles, qu'il s'appliquait le plus souvent à des situations d'intégration de jeunes recrues, alors que notre problématique s'inscrit dans le cadre différent du changement organisationnel caractérisé par un transfert d'unité de fabrication.

Nous allons donc à présent approfondir le lien entre le contrat psychologique, la socialisation organisationnelle et le changement organisationnel afin de déterminer en quoi ces concepts peuvent nous permettre de fonder et d'étayer notre problématique.

### **2.1.3 Le contrat normatif permet l'intériorisation des normes et valeurs qui questionnent l'identité individuelle au travers de relations permettant la transition**

Le changement organisationnel influe fortement sur les deux concepts que sont le contrat normatif et la socialisation organisationnelle. Il interroge la pérennité des contrats psychologiques partagés dont découle le contrat normatif, et pose la question de la nécessité de revoir, dans certains cas, les engagements des deux parties pour que le cadre de l'action commune, dont les contours sont définis par le contrat, soit compatible avec le changement projeté.

Le changement interroge aussi la socialisation organisationnelle : ce concept, le plus souvent appliqué à l'arrivée de personnes nouvelles et extérieures dans une organisation, s'applique-t-il aussi en cas de changement organisationnel ? Accepter cette idée, c'est apporter une contribution significative à l'extension du concept en direction de très nombreuses situations de changement organisationnel pour des populations de personnes déjà expérimentées.

Associer socialisation organisationnelle et changement revient à insister sur l'importance des **relations** et des **groupes** dans le changement.

### **2.1.3.1 Le contrat normatif est un des facteurs du processus de socialisation organisationnelle.**

Dans un premier temps, nous examinerons quelques observations générales sur l'interaction entre le changement organisationnel et le contrat normatif, puis nous nous attacherons à étudier les processus par lesquels le contrat normatif agit sur l'individu.

➤ En ce qui concerne l'interaction entre le changement organisationnel et le contrat normatif, notre objet n'est pas de traiter de l'analyse de la rupture du contrat du fait du changement. De même, nous n'étudierons pas la mesure du degré d'impact du contrat normatif sur la façon dont les individus vont s'adapter au changement d'organisation. Nous expliquerons en effet, dans le chapitre 3 qui traite de méthodologie, que notre problématique se situe dans un cadre de **recherche intervention** ayant pour objet l'étude et l'observation des **modes par lesquels l'individu conduit sa socialisation organisationnelle**. On ne fait pas de mesure de l'impact du contrat normatif sur ces modes de conduite. En effet, relever si certaines caractéristiques de ce contrat peuvent venir nourrir le processus de socialisation, c'est-à-dire si certaines caractéristiques repérées dans le contrat normatif constituent des facteurs de la dynamique du processus de socialisation, nous semble relever de travaux spécifiques. Arrêtons-nous un instant sur ce sujet, du fait de sa proximité avec notre préoccupation relative aux pratiques individuelles et organisationnelles d'adaptation au nouveau rôle.

- Voyons d'abord **l'évolution du contrat psychologique**. Les individus placés en contexte de changement organisationnel peuvent s'interroger sur la nécessité de le renégocier, ou non. Si cette renégociation semble nécessaire à l'une des parties, c'est alors que se déclenche un processus pouvant mener au réaménagement du nouveau contrat, ou bien à sa rupture. L'impossibilité de poursuivre et de renégocier le contrat psychologique est une conséquence extrême d'un changement organisationnel sur ce contrat. Dans cette situation de rupture, la nature du contrat, transactionnelle ou relationnelle, semble déterminante. En effet Dabos et Rousseau (2004, pp. 52-72) ont montré que la rupture d'obligations relationnelles provoquait des effets bien plus négatifs que la rupture d'obligations transactionnelles.



- Si l'on admet ensuite que le contrat normatif **influence le processus de socialisation**, cela pourrait signifier que ce contrat équivaut à une socialisation anticipée du nouveau rôle. On pourrait ainsi faire un parallèle avec les travaux de Van Manen (1975) et Feldman (1976) qui ont constaté que la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation. Le contrat normatif serait ainsi, par exemple, équivalent aux formations des étudiants à leur entrée dans leur future profession, ou aux recherches d'informations préalables aux entretiens d'embauche. Ce processus de socialisation anticipée du nouveau rôle conditionnerait ensuite le processus du changement organisationnel. Rousseau (2001) va plus loin encore quand il soutient que, dès que le schéma d'un individu est totalement formé, dans le cadre d'un contrat psychologique défini, l'intéressé devient résistant au changement, thèse qui introduit beaucoup plus de rigidité encore qu'une simple influence ou qu'un conditionnement des comportements à venir face au changement.

L'intérêt d'évoquer brièvement ce concept est d'abord de nous aider à repérer les principales caractéristiques du contrat normatif du terrain d'étude : connaître l'engagement fondateur, tacite, organisation/individu doit nous permettre de mieux appréhender la situation initiale, en amont du changement. Cette préoccupation entre dans la recommandation de processus diagnostique de **l'efficacité organisationnelle** telle que Savoie et Morin (2002) le recommandent<sup>28</sup>. Plus précisément, nous examinerons le discours de l'organisation dans sa tentative de faire émerger un contrat normatif et d'**encourager l'individu au changement**. Nous essaierons notamment de mieux comprendre le concept de « proactivité » qui figure comme un élément décisif de ce discours.

Pour nous résumer, notre objectif n'est pas de mesurer le degré d'intériorisation du contrat par les individus, mais de considérer le contrat normatif comme un **lien entre un ensemble de pratiques organisationnelles** qui visent à favoriser le changement, ces pratiques étant spécifiques au terrain d'intervention. Selon cette approche, le contrat normatif devient symboliquement **matrice de pratiques** pour l'organisation confrontée au changement.

➤ Après avoir évoqué l'interaction entre changement et contrat normatif, définissons à présent plus précisément le processus par lequel le contrat normatif agit sur l'individu. Comme l'observent Shore *et al.*, (2004), il existe dans la relation d'emploi des influences mutuelles entre l'individu, ses groupes d'appartenance et les organisations syndicales d'une

---

<sup>28</sup> Chapitre 1, 1.2.3, p.51

part, et l'organisation représentée par les cadres supérieurs et les cadres dirigeants d'autre part. Ces derniers peuvent exercer une influence sur la manière dont un individu interprète son propre contrat psychologique ; une influence élevée conduit à un contrat normatif, c'est à dire des **contrats psychologiques partagés par un groupe d'employés** (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, pp. 58).

Le contrat normatif est le fruit d'une **intériorisation** de normes et de valeurs qui conditionnent l'interprétation développée par les salariés de la situation de changement. Ce processus est abordé par de nombreux auteurs. Le caractère synthétique du schéma proposé par l'analyse que font Rouchy et Soula Desroche (2004) convient à notre besoin de disposer d'un modèle de lecture des caractéristiques principales du contrat normatif fondateur des pratiques de l'organisation sur notre terrain d'intervention (chapitre 4). Les rapports du contenu de ce contrat au contenu du changement retiendront particulièrement notre attention.

Evoquer le contrat normatif fondateur de l'engagement mutuel, c'est traiter des aspects d'intériorisation des normes et des valeurs qui influent sur l'identité professionnelle, et mieux cerner la problématique de l'adaptation de l'individu au changement.

#### **2.1.3.1.1. Le contrat normatif concrétise l'intériorisation de valeurs et normes partagées par un groupe d'employés.**

Rouchy et Soula Desroche (2004) expliquent d'abord que les systèmes d'organisation sont le reflet des représentations des rapports sociaux, et que les individus qui y appartiennent intériorisent des valeurs à partir desquelles se constituent à la fois le cadre institutionnel et les identités professionnelles. Ils insistent sur la complexité du système d'organisation et de l'évolution éventuelle du cadre institutionnel découlant du fait que ces systèmes ne sont pas des objets extérieurs aux personnes, et que les personnes ne sont pas externes aux structures. Autrement dit, pour que les structures fonctionnent, encore faut-il que les membres d'une organisation en aient intériorisé les normes et les valeurs. Notons que cette intériorisation est reliée, pour les auteurs, aux formes d'organisation ; ainsi les structures coopératives comporteraient souvent une dimension militante, et afficheraient plus nettement les valeurs intériorisées, l'intériorisation étant plus implicite dans des structures charismatiques ou bureaucratiques.

Dans cette étude, la définition du processus d'intériorisation s'appuie sur la distinction introduite par Abraham et Torok (1978), selon laquelle l'intériorisation peut advenir en tant que processus **d'introjection** ou comme mécanisme **d'incorporation**.

L'introjection concourt à l'enrichissement du moi, à la construction d'une identité professionnelle évolutive, à une capacité de penser et à une ouverture au changement. En revanche, les mécanismes incorporés n'enrichissent pas l'identité professionnelle et sont, en l'absence d'une capacité à penser, source d'automatisation des conduites, de programmation des idées, de résistance au changement. Ils sont à l'origine d'une ritualisation des conduites dans les groupes d'appartenance. Tout processus de changement passe donc à la fois par une modification des structures « extérieures » (le changement organisationnel, relatif par exemple aux structures, aux procédures, à l'organisation du travail...), et par un travail effectué par les membres d'une organisation sur leurs propres représentations et sur les valeurs dont elles sont porteuses. C'est ici qu'intervient la différence entre l'adaptation « dans » le même système de valeurs et le changement « du » système lui-même. Une transposition vers le nouveau rôle semble s'imposer sous la forme du choix entre l'adaptation « au » rôle, et le changement « de » rôle. Exprimées différemment, on retrouve là les différences entre les changements de type 1 et de type 2 évoqués à la première section du chapitre 1. Ainsi peut-on établir le lien théorique entre évolution des représentations d'une part, et pratiques organisationnelles visant un changement organisationnel de type 2 d'autre part. Si un changement intervient en remettant en cause des valeurs instituées sans engager un travail sur les représentations des professionnels, il provoquera de telles résistances qu'il ne pourra pas aboutir.

Puisque l'intériorisation par introjection facilite le travail sur l'évolution des représentations, alors que les mécanismes d'incorporation suscitent des résistances, les pratiques organisationnelles de pilotage du changement doivent favoriser le premier type d'approche.

Notons ici, en lien avec le premier chapitre sur le changement, que retenir l'importance du processus d'intériorisation menant au contrat normatif existant entre les salariés et l'entreprise, c'est se rapprocher de très près de la position de Pettigrew quand il traite de la primauté du processus sur le contenu du changement lui-même. (Godelier 1998, p. 28). Pettigrew recommande de se concentrer sur l'analyse du processus, il englobe et façonne, conceptuellement et concrètement, aussi bien la représentation des contextes interne et externe, que le contenu du changement. Cette observation, transposée à notre propos, signifie que le mode d'intégration de valeurs et croyances partagées par un groupe qui constitue le contenu de ce contrat, influence aussi bien le type de pratiques organisationnelles d'accompagnement au changement que l'identité des individus en transition.

### **2.1.3.1.2. L'intériorisation par introjection, qui favorise l'évolution de l'interprétation, requiert de placer les groupes au centre des dispositifs d'accompagnement**

Pour être efficaces, les pratiques organisationnelles d'accompagnement poursuivent simultanément deux objectifs : s'intégrer dans la matrice symbolique du contrat normatif, et favoriser le changement en engageant le travail de révision des représentations qui permet une réinterprétation, matérialisée par une évolution du contrat normatif initial. Pour Rouchy et Soula Desroche (2004), ce travail doit se fonder sur la mise en place de « dispositifs groupaux contenant » ouvrant un champ d'analyse et une capacité de penser au plan individuel et collectif, qui permettent de « réinterroger des mécanismes non mentalisés, des agirs répétés » et des automatismes. Cet espace d'élaboration instaure un travail psychique débouchant sur des processus d'introjection. Le groupe devient un lieu « **transitionnel** » contenant des espaces permettant « la métabolisation de l'intrapsychique et de la réalité extérieure », devenant source d'enrichissement et d'innovation. Retenons le mot de **transition** que nous allons définir (seconde partie du chapitre). **Les groupes** semblent donc favoriser le changement, au cœur des pratiques organisationnelles d'introjection. Cette observation est importante pour le succès du déroulement du processus de transition. Dans les groupes, le processus d'**individuation** s'élabore : des groupes « contenant » doivent d'une part présenter un espace transitionnel dans lequel les échanges favorisent, par la parole, la mentalisation des sentiments et des sensations et, d'autre part, proposer des images identificatoires enrichissantes pour la structuration du moi. Le processus d'individuation n'est jamais achevé et du fait de sa dimension groupale, il est soumis à un paradoxe : se constituer en tant que sujet et devenir différent. « Dans un système organisé, le « je » existe, certes, dans un rapport de soi à soi, mais il se constitue aussi dans le regard d'autrui, et il est situé à une certaine place dans le réseau groupal ».

Donnons à présent la définition de ces groupes, ce qui nous sera utile pour le repérage des pratiques organisationnelles d'accompagnement au changement. Selon Rouchy et Soula Desroche (2004), ces groupes seront de deux natures : tout d'abord les groupes « institués » (dits « secondaires ») au sein d'une organisation, ils sont à distinguer des groupes d'appartenance « primaires ou naturels » assimilables à l'environnement familial. Les groupes secondaires sont multiples, formels et informels. Tout groupe professionnel, à l'exception de l'entreprise familiale, ressort de cette catégorie. Dans les rapports et les écarts entre groupes d'appartenance primaires, groupes d'appartenance secondaires et la réalité extérieure, naissent

tensions et conflits, relayés par la pensée et le langage permettant le déroulement du processus d'individuation.

Les effets **d'appartenance groupale** sur la manière dont les individus interprètent et réagissent à leur contrat psychologique sont identifiés comme l'une des perspectives de recherche future par Coyle-Shapiro et Parzefall (2005). Dans notre étude, nous pourrions transposer cette préoccupation en cherchant à évaluer si le rôle joué par les groupes permet la révision de l'interprétation.

### **2.1.3.1.3 Le groupe apparaît comme un espace privilégié d'interaction entre intériorisation et identité individuelle**

Les types de rapports entre individus et groupes sont déterminants : le processus d'individuation ne jouera pas dans des cas de rapports de grande dépendance qui conduisent à une confusion entre **l'identité individuelle** et celle du groupe. À l'inverse, il ne pourra pas non plus se dérouler dans le cas de personnes pour lesquelles le groupe semble jouer un rôle très secondaire. Notre propos n'est pas de traiter de l'identité « personnelle » ou « idiosyncrasique » - propre à la personne - pour reprendre les termes de Dulac (2005, p.83), qui montre que les prédispositions individuelles influencent inévitablement la manière dont le contrat psychologique se forme, et donc son contenu. Tout comme nous avons fait le choix de ne pas traiter du contrat psychologique, que Dulac qualifie là encore d'idiosyncrasique, mais du contrat normatif qui émerge d'une révision **collective** de l'interprétation, nous n'étudierons pas les **prédispositions individuelles** susceptibles d'influencer la formation, voire l'évolution, du contrat psychologique et normatif dans le temps. Notons simplement d'une façon très simplifiée, pour montrer toute l'étendue et toute la complexité de ce sujet, que ces prédispositions concernent selon Dulac, les « biais cognitifs » de traitement de l'information relatifs aux intérêts personnels, les objectifs et motivations individuelles qui joueraient un rôle de filtre des informations reçues de l'environnement, enfin certains traits de personnalité comme par exemple l'estime de soi, l'agréabilité. Ces prédispositions influencent la construction et l'interprétation des promesses mutuelles, c'est-à-dire le contenu du contrat, notamment quant à sa nature transactionnelle ou relationnelle.

Pour résumer l'ensemble de ces développements, le contrat normatif peut être conditionné lors de sa formation par les modes d'intériorisation que l'organisation met en oeuvre. La révision des représentations peut ainsi être encouragée qui questionne les identités. Ce

questionnement identitaire influence à son tour le contenu du contrat normatif, et fait ainsi évoluer les valeurs du groupe.

Notre problématique de l'adaptation des individus au changement organisationnel est donc fortement liée aux notions mutuellement interactives d'intériorisation, d'identité et de contrat normatif. C'est pourquoi, nous analyserons le contexte du terrain d'étude à partir de ces thèmes dans le but de bien définir le contexte de notre problématique.

Nous pouvons définir notre problématique comme **l'étude des pratiques visant à favoriser la transition** de l'individu en situation de changement. Pour faciliter cette transition, l'organisation peut recourir aux **mécanismes d'introjection** fondés sur des espaces groupaux transitionnels. Ils peuvent devenir des espaces privilégiés de **révision des interprétations**, et faire **évoluer l'identité des membres** placés en situation de **tension identitaire** entre confusion avec le groupe et rejet de celui-ci, l'équilibre possible étant celui de l'individuation.

Nous allons voir à présent que cette tension identitaire par rapport au nouveau groupe se reproduit lors de chaque confrontation à une nouvelle situation de travail.

### **2.1.3.2. La socialisation organisationnelle en contexte de changement : un processus permettant une transition entre deux rôles.**

A la lecture d'études synthétiques de l'extension du concept de socialisation organisationnelle, telle l'étude de Lacaze et Fabre, (2005, p.291-292), on a déjà pu relever que ce concept est le plus souvent appliqué aux nouveaux arrivants dans une organisation et est naturellement associé au concept d'intégration et d'insertion professionnelle, de même qu'à la situation de début de carrière. Lacaze et Fabre soulignent cependant un certain élargissement du fait de la volonté des nouveaux arrivants de chercher à développer - au-delà de la réussite de leur insertion - leur employabilité pour se préparer à exercer un métier dans plusieurs organisations au cours de leur carrière. Le concept s'inscrit donc aujourd'hui dans le cadre plus large d'un parcours professionnel. La représentation schématique<sup>29</sup> fournie dans cette étude montre que la socialisation est un processus qui **recommence lors de l'arrivée dans chaque nouvelle organisation**. Ainsi, pour un individu, ce processus s'enclenche régulièrement tout au long de sa vie professionnelle, à chaque changement d'organisation. Il sera donc nécessaire d'examiner si le transfert d'une population d'opérateurs entre deux ateliers de fabrication différents, même s'il s'agit bien d'un même site, s'assimile à un

---

<sup>29</sup> Figure 27 de l'ouvrage.

changement d'organisation. Pour nous aider à faire cette analyse, nous pourrions nous appuyer sur la conception de Van Manen et Schein (1979) qui décrivent les différentes formes de socialisation associées au franchissement d'une « frontière » de l'organisation par un individu. Pour eux, il peut s'agir d'une frontière hiérarchique ou fonctionnelle. Si une frontière peut ainsi être identifiée - dans notre cas deux sous-organisations - alors le concept de socialisation peut nous servir de point d'appui, et nous l'appliquerons à notre cas. Ainsi ce concept pourrait-il être élargi à la population de salariés en poste pour qui une évolution de carrière intervient. Pour Hall (1987, pp. 301-321) et Nicholson (1984, pp. 171-191), la carrière se définit comme une **succession de rôles** organisationnels impliquant des phases de **transition** ; la socialisation est un processus par lequel une personne passe de son ancien rôle vers le nouveau. A partir de notre question de départ relative à l'adaptation de l'individu à un nouveau contexte organisationnel, nous retiendrons pour construire notre problématique la nécessité d'intégrer deux notions clés déclinées du concept de socialisation organisationnelle : la notion du nouveau **rôle**, et la notion de **transition**, phase intermédiaire entre deux rôles.

### **En conclusion de cette première partie du chapitre 2 :**

Notre problématique est donc essentiellement relative au processus de **socialisation organisationnelle**.

L'organisation développe en effet des **modes de socialisation** qui ont pour but l'adaptation des individus au changement. Par de nombreuses pratiques (institutionnelles), l'organisation cherche à accompagner l'individu, qui s'affirme comme acteur essentiel dans ce processus au travers de ses propres pratiques (individuelles). Cette double dynamique fonde la « **co-construction** » du rôle par l'individu et l'organisation. La socialisation organisationnelle s'inscrit dans une relation à l'emploi qui repose sur un engagement, le **contrat normatif**, contenant un certain nombre d'interprétations des droits et obligations réciproques. Ce contrat, cadre du processus de socialisation, façonne les pratiques d'adaptation individuelles et organisationnelles de changement, à l'instar des processus de **socialisation anticipée** pour une jeune recrue.

Des **mécanismes d'introjection** de nouvelles normes et valeurs constitutives du contrat sont mis en œuvre dans des espaces groupaux : ils permettent la **révision des interprétations**, font **évoluer l'identité de ses membres**, qui sont placés en situation de **tension identitaire** entre confusion et rejet du groupe. Une posture équilibrée serait celle de l'individuation. Le groupe est un espace **transitionnel** qui peut aider l'individu à effectuer sa **transition de rôle**.

Le changement organisationnel s'analysant comme un changement de rôle, c'est **un processus de socialisation** qui permet à l'individu de réaliser la **transition entre deux rôles**.

Ce rapprochement entre **socialisation** et changement dans l'organisation conduit à considérer l'importance des **relations** dans l'intégration dans le nouveau contexte qui s'analyse en une transition de rôle. Au travers de ces relations, le processus de socialisation fait émerger la tension et le questionnement **identitaire**.

Notre problématique est relative aux modes par lesquels **l'individu**, considéré comme acteur, **conduit sa socialisation**. Il s'agit d'analyser **la nature de l'association** par l'individu des pratiques organisationnelles d'accompagnement et de ses propres pratiques.

L'intérêt de cette problématique est double. Son apport est d'abord de participer à **l'extension du concept** de socialisation organisationnelle. En effet, nous souhaitons montrer que le processus de socialisation organisationnelle, analysé le plus souvent dans le cas de débutants qui arrivent dans une nouvelle organisation, s'applique également à une population de personnes en fonction au sein d'une organisation en changement organisationnel. Nous faisons en effet l'hypothèse que le concept de socialisation est applicable et utile dans le cas de notre terrain d'étude, c'est-à-dire le transfert de personnes entre deux sous-organisations d'un même site de production. Notre hypothèse est que ce processus permet la construction de l'identité sociale d'une population confrontée à un changement d'organisation.

Cette problématique nous permet également d'examiner le processus de la socialisation organisationnelle au travers de la notion de **transition individuelle** vers l'intégration du nouveau rôle, en définissant la notion de **proactivité** qui semble se situer au coeur du processus. Il s'agira d'identifier les principales caractéristiques qui composent cette notion en distinguant d'une part la conception développée par l'organisation (par des exemples de pratiques organisationnelles), et d'autre part les pratiques constatées sur le terrain par les individus.

Dans cette première partie, nous avons examiné un certain nombre de pratiques organisationnelles développées par l'organisation pour accompagner ses membres confrontés à un changement organisationnel. Nous avons ainsi constaté la variété de ces pratiques, qu'elles soient collectives, individuelles, formelles ou non.

Nous avons aussi relevé l'association de ces pratiques à celles qui sont de l'initiative des individus eux-mêmes. A côté de ces pratiques, ou à travers elles, c'est l'individu acteur de son



processus de socialisation qui agit pour s'adapter au changement organisationnel, voire pour agir sur le contenu même du changement qu'on lui propose.

Dans la seconde partie, nous allons nous attacher à mieux cerner les **pratiques individuelles** d'adaptation au nouveau rôle, dans le cadre du processus individuel de transition. Nous devons donc encore affiner notre problématique quant aux pratiques des individus en transition, dans la dynamique de la socialisation organisationnelle, afin de disposer des éléments qui nous permettront de les identifier, ce qui nous permettra de questionner les personnes en situation de changement organisationnel (chapitre 5). Nous discuterons ensuite les données recueillies aux éléments théoriques (chapitre 6).

## **2.2. Les pratiques individuelles sont essentiellement fondées sur la constitution d'un réseau de relations dans la nouvelle organisation.**

Mieux cerner les pratiques individuelles d'adaptation au nouveau rôle, c'est d'abord mieux définir le concept de transition, dimension individuelle du changement. Cette analyse nous conduira à mesurer toute l'importance de la spécificité de la situation de travail de chacun pour le déroulement de la transition.

Dans une seconde partie, nous examinerons la notion de proactivité, dont le rôle a été mis en évidence dans les études réalisées sur la transition individuelle. Nous examinerons aussi plus en détail les pratiques liées à ce concept.

### **2.2.1. Distinguer changement et transition individuelle permet de mieux prendre en compte la dimension individuelle dans la conduite du changement**

De nombreuses études montrent, en contexte de changement organisationnel, l'écueil de la surestimation de l'impact des tactiques de socialisation, et de sous estimation de la capacité des personnes à se construire des interprétations propres. Parmi les études traitant des différences individuelles dans les modes d'ajustement au changement organisationnel, notons à titre de référence celles de Louis (1980), Feldman (1985), Arnold et Nicholson (1991), Mackenzie Davey et Arnold (2000).

Cette capacité individuelle à faire face au changement doit être à présent mieux cernée par l'examen du champ d'action possible de l'individu. L'exploration de cette capacité à agir de l'individu a peu à peu élargi le concept de changement en s'inscrivant :

- d'abord dans la résistance de l'individu (2.2.1.1.),

- puis dans une modélisation des phases successives de réactions, ou de l'évolution de ses préoccupations (2.2.1.2.),
- enfin, dans un processus plus large au cœur duquel figure le concept de socialisation organisationnelle fondé sur une construction de sens et une réduction des tensions de rôle (2.2.1.3.).

Examinons d'abord rapidement la possibilité de l'action de résistance au changement qui donne lieu à de si nombreux développements quand est traité le thème du changement.

### **2.2.1.1. La résistance de l'individu au changement fait émerger la notion de transition individuelle.**

Les résistances au changement sont définies par Coch et French (1947, pp.512-532) : elles sont l'expression implicite, ou explicite, de réactions négatives ou défensives face au changement. Elles s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences. Kotter et Schlesinger (1979, pp.106-114) montrent que toute résistance se manifeste sous la forme « de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience », elle sont, du point de vue des émotions, « très coûteuses pour l'organisation. ».

Les facteurs à l'origine de cette résistance sont de nature psychanalytique pour Kets de Vries et Miller (1985), et sont liés aux mécanismes de défense. Collerette, Delisle et Perron (1997) se sont, pour leur part, concentrés sur la personnalité et sur le rôle du système social et du mode d'introduction du changement. Kotter et Schlesinger (1979) ont insisté sur l'incompréhension du changement, ainsi que sur la peur de perdre quelque chose d'important. Cette notion de **perte**, évoquée fréquemment sous forme d'un « **deuil** », explique selon Scott et Jaffe (1992) la résistance de l'individu face au changement comme une réaction à la perte de ce qui est acquis et satisfaisant (perte de sécurité, de pouvoir, de compétences, de relations sociales, de sens, de territoire). C'est une approche similaire que développe Clark (1992, p. 63-67), quand il évoque la **mise à l'épreuve des ressources d'adaptation** de l'individu en transition, perte de l'ancien milieu familial, recherche d'un nouveau milieu, puis travail pour dépasser les effets émotionnels de la **perte**. Roques et d'autres auteurs (Dubouloy, 2002) voient également dans ces processus l'expression d'un **travail de deuil**, et l'origine d'un **stress** de la transition.

Mais selon King (1990), la plupart des travaux de type psychologique portant sur le changement organisationnel insiste trop sur cette notion de résistance, qui serait réductrice et peu éclairante. De même, pour Bareil et Savoie (2002, p.152), ces approches ne peuvent pas prévoir quand et comment vont se manifester les résistances, ni vraiment les mesurer à partir de grilles fiables par des acteurs suffisamment « neutres ». Les dirigeants sont enfin souvent réticents à aborder directement ce phénomène, de peur de l'amplifier encore. Par ailleurs, la connotation réputée négative du concept de résistance empêche souvent qu'on l'utilise d'une façon opérationnelle. D'autres études font ressortir enfin que ces résistances nécessiteraient des investigations psychologiques et psychothérapeutiques telles qu'elles sont impossibles à envisager pour les gestionnaires de terrain.

Collerette et Schneider (1996), ainsi que Bareil (1997), soutiennent que les résistances sont nécessaires, qu'elles remplissent des fonctions **d'adaptation**. Cette conception fait émerger le thème de la résistance, non comme un phénomène en soi, mais comme une composante d'un processus plus large. Les recherches de Collerette et Delisle (1982) montrent que les résistances se manifestent dès l'amorce du changement, persistent avec plus ou moins d'intensité durant tout le processus d'implantation et parfois même se poursuivent après la mise en œuvre du changement. Cette constatation met en évidence la nécessaire **durée** du processus d'adaptation individuelle.

Cette constatation sur la durée nous amène donc à distinguer **deux échelles de temps** différentes.

- La première échelle de temps est celle **de l'organisation** qui détermine une période de temps limitée pour une transformation organisationnelle donnée. Cette échelle peut être repérée dans l'organisation par l'annonce, généralement motivée et formelle, d'un changement organisationnel à venir à compter d'une certaine date, suivi d'une planification plus détaillée du processus de mise en œuvre. Elle se termine par un bilan de l'action, une première mesure de ses résultats. Il peut être aussi très difficile de mesurer cette durée dans le cas d'un parti pris de l'organisation de ne communiquer que partiellement, voire pas du tout, à ce sujet. Dans tous les cas, c'est bien le **jugement des dirigeants**, agents officiels du changement, qui va fixer le point de départ et le terme de la période de changement, et évaluer le degré d'atteinte ou non de l'objectif initial.

- Pourtant, chaque acteur de l'organisation peut se penser en position d'observateur, et donner - au même titre que les dirigeants - sa propre interprétation du changement, aussi bien au plan de sa nature, que de son contenu, de ses effets et de sa durée. Cette interprétation sera fortement influencée par la situation spécifique à la personne, par sa propre expérience du changement. L'individu se situe sur une échelle de temps différente : celle du **temps nécessaire à la réalisation de sa transition**. Cette seconde échelle de temps est celle de la dimension **individuelle**. Pour que puisse se dérouler l'intégralité des processus politiques impliquant de multiples groupes dans lesquels s'intègre la dimension individuelle, il faut souvent une période de temps beaucoup plus longue que le changement organisationnel lui-même. Cette approche met en lumière l'importance des réactions individuelles au changement. C'est pourquoi, plutôt que de parler de changement, terme qui fait référence à la **modification objective de l'environnement, extérieure à soi et datée dans le temps**, Bridges (1991) emploie le terme de **transition** pour désigner le **processus intérieur d'assimilation du changement**, transition terminée dès lors que l'individu se sentira à l'aise dans la nouvelle situation. La transition est donc individuelle, subjective, et peut durer beaucoup plus longtemps que le changement organisationnel lui-même. Ce terme de transition a déjà été évoqué<sup>30</sup> pour définir le groupe comme « **espace transitionnel** », source d'introjection. Nous l'avons également rencontré quand nous avons analysé le processus de socialisation comme un processus de « **transition de rôle** ».

**Transition, identité et rôle sont donc associés et constituent la définition de la dimension individuelle du changement.**

On distingue ainsi le changement collectif, matérialisé par une transformation visible de l'organisation. Cette transformation, opérée dans un délai limité et selon un processus formalisé, donne lieu à une mesure en termes de résultats. Les transitions individuelles, beaucoup plus longues, interagissent, au travers des relations et des groupes, avec des processus politiques formels et informels.

La réussite des transitions est indispensable pour la réussite du changement organisationnel comme le souligne Bridges (1995) : « Alors que tout le monde parle du changement, ce sont les transitions qui font réussir ou échouer les transformations. » Le paradoxe est que

---

<sup>30</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1, p.72

l'organisation se donne en général un temps plus court que le temps nécessaire à la réalisation des transitions qui, pourtant, lui permettent de prendre réellement corps. Est-ce à dire que l'objectif temporel annoncé n'est jamais tenu, ou bien que l'objectif réel en termes de résultats d'un changement organisationnel ne peut être atteint que dans une période de temps cohérente avec le temps nécessaire à la plupart des transitions ? Dans ce cas, les objectifs organisationnels affichés officiellement et annoncés, s'ils s'inscrivent dans des délais courts, seraient en fait de simples repères symboliques en plein déroulement du changement organisationnel, la fonction essentielle de ces objectifs est d'encourager « au milieu du gué » la dynamique du changement, et plus précisément des transitions d'une majorité d'acteurs, voire des acteurs les plus influents.

Ne raisonner qu'en terme de résistance au changement, c'est certes identifier en cours de cheminement un certain nombre d'obstacles réels, mais sans analyser la dynamique du processus transitionnel : c'est retenir les éléments les plus statiques, et non les facteurs d'évolution des représentations.

Pour mieux cerner les **dimensions de la transition**, une revue de littérature relative à ce concept nous permettra d'identifier plus facilement la nature de la transition observée sur le terrain (chapitre 4).

#### **2.2.1.2. Les dimensions de la transition : changement de rôle ou d'orientation dans le rôle.**

Nous extrairons d'une revue de littérature portant sur le concept de transition faite par Roques (2004, p.86) quelques éléments centraux. Nous examinerons d'abord les notions de transitions, objective et subjective, puis la direction de cette transition, enfin, son type.

Pour Louis (1980b), les transitions sont des évènements, qui ont un début et une fin, sur une certaine durée, et sont constitués par la période pendant laquelle un individu change de rôle en en prenant un nouveau, ou change d'orientation par rapport à un rôle qui lui a été attribué. Dans le premier cas, le changement est **objectif** : il s'agit de transition **interrôles**. Dans le second cas, le changement est **subjectif**, il s'agit de transition **intrarôle**.

- **Parmi les transitions interrôles**, il identifie l'entrée dans la vie professionnelle et la transition intra-entreprise, c'est-à-dire le changement de rôle à l'intérieur de la même entreprise qui peut varier selon l'étendue du changement de rôle. Toujours dans cette

catégorie, il classe les transitions interentreprises et les transitions inter-métiers, et enfin la sortie du monde professionnel.

- **Parmi les transitions intrarôle** figure la modification des attitudes envers un rôle qui n'a pas objectivement changé, le cas donné en exemple par Louis (1980b, p.334-335) est celui d'un changement de responsable pour les membres d'une équipe. Entre également dans cette catégorie l'acceptation d'un rôle supplémentaire par rapport à l'ancien, qu'il appellera « ajustement intrarôle ». Il évoque également la subjectivité liée à la situation de l'individu en terme d'étape de carrière : en effet, celui qui se trouve au début de sa carrière n'envisage pas une transition de la même façon qu'un individu en milieu ou fin de carrière.

Les individus font donc des choix visant à qualifier cette transition. La notion de rupture semble se rapprocher d'une transition interrôles, alors que le souhait d'une certaine continuité dans l'évolution s'apparenterait plutôt à une transition intrarôle. Nous reviendrons sur cette proposition dans notre chapitre méthodologique.

Stephens (1994) évoque lui aussi la notion d'objectivité et de subjectivité en distinguant comme transition de carrière objective le licenciement, le déplacement géographique ou encore la promotion et comme transition de carrière subjective le changement d'orientation de l'individu en terme de carrière (changement d'étape de carrière, par exemple). Pour Nicholson (1984) la transition est un « changement dans le statut professionnel, et tout changement majeur dans le contenu du travail », et comprend toute forme de mobilité intra et inter-organisations. Allen et al. (1995) voient dans les transitions de rôle tous les changements majeurs dans les exigences du rôle ou dans son contexte.

Un autre modèle de la transition est proposé par Slocum *et al.* (1985) quand ils distinguent **trois directions possibles** du mouvement de transition : ascendante, c'est-à-dire augmentation des responsabilités professionnelles, latérale ou égale en niveau de responsabilité, enfin descendante, c'est-à-dire représentant une diminution des responsabilités. Ce type d'analyse correspond aux affirmations émises lors de nombreux entretiens exploratoires que nous avons menés<sup>31</sup>. C'est pourquoi la chronologie de la recherche<sup>32</sup>, la méthodologie retenue, nous conduisent, pour mieux appréhender la nature de la transition, à poser la question de **l'enrichissement ou de l'appauvrissement du métier** lors de la transition dans la nouvelle

---

<sup>31</sup> Annexe 9, p.117-122

<sup>32</sup> Cette chronologie est présentée de façon détaillée au chapitre 3, une forme synthétique étant fournie par la figure 6.1, 6.2, 6.3, p. 142 à 144.

unité. Cela revient à juger de la qualification ou de la déqualification professionnelle, dont l'impact sur les identités professionnelles peut être très élevé selon Sainsaulieu (1987).

Enfin, par rapport à notre objet de recherche, nous retiendrons les cinq types de changement dans l'organisation de Gunz donnant lieu à différents **types de transitions** (1988). La transition peut être **continue** quand le poste occupé ne contient rien de vraiment nouveau par rapport à l'ancien, le type de responsabilité est sensiblement le même. Une transition **cosmopolite** concerne des modifications des activités dont l'individu a l'habitude, activités placées dans un autre contexte, ce qui nécessite des ajustements. La transition **nouvelle** concerne un poste très différent de l'ancien, il peut s'agir d'un changement de métier. La transition **itérative** concerne le retour à un poste sur lequel un salarié a déjà travaillé, ce poste ayant évolué entre-temps. Enfin la transition **expansionniste** concerne une transition itérative enrichie par des tâches et activités nouvelles pour le salarié.

Retenons à ce stade de notre développement que la transition peut recouvrir des changements de rôle de natures très différentes. C'est pourquoi il semble nécessaire d'identifier les caractéristiques spécifiques à la transition étudiée, c'est-à-dire de mieux qualifier, en terme de type de transition, le transfert d'une unité de fabrication vers l'autre. Nous proposerons dans le chapitre méthodologique un outil pour procéder à cette qualification.

Une formulation synthétique, sous la forme d'un tableau, de l'ensemble des caractéristiques identifiées de transition de carrière et de changement de rôle sera intégrée à notre démarche méthodologique<sup>33</sup> afin de construire des outils supports à l'interprétation des données primaires et secondaires.

Arrêtons-nous à présent sur une représentation plus dynamique de la transition en l'abordant selon le concept de « **parcours** », au-delà des classifications par lesquelles nous venons de tenter de la définir.

---

<sup>33</sup> Chapitre 3, 3.3.3, tableau 8, p. 165

### **2.2.1.3. Intérêt et limites des modèles dynamiques de parcours de transition**

Plusieurs modèles dynamiques de réactions individuelles au changement ont ainsi été proposés. Ils abordent la transition selon le concept de parcours.

Lewin (1952) et Schein (1969) ont présenté une approche temporelle de type cognitif. Le modèle de Lewin, repris par Schein, a été très fréquemment cité dans différents travaux scientifiques et professionnels traitant du sujet (Marzjack 1988, Beckhard et Pritchard 1992). Il comporte trois phases : le dégel ou décristallisation, l'état transitoire ou déplacement, et la recristallisation, aussi appelée *regel*.

Plusieurs modèles d'approche socio-émotionnelle se fondent sur une série chronologique de réponses émotionnelles commençant souvent par le déni, se poursuivant par la tristesse, la culpabilité, la colère, la confusion et l'engagement. L'analogie est souvent faite entre transition et deuil. Nous avons déjà évoqué cette notion de deuil en l'associant au terme de « perte » : elle était alors identifiée comme une des sources de résistance au changement.

On peut remarquer que le nombre des étapes réactionnelles de ces modèles varie beaucoup : de dix pour Perlman et Takacs (1990, pp.33-38) à quatre pour Scott et Jaffe (1992).

On peut citer bien d'autres modèles proches de cette conception. Nous choisissons d'en développer trois du fait de leur représentativité de l'ensemble des modèles dynamiques de transition et de leur similitude d'approche :

- Du point de vue théorique, le modèle de Bareil et Savoie (2002) compte 7 étapes fondées sur l'approche socio-émotionnelle. Comme les autres modèles théoriques, ils révèlent la même ambition : fournir une vision des réactions successives des individus au changement en vue d'un accompagnement par l'organisation.

- C'est pourquoi, les second et troisième modèles mettent en regard de la synthèse des différents modèles dynamiques de réaction fondé sur la logique de Lewin et Schein, les processus tels qu'ils sont décrits par deux sociétés de conseil, consultants sur les sujets de changement, qui les utilisent pour fonder leurs interventions en entreprise. Leur finalité est la facilité d'application opérationnelle. Comme dans le cas des nombreux modèles théoriques, les modèles des deux sociétés de conseil ne sont pas identiques dans leurs contenus. Le premier modèle donné à titre d'illustration a été élaboré par Carton (1999), ancien DRH nord-américain puis Vice Président Exécutif au Canada de American Express. Il distingue, hors la première phase d'équilibre initial, cinq phases du changement. Le second modèle est utilisé



par Right A.R.J., qui fait partie du Groupe Right Garon Bonvalot<sup>34</sup>, qui se présente comme le « leader mondial de la Transition de Carrière et du Conseil en Management ». Il décrit quatre étapes de transition. Ces deux modèles se préoccupent de construire un outil combinant simplicité et efficacité.

Pour faciliter la comparaison des phases de réactions individuelles qu'ils décrivent, nous avons fait un découpage simplifié en 4 phases principales qui regroupent les éléments communs aux trois approches (tableau 2). Nous adopterons ensuite une posture critique pour évaluer les limites de ce type d'approche.

**Tableau 2 : Les modèles dynamiques de transitions individuelles.**

	Eléments de théorie		Approches de consultants	
	Modèles dynamiques de réaction (Bareil et Savoie, 2002, p. 156)		Processus de transition (Right A.R.J.)	Processus de changement (Carton)
<b>Avant le changement</b>	Phase non décrite par les auteurs.		<b>Phase d'équilibre initial</b> (Première phase pour ce modèle) <u>Comportement</u> : langage codé (clans) confiance en soi, habitudes, écoute sélective. <u>Ressenti</u> : Calme, bien être, invulnérabilité <u>Pensées</u> : « Situation sous contrôle », « Pourquoi changer alors que les résultats sont là. » « J'ai raison ».	Phase non décrite par l'auteur
<b>Première phase</b>	<b>Choc</b> <u>Niveau cognitif</u> : annonce de la fin du statut quo : refus du changement. <u>Emotions</u> :		<b>Séparation</b> <u>Pensées</u> : « Je n'y comprends plus rien », « ça ne marchera pas », « je n'y arrive pas » <u>Ressenti</u> :	<b>Refus de comprendre</b> Phase réflexe, douloureuse, générant des incompréhensions mutuelles.

<sup>34</sup> Right A.R.J. est intervenu ponctuellement à titre de conseil sur l'accompagnement au changement sur le terrain d'intervention pendant nos travaux (Août 05). L'objectif était de faire réfléchir les membres de l'équipe de gestion des transferts sur la façon d'accompagner les sujets en transition.

	<p>Peur du changement, déni et torpeur</p> <p><u>Comportement :</u> Paralysie, insensibilité.</p> <p><u>Termes connexes :</u> Déstabilisation, début de dégel, décristallisation.</p>	<p>Anxiété, découragement, attente, irascibilité.</p> <p><u>Comportement :</u> Motivation en dents de scie, véhicule des rumeurs, interprète beaucoup, fait des erreurs.</p>	
<p><b>Seconde Phase</b></p>	<p><b>Résistance</b></p> <p><u>Niveau cognitif :</u> Déséquilibre entre perte du passé (territoire, sécurité, relations...) et acceptation de nouveaux modèles</p> <p><u>Emotions :</u> Peur, anxiété, souffrance, tristesse, colère, culpabilité...</p> <p><u>Comportement :</u> Recherche de ce qu'on a perdu, défense des acquis.</p> <p><u>Termes connexes :</u> Opposition, incrédulité, refus de la réalité.</p>	<p><b>Début de phase de crise</b></p> <p><u>Pensées :</u> « Suis-je à la hauteur ? », « Je suis dans le brouillard », « J'aurais dû dire ou faire cela »</p> <p><u>Ressenti :</u> Confusion, peur, sentiment de se réveiller brutalement</p> <p><u>Comportement :</u> Déconcentré, critique, cynique, comportements réflexes.</p>	<p><b>Résistance</b></p> <p>Phase pertinente à plusieurs titres : permet de verbaliser et de minimiser les frustrations, d'améliorer le changement proposé, d'éviter les abus de pouvoir et de domination statutaire. Se caractérise par l'inertie (gagner du temps), l'argumentation sur les doutes et réserves (début de la logique de négociation pour défendre ses intérêts, faire ressortir les exceptions, les erreurs des postulats du changement), la révolte (bluff tactique ou la recherche de l'échec du changement), enfin le sabotage.</p>
<p><b>Troisième phase</b></p>	<p><b>Exploration</b></p> <p><u>Niveau cognitif :</u> Exploration, ouverture, rejet des vieilles façons de penser, de sentir, d'agir.</p> <p><u>Emotions :</u> Confusion, abandon, résignation, soulagement.</p> <p><u>Comportement :</u> Exploration et acceptation hésitante de nouvelles attitudes, période la plus cruciale.</p>	<p><b>Fin de phase de crise</b></p> <p><u>Pensées :</u> « Je comprends mieux », « J'ai envie de.. », « J'envisage de... »</p> <p><u>Ressenti :</u> Optimisme, sentiment d'utilité, retour d'énergie.</p> <p><u>Comportement :</u> Intérêt pour le changement, relativise, écoute, décision.</p>	<p><b>Décompensation</b></p> <p>Abandon de toute forme de résistance, commencement du travail de deuil. Sentiment que le changement est incontournable. Phase d'autant plus intense que la phase de résistance et le sentiment de perte ont été forts.</p> <p><b>Résignation</b></p> <p>Phase la plus longue du processus, fin du travail de deuil. Recherche d'arguments rationnels pour mieux accepter les changements.</p>

	<u>Termes connexes :</u> Changement, transition, déplacement, mouvement.		
<b>Quatrième phase</b>	<p align="center"><b>Implication</b></p> <u>Niveau cognitif :</u> Acceptation de la réalité nouvelle, acquisition de nouvelles croyances, reconstruction des représentations. <u>Emotions :</u> Bonheur, fierté, espoir. <u>Comportement :</u> Acceptation de la nouvelle réalité, nouvelles habitudes de travail, stabilisation des comportements. <u>Termes connexes :</u> Cristallisation, regel, revitalisation, renouveau, engagement, commencement.	<p align="center"><b>Fin de phase de crise</b></p> <u>Pensées :</u> « J'ai appris », «J'y arrive », «Finalement, c'est pas mal... » <u>Ressenti :</u> Optimisme, plaisir, enthousiasme, confiance en soi, sentiment de se consolider <u>Comportement :</u> Développe de nouveaux comportements, affirmation de soi plus fréquente, structure et formalise, parle de l'avenir	<p align="center"><b>L'intégration</b></p> L'acceptation du changement est totale. Elle se déroule en deux temps : d'abord conceptuelle puis comportementale. Les habitudes changent selon 4 schémas : compensation (nous nous interdisons les anciens comportements), sublimation, résolution (tel comportement nous semble finalement acceptable), progression (apprentissage).

L'intérêt de l'approche des modèles dynamiques des réactions individuelles est de mettre en évidence dans la notion de transition les risques de **résistance**, le travail de **construction des représentations** qui induit des **comportements d'ajustement**, et enfin la **durée** des processus.

Une esquisse des mécanismes psychologiques permettant le travail de reconstruction des représentations, susceptibles de générer des résistances, se fonde sur le lien entre émotions, pensées et comportements. Quant aux « pensées », notre objet ne sera pas de traiter de la dimension cognitive elle-même dans le processus de transition. Cependant, il faut en reconnaître ici toute l'importance. Dans son modèle d'ajustement aux transitions de carrière, Roques (2004) place au centre de son modèle **l'évaluation cognitive** dont découlent les réactions, notamment comportementales et psychologiques. Cette évaluation permet les **ajustements** qui interviennent tout au long du processus de transition. Notre propos est de

mieux identifier les pratiques d'ajustement au rôle, non pas sur l'activité cognitive elle-même, mais sur **les rapports** entre le rôle, sa représentation et la mise en œuvre des pratiques individuelles.

Le **facteur temps** est essentiel en situation de transition de carrière. Roques (2004) montre aussi qu'avec le temps, l'individu peut activer à plusieurs reprises une boucle de rétroaction du modèle, et mettre en œuvre de nouvelles séries de pratiques d'ajustement. Nous retiendrons de cette analyse l'importance de la durée du processus. Celle-ci ne se limite pas à la stricte transition entre l'ancienne situation et l'arrivée dans la nouvelle situation de travail : elle débute dès l'annonce du changement et se poursuit encore après le début de la nouvelle situation. Nous verrons dans les développements relatifs à la méthodologie (chapitre 3) que l'étude entreprise confirme ce point, en imposant d'élargir la période de transition initialement considérée. Transition et durée sont indissociablement liées : « les transitions sont des processus qui se développent dans le temps et qui ont un sens d'écoulement et de mouvement » (Meleis, 1994).

Les limites de cette approche apparaissent rapidement. Nous voyons au moins trois : l'hétérogénéité, le concept de déterminisme transitionnel, et le concept de linéarité de la transition.

Tout d'abord, ces modèles utilisent des termes de natures différentes, ils sont donc **hétérogènes** : à titre d'exemple, ici on déclare procéder selon une approche « cognitive » et une identification des « émotions », là sont évoquées des « pensées » par le biais de citations qui se veulent représentatives, et des « ressentis » qui sont des perceptions auxquelles sont associées des comportements. L'ensemble de ces termes mériterait une définition plus précise. Toujours à titre d'exemple, il peut paraître contestable que le bonheur, le déni ou la torpeur entrent dans une définition rigoureuse des émotions. Beck<sup>35</sup> (1979) propose un type d'approche qui nous paraît convenir. Une autre limite à cette analyse tient à la difficulté de classer rigoureusement les différents postures : Bareil et Savoie (2002) situent par exemple la confusion parmi les émotions de la phase 3, alors que Right ARJ la classe parmi les « ressentis » de la phase 2.

---

<sup>35</sup> Une présentation de la définition des émotions du modèle de Beck est fournie en annexe. Cette présentation est incluse dans l'étude 2 (annexe 7i, p.) qui présente la mise à plat des entretiens filmés de 9 personnes sur leur expérience de changement dans le but d'illustrer une formation au changement pour préparer le personnel au transfert vers la nouvelle unité (*Extrait du rapport communiqué à l'équipe de gestion des transferts pour débat et réflexion commune, Etude 2, Jaujard, F., Avril 2006*).

Plus important encore, les réactions sont intégrées dans un modèle composé de phases enchaînées dans un ordre précis, prévisible, et ce, quelle que soit la situation de travail de chacun. Il existerait donc une sorte de « **déterminisme transitionnel** ». Le schéma général est en effet globalement identique à quelques différences de sémantique et de découpage temporel près. Ces modèles pressentent la difficulté et indiquent prudemment que la durée de chaque phase peut varier. Right ARJ précise qu'un certain nombre de personnes, minoritaires, peuvent être satisfaites d'emblée d'un changement, recherchent la nouveauté sans éprouver le besoin initial de résistance au changement. Cette minorité serait l'exception qui confirmerait la règle. A l'inverse, on peut imaginer que la transition n'aboutit pas toujours, se soldant par exemple par le découragement, la modification de l'identité vers le retrait, ou même le départ de l'entreprise. La phase 4 n'a alors jamais lieu.

Enfin, de tels modèles donnent une impression de **linéarité** dans la transition, d'une succession d'étapes à franchir, même si le saut est présenté comme difficile. A titre d'illustration, détaillons le modèle de Bareil et Savoie (2002). Pour eux, à l'absence de préoccupation initiale, et au déni de changement (phase 1), succèdent l'inquiétude sur la sécurité de son poste (phase 2), puis l'estimation du devenir et de la pérennité du changement (phase 3). Une interrogation sur la nature du changement (phase 4) se transforme en demande d'accompagnement (phase 5), puis en tentative de collaboration (phase 6). Au terme du processus, l'intéressé pratique l'amélioration continue en participant à l'application du changement (phase 7).

Il est aisé de montrer que dans de nombreux cas cet enchaînement n'est pas applicable.

Ne peut-on pas trouver, par exemple, de nombreux individus capables de ne pas refuser ou nier le changement à son démarrage ? On a déjà montré que Pettigrew soulignait en effet que le changement pouvait être la légitimation d'une stratégie alternative d'un des groupes d'acteurs qui y voient une opportunité de conforter ou développer leur position dans l'organisation. De même, pourquoi attendre la phase 6 pour tenter de collaborer ? On a déjà souligné l'importance des relations de groupe pour faire évoluer les représentations dès l'origine du changement (Rouchy et Soula Desroche, 2004). Les articulations et interactions entre les différents plans cognitifs et affectifs ne sont pas analysées. Il en est de même avec le rapport à l'environnement concret de la situation de travail. De ce fait, l'hypothèse d'un processus évolutif simultané et interactif entre les domaines cognitifs et affectifs, ainsi que leurs relations à l'environnement spécifique de travail, n'est pas abordée par ce type d'approche.

Cette logique linéaire conduit aussi bien les analyses théoriques que les modèles des consultants à préconiser des **pratiques organisationnelles d'accompagnement de la transition**.

Ainsi, Bareil et Savoie fournissent en complément un «guide d'interventions ciblées et séquentielles», adapté à chaque phase identifiée. Dans le même esprit, Right A.R.J. identifie des «comportements supports associés» à chaque phase. Carton prône le dialogue pour accompagner la progression d'une phase à l'autre. Toutes ces approches se fondent sur un accompagnement des personnes en situation de transition à l'aide d'une liste précise d'actions que le gestionnaire doit entreprendre pour aider chacun à surmonter les difficultés survenant dans chacune des phases.

Pour Right A.R.J., ce serait dans la phase de séparation qu'il faudrait surtout communiquer, les personnes étant invitées à concevoir le changement à partir de leurs réussites passées. Les conseils de Right A.R.J. et de Carton sont les mêmes pour la dernière étape quand ils recommandent l'encouragement et la reconnaissance des efforts et des premiers résultats. Ces recommandations sont destinées à surmonter ou réduire les résistances au changement.

Bareil et Savoie (2002, p.155) soulignent qu'il est «étonnant de constater à quel point (ces) modèles [...] permettent d'expliquer [...] à l'aide d'étapes prévisibles [...] les mêmes phénomènes». Nous avons pourtant relevé la complexité des causes de la résistance au changement, notamment du point de vue psychologique, cette complexité requiert une grande habileté en terme de relation d'aide. Pour cette raison, nous pensons difficile de trouver des recettes destinées à suivre pas-à-pas les individus dans leurs phases successives d'évolution, à l'image d'un enfant que l'on tiendrait par la main pour qu'il accomplisse un parcours. Ces mêmes auteurs soulignent que leurs modèles n'ont pas tous été validés par une méthode de recherche déductive et rigoureuse, et sont davantage le résultat d'observations concrètes. Plutôt que de réaliser un inventaire de toutes les pratiques organisationnelles susceptibles d'aider les individus en contexte de changement organisationnel, nous souhaitons repérer celles qu'ils utilisent pour réussir efficacement et rapidement leur transition. L'interprétation de leur situation par les individus eux-mêmes est donc fondamentale ; elle ne saurait dépendre d'un schéma prédictif, même s'il est imaginable que certaines réactions soient récurrentes pour une majorité d'individus d'une même population en contexte de changement.

C'est pourquoi, il est nécessaire, dans notre problématique relative à l'action des personnes et à l'objectif de réduction de la tension du nouveau rôle, de nous arrêter sur d'autres concepts, qui rendent compte d'une diversité difficilement modélisable de la dynamique de transition.

### **2.2.2. L'analyse de la dynamique de la transition fait émerger une proactivité visant à construire du sens.**

Pour étudier la dynamique de la transition, on vient de souligner l'importance de la notion d'interprétation par l'individu de son changement de situation. Une rapide revue de certains concepts nous éclaire sur les mécanismes de l'interprétation. On s'attachera aussi bien à examiner la notion de « préoccupation » que les notions de « changement », de « contraste » et de « surprise » qui nous semblent en effet laisser l'espace suffisant aux spécificités de chacun, ce qui ne peut être le cas de modèles transitionnels dont les limites proviennent de leur ambition prédictive.

#### **2.2.2.1. La notion de préoccupation souligne la dimension individuelle et spécifique de la transition.**

Bareil et Savoie (2002, p.157) tentent une objectivation de l'analyse en ajoutant à leur synthèse des modèles cognitifs et émotionnels une théorie des **phases de préoccupations**, baptisée également approche cognitivo-affective, et inspirée de Hall *et al.* (1986). Cette théorie considère la transition comme une chronologie de préoccupations décrites en situations opérationnelles, ordonnée selon une séquence évolutive non aléatoire. Leur objectif nous intéresse particulièrement : en analysant ces forces motrices vives, appelées « préoccupations », il s'agit essentiellement d'observer la dynamique de la transition en repérant les interrogations successives de l'individu face à la nouvelle situation de travail, et sur lesquelles il souhaite des éclaircissements. Il s'agit surtout d'inquiétudes ponctuelles et d'interrogations visant à mieux anticiper, connaître et maîtriser le nouveau rôle. La capacité d'initiative de l'individu pour chercher des réponses à ses préoccupations successives est déterminante, et suppose une recherche d'informations. Un comportement actif dans la **recherche d'information** est donc un élément décisif pour la gestion par l'individu de sa période de transition. Pour reprendre les termes de Bareil et Savoie, la transition est la « traversée réussie » de toutes les phases de préoccupations. Le second intérêt de la notion de préoccupation est d'éviter ainsi de faire appel au jugement discrétionnaire du gestionnaire, c'est-à-dire d'être tributaire de son interprétation subjective des résistances et des émotions dont découlent les pratiques organisationnelles fondées sur les modèles dynamiques de

transition. Il s'agit bien ici d'examiner les ressorts de la dynamique de **l'individu acteur** de sa propre transition.

En raisonnant à partir du concept de l'acteur, plutôt qu'en tentant de gérer une suite de pensées et d'émotions prévisibles, le concept de préoccupations prend sa source dans les **enjeux propres à chaque acteur**. Ainsi les pensées, les émotions et la situation de travail sont liées par la notion de préoccupations nées de l'écart entre les enjeux d'une part, et les pertes ou bénéfiques perçus dans la nouvelle situation d'autre part. Cette perception de l'écart évolue au fil du déroulement du changement organisationnel.

Cette formalisation des interactions entre les plans affectifs, émotionnels, et l'environnement concret de travail éclaire la dynamique individuelle de la transition qui née de l'évolution et de la succession de préoccupations évoluant en même temps que la situation de travail. Paradoxalement, cette approche permet de dépasser le modèle initial constitué de phases standardisées linéaires, en introduisant une relation d'interactions complexes qui laisse ouverte la forme et le contenu de la transition de chacun.

Un autre intérêt de cette approche est son application en terme de méthodologie. Puisque la notion de préoccupations est au cœur de la dynamique de transition individuelle, nous nous proposons de repérer les préoccupations des personnes en transition au moyen de questions ouvertes, et d'exploiter nos données à partir d'un **comptage<sup>36</sup> simple du nombre de préoccupations**. Ce recours au comptage n'exclura pas pour autant une approche qualitative.

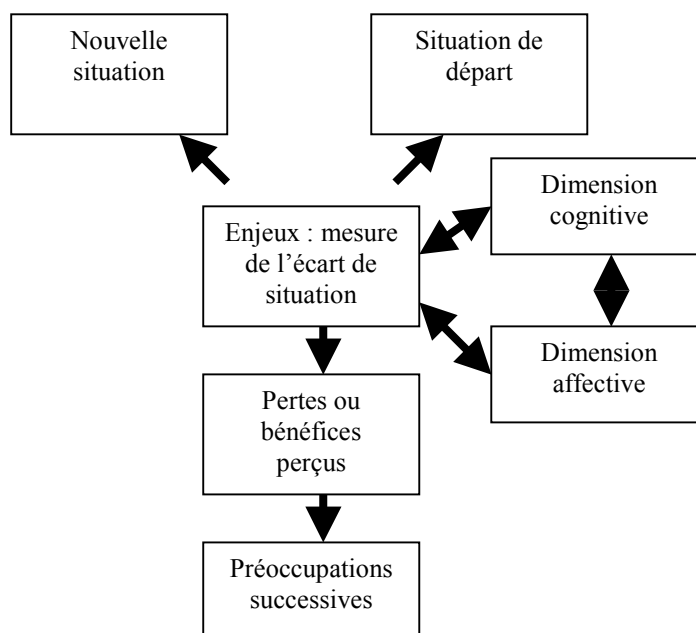
La figure 3 synthétise cette approche.

---

<sup>36</sup> Chapitre 3, p. 157



**Figure 3 : Théorie des préoccupations Bareil et Savoie**



*Source : Bareil et Savoie, 2002.*

Après avoir modélisé ainsi la théorie des préoccupations, Bareil et Savoie la réinscrivent dans la succession d'un modèle en 7 phases dans lequel la réaction individuelle, et l'itinéraire de la transition se déroulent dans un cadre linéaire, un enchaînement modélisé et prédéterminé.

Le schéma des préoccupations, intégré dans un canevas type, ne peut donc prendre en compte suffisamment le mode de fonctionnement de chacun par rapport à son environnement spécifique de travail. Il s'en suit des recommandations précises « standardisées » qui visent à s'appliquer au plus grand nombre. Les auteurs indiquent que ces situations ont pu être vérifiées par la pratique. Ils ajoutent cependant qu'il « importe de rester vigilant quant à la généralisation des phases de préoccupation » car « les individus ne sont pas tous touchés de la même façon et au même moment par le changement ». Cette observation repose bien la question des spécificités de l'individu quant à sa personne et à son propre contexte.

Une autre façon de définir la préoccupation est de l'envisager non comme un écart d'enjeux entre deux situations, mais comme un décalage entre les systèmes de représentation des personnes et leur perception de l'environnement.

### 2.2.2.2. La dynamique de la transition se fonde sur une recherche du sens du nouveau rôle.

Kelly (1970, 1977) construit un cycle d'interprétation de l'environnement organisationnel. L'une des phases de ce cycle est l'étape de confirmation ou de non confirmation des représentations initiales de l'individu. Notons brièvement, pour situer ce concept, le lien avec l'identité centrale (Fournier et Payne, 1994) : la non confirmation induit l'apparition de nouveaux construits qui changent le construit de soi et permettent d'interpréter le nouvel environnement.

A cette notion de « non confirmation », Louis (1980) préfère les notions de « changement », de « contraste » et de « surprise ». Ces termes permettent d'approfondir la notion de préoccupation et nous expliquent mieux la dynamique de la transition individuelle. Nous empruntons cette démonstration, particulièrement utile à notre travail de définition de la problématique, à Perrot *et al*, (2002, pp307).

- Le « changement » est une différence « objective » entre les principales caractéristiques du nouvel environnement et celles de l'ancien. Cette différence n'est pas spécifique à l'individu et serait objectivement définie, s'appliquant à l'ensemble de la population.
- Le « contraste » est une notion relative à l'individu : deux personnes vivant le même « changement » peuvent percevoir deux « contrastes différents ». Le « contraste » résulte du « changement ». C'est toute la subjectivité individuelle qui s'exprime ici, au travers de l'identité idiosyncrasique et sociale.
- La « surprise » est à l'origine d'un processus de construction de sens. Elle résulte à la fois du « changement » et du « contraste ». Elle représente l'écart entre les anticipations faites par un individu, sa perception du nouveau contexte et de son nouveau rôle. Cette réaction comporte une dimension affective, qu'il s'agisse d'une « surprise » positive ou « négative ». L'objet de l'anticipation est multiple : il est relatif au travail, à l'organisation et au concept de soi. Cette notion d'**anticipation** rejoint celle déjà citée par Kelly (1970, 1977) quand il décrit l'interprétation par les individus de leur environnement organisationnel comme un cycle durant lequel, à partir des systèmes de représentations initiales de l'individu, il parvient en cinq phases à l'interprétation, la première est l'anticipation (le terme est identique à celui qu'emploie Louis), elle est suivie de l'investissement, de la rencontre, puis de la

confirmation ou non confirmation, termes assimilables à la « surprise » positive ou négative. Retenons que la surprise naît d'une **anticipation de sens**, et semble fortement liée à l'affectivité et aux émotions.

Pour Louis plusieurs types d'attentes créent la surprise ; ces observations peuvent nous aider à mieux définir la notion de rôle de l'acteur et du sens qu'il lui associe.

- Les surprises peuvent être relatives au travail, conscientes ou inconscientes. L'absence ou la présence de certains aspects du travail peuvent en effet se révéler désirables ou non. Les thèmes sont multiples : on peut penser à la pénibilité, à la monotonie, ou à certaines caractéristiques des relations avec les collègues et le responsable hiérarchique, tels, par exemple, le degré des échanges professionnels, de l'autonomie ou du contrôle.
- Des surprises peuvent naître en cas de non validation des hypothèses fondées sur la culture d'entreprise, alors que ces hypothèses ont guidé l'action et l'investissement de l'individu.
- Enfin, la surprise peut aussi apparaître lorsque les attentes conscientes et inconscientes à propos de soi ne sont pas validées. L'individu doit, dans sa nouvelle situation de travail, se reconnaître différent de ce qu'il pensait être. Dans le même registre figurent toutes les réactions non anticipées de l'individu dans le nouveau contexte.

Poursuivre dans cette direction de l'analyse des différents types d'attentes et de surprise conduit à traiter du concept de soi au sein duquel **l'identité personnelle**, née de l'histoire de chacun, occupe une position centrale. Nous avons choisi de ne pas traiter de ce sujet. Nous retiendrons comme fil rouge de la transition de l'individu cette **recherche du sens du nouveau rôle** en situation de changement, recherche dont la dynamique est suscitée par les interactions entre le concept de soi, le travail lui-même et son environnement organisationnel et culturel. Parmi les facteurs intervenant dans le processus de construction de sens, Louis (1980) évoque les interprétations des autres, les schèmes d'interprétation locaux - on retrouve ici l'impact de la culture d'entreprise et du contrat normatif - les prédispositions et objectifs de l'individu, et son expérience passée. Notre étude ne cherche pas à approfondir les interactions fondatrices de la construction de sens mais simplement les pratiques de l'individu pour y parvenir.

Le changement organisationnel se traduit donc pour l'individu par une transition guidée par la recherche du sens du nouveau rôle.

Nous allons à présent préciser la question de recherche telle qu'elle a été formulée au premier chapitre sous la forme suivante : « **Quel est le rôle de l'individu en situation de changement organisationnel, et quelles sont ses pratiques pour agir sur le changement ?** ». Pour ce faire, nous allons tenter d'identifier certaines **pratiques** centrales utilisées par les individus.

### **2.2.2.3. La proactivité vise à construire du sens au nouveau rôle, elle se manifeste par la recherche d'opportunités d'interactions.**

Analysons plus avant le rôle d'acteur de l'individu en transition. C'est l'interaction avec autrui, c'est la succession des échanges qui lui permettent de « transformer la réalité » (De Quieroz et Ziokowski, 1997). Comme le soulignent Perrot *et al.*, (2002, pp.318) c'est « dans l'action que se construit, non pas la réalité, mais une réalité sociale reconnue par ses membres actifs, la réalité organisationnelle existe pour ses membres, et non pas en elle-même ». Pour Reichers (1987), cette construction par l'individu résulte de la « **pro-action** » qu'il définit comme tout comportement visant à **rechercher activement des opportunités d'interactions**, comme poser des questions, demander un feed back, provoquer une rencontre, un échange. Si l'on s'attache à définir plus concrètement les pratiques individuelles de recherche d'information, des travaux de recherche montrent que les stratégies correspondantes sont essentiellement directes (questionnements) quand les informations recherchées sont de nature technique, les informations plus sensibles étant recueillies par des stratégies d'observation. Il semble que l'ancienneté dans le processus de socialisation joue un rôle : sans expérience, le nouvel arrivant utilisera des modes plus actifs de recherche d'informations, notamment par le questionnement direct d'anciens, que la personne plus ancienne dans le processus qui développera davantage de stratégies d'observations.

Mais on ne peut pas se borner à analyser l'activité de l'individu en transition comme une **simple recherche d'informations**. Dans l'analyse interactionniste, c'est aussi bien l'individu arrivant dans l'organisation qui se définit une identité sociale, que l'organisation elle-même qui est modifiée dans sa structure et dans ses relations par l'arrivée du nouveau venu : « la socialisation est un processus interactif de construction et d'influence mutuelle, qui se déroule à travers les interactions entre le nouveau et les anciens membres d'une organisation » (Perrot *et al.*, 2002, pp.320). Il en découle une liste des agents socialisateurs susceptibles d'exercer une influence sur la transition de l'individu : supérieurs, collègues, parrains et tuteurs, ou tout autre membre de l'entreprise. Ces agents constituent une source d'assistance importante dans

l'interprétation des « surprises » de la transition vers le nouveau rôle. Mais encore faut-il certaines conditions préalables à cette transmission de l'information, comme par exemple l'instauration d'un rapport « confiant et amical ».

Comme pour l'analyse sur les préoccupations, une pratique centrale, proactive, du processus de transition est donc la **recherche active d'informations**, à laquelle on peut ajouter, par l'apport de l'analyse interactionniste, la **transmission d'informations** du nouveau venu vers l'organisation dans le but d'agir sur elle. Par la recherche d'informations adéquates et adaptées à ses préoccupations successives, l'individu trouvera un moyen pour répondre et faire face aux différentes surprises nées du nouveau rôle. Par la transmission d'informations qu'il aura sélectionnées et interprétées, il entrera en scène dans l'organisation et y jouera un rôle en tentant de l'influencer. Cette pratique nourrira la construction identitaire : il s'agit aussi pour l'individu de développer un sentiment d'appartenance à différents groupes sociaux comme son équipe, son atelier, son organisation locale, son réseau professionnel, c'est-à-dire d'accomplir un processus « d'identification multiple » constitutif de l'identité sociale tout en construisant son mode d'appartenance, c'est-à-dire en agissant sur l'organisation.

Pour revenir au cœur de nos préoccupations, c'est bien par **l'échange d'informations**, entre le nouveau venu et l'organisation, que se concrétise l'attitude proactive. Cet échange agit aussi bien sur l'une des parties que sur l'autre.

On vient d'établir que la pratique centrale en matière de proactivité consiste à multiplier les échanges adéquats d'informations sur le nouveau rôle, pour répondre à la situation de « changement » perçue par l'individu comme un « contraste », et faire face aux « surprises ». Il est possible de préciser encore la définition de la proactivité.

Nicholson (1984) fournit sur ce point plusieurs éléments d'analyse. Il distingue plusieurs modes d'ajustement possibles au nouveau rôle.

- La **réplication** est la simple reproduction des tâches et comportements déjà connus.
- L'**absorption** conduit le salarié à modifier ses comportements et attitudes sans modifier le contenu de son travail.
- La **détermination** consiste à ne pas modifier les attitudes mais le contenu des activités.

- Enfin, l'**exploration** implique un changement à la fois sur le contenu du travail et sur les comportements associés. C'est dans ce cas que les modes d'ajustements sont les plus importants.

En se plaçant ensuite du point de vue des **schémas de références**, que Louis (1980b) dénomme la « carte cognitive personnelle », Nicholson considère que l'absorption du nouveau rôle nécessite une **modification** du schéma de référence ou de valeurs qui constitue un **développement personnel**, c'est-à-dire une adaptation personnelle au nouvel environnement. Ceci implique des changements au niveau du concept de soi, de ses valeurs, de ses schémas de référence, de son style de vie : il y a modification d'attributs relatifs à l'identité. Arnold et Nicholson (1991) placent au cœur de l'**identité** le concept de soi qui est constitué du soi réel, du soi idéal, de la représentation du soi telle que perçue par les autres, et du soi passé. Ce concept de soi inclut donc aussi bien l'identité personnelle (attributs, traits, intérêts...), que l'identité sociale qui découle d'une comparaison de soi aux autres. Les mécanismes de construction de soi, propres à chaque individu, permettraient d'expliquer les différences observées dans les modes d'ajustement que nous dénommerons dans nos travaux « pratiques individuelles ».

L'individu **proactif** tente, pour sa part, de **changer** les exigences du rôle pour mieux satisfaire ses besoins, ses habiletés et son identité. De tels comportements permettent au sujet en transition de s'affirmer dans son rôle en remettant en cause le statu quo organisationnel : il s'agit alors d'un **développement du rôle**, qui correspond à une forme de développement de l'organisation. L'individu agit pour produire des modifications de l'organisation en terme de définition des rôles, d'objectifs et méthodes de travail, ainsi que de modes de relations interpersonnelles.

En citant Nicholson, Dupuy et Le Blanc (2001) qualifient la transition de « **processus développemental** » et de « **transaction biographique** » qui nécessitent « que le sujet articule ses anciennes valeurs à celles requises par sa future position, ce qui le conduit soit à changer ses propres valeurs (sinon leur importance relative) pour affirmer sa représentation du métier, soit à changer celle-ci pour préserver ses valeurs personnelles ». Pour le sujet en transition, le développement personnel serait donc cette adaptation des valeurs au nouveau rôle, alors que le développement du rôle - l'attitude proactive - consisterait à modifier sa représentation du rôle pour qu'elle soit en accord avec ses valeurs.

Nicholson distingue donc développement personnel et développement du rôle pour identifier les comportements proactifs d'ajustement. Il aborde également la notion d'ajustement sur un

**plan affectif**, dont Roques (2004) indique qu'il complète le mode de pensée largement influencé par le courant **cognitif**. La dimension affective est génératrice de comportements d'ajustement. Poursuivant sa réflexion dans cette direction, il insiste sur la relation entre le stress et la transition : le stress est produit par une « relation entre un individu donné et un environnement donné dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement » (Roques, 1999, p.75). Cette tension sur les capacités d'adaptation produit un stress qui est aussi la conséquence d'un **deuil** et d'une **perte**, concepts déjà évoqués dans le cadre de l'étude de la résistance au changement. Le stress est aussi provoqué par le sentiment **d'insécurité** qui survient quand l'individu perçoit une perte de la continuité de la situation de travail, pouvant conduire à la perte d'une caractéristique de l'emploi sans qu'il soit possible d'agir pour l'empêcher (Greenhalgh et Rosenblatt 1984, p.441). La dimension affective est donc susceptible d'agir sur la génération et la sélection de comportements d'ajustement.

Ce développement sur le facteur affectif nous conduit aussi à considérer la **durée** de la transition : certains auteurs évoquent des cycles d'ajustement aux situations stressantes (Beehr et Newman 1978).

Cherchant à définir le **développement du rôle**, Perrot *et al.*, (2002, pp. 326) indiquent que la simple collecte de l'information ne suffit pas à rendre l'individu acteur. Etre un simple collecteur d'informations supposerait en effet que la situation soit une donnée objective, claire et simple dont il suffirait de prendre connaissance. Or la situation de travail que trouve le nouveau venu est « équivoque », c'est-à-dire susceptible de multiples interprétations, le nouveau venu acteur est donc capable de **créer pour partie la réalité organisationnelle**. Il est admis que l'impact de l'individu sur l'organisation croît avec le niveau hiérarchique : de nombreuses recherches ont montré cet impact du nouveau manager, ou dirigeant, vers l'organisation. Le processus d'influence mutuelle - que nous nommons **co-construction** entre individu et organisation - a, à ce jour, fait l'objet de peu de recherches. L'importance des **réseaux** dans ces pratiques proactives est mise en évidence par les auteurs. Les réseaux posséderaient différentes caractéristiques selon Morrison (2002), comme la taille (nombre de personnes citées), l'étendue (les différents services), la densité (lien entre les membres du réseau), la force (fréquence moyenne des contacts), le statut (niveau hiérarchique moyen du réseau). On distinguerait deux principaux types de réseaux :

- d'une part le réseau **informationnel**, caractérisé par des contacts peu fréquents avec des personnes occupant des missions et positions différentes dans l'organisation,

- et d'autre part les réseaux **amicaux**, fondés sur des contacts plus restreints mais plus proches et plus denses.

Les finalités de chaque réseau sont différentes : le réseau informationnel pour Podolny et Baron (1997) renseigne sur l'organisation, alors que le réseau amical éclairerait davantage sur la maîtrise du poste et la clarté du rôle qui nécessitent des informations fiables et cohérentes transmises par un environnement proche et plus restreint. Pour Morrison (2002), les réseaux informationnels favorisent l'apprentissage de l'organisation mais aussi la maîtrise de la tâche et l'éclaircissement du rôle, les réseaux amicaux facilitant l'intégration sociale et l'implication organisationnelle. Enfin, Reichers (1987) indique que l'organisation doit agir pour conserver un équilibre entre ces deux types de réseaux afin que le nouvel arrivant ne développe pas uniquement le réseau immédiat de collègues mais aussi un attachement plus général à l'ensemble de l'organisation par un réseau informationnel. Face à cette préoccupation, il apparaît que l'organisation peut avoir un rôle dans la construction de ces réseaux informationnels, par exemple par le tutorat, des contacts formalisés et organisés avec d'autres services. Certes, comme cela a été développé en première partie du présent chapitre (2.1.3.1.) de multiples composantes de l'organisation peuvent exercer une telle influence : les divers groupes d'appartenance ou les organisations syndicales par exemple. Pour les dirigeants de l'organisation, on note donc ici à nouveau l'opportunité de pratiques organisationnelles, parmi lesquelles le contrat normatif, à la fois source et résultat de ces pratiques, émergeant de l'ensemble des croyances partagées par un groupe d'employés. Notre position est que les pratiques organisationnelles, soucieuses de développer la proactivité, doivent se préoccuper de **faciliter la constitution de réseaux**, et que cette préoccupation doit donc transparaître dans le contrat normatif partagé par les employés. Notre propos ne sera donc pas de trancher ce débat sur la finalité de chaque type de réseaux selon sa nature. Il s'agira plutôt de rechercher si les pratiques organisationnelles et individuelles concernant l'échange d'informations sont organisées autour de réseaux relationnels et se situent au cœur de la dynamique de proactivité.

Pour compléter cette analyse sur la proactivité au travers de la co-construction de rôle, citons les trois modes d'ajustement distingués par Roques (2004) quand il cherche à construire un modèle synthétique de l'ajustement aux transitions de carrière. Il évoque d'abord les stratégies qui visent à **jouer sur la situation** elle-même, ou sur son **anticipation**, par exemple en se renseignant sur le nouveau poste, puis celles qui **modifient le regard** porté sur la transition, par l'intellectualisation, la minimisation, voire la négation. Il cite enfin celles qui



ont pour objet de **traiter des manifestations** de la transition si elles sont jugées néfastes pour l'individu. Dans ce dernier cas, Roques évoque la pratique d'activités de loisir, dont l'objet est de compenser certaines insatisfactions. Notre objet ne sera pas d'examiner en quoi la diversité et la richesse des stratégies utilisées conduisent à la **performance** de l'ajustement. Pour notre part, nous nous concentrons essentiellement sur la nature des **interactions** entre le nouveau rôle, les pratiques d'ajustement et leur impact sur l'organisation, autant de facteurs constitutifs de la co-construction du rôle.

Ayant clarifié les principales données relatives à la dynamique de la proactivité de l'individu en transition, nous pouvons à présent conclure sur les apports de la seconde partie de ce deuxième chapitre.

### **Conclusion de la seconde partie du chapitre 2**

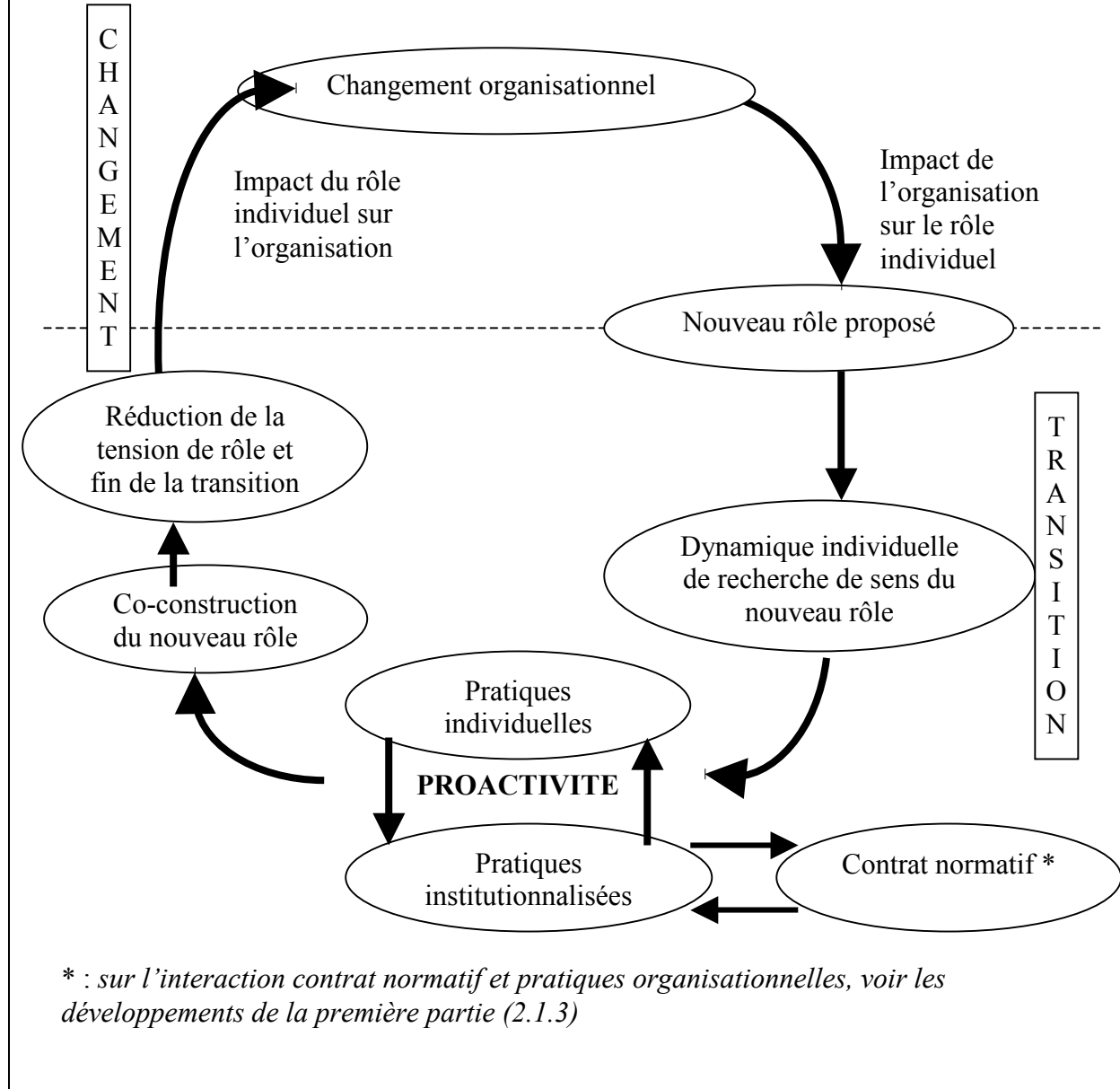
La première partie du chapitre 2 a été consacrée aux différents modes par lesquels l'organisation manifestait sa volonté d'accompagner, de favoriser, d'accélérer l'adaptation de ses membres aux changements organisationnels. En nous appuyant sur le concept de **socialisation**, ces pratiques sont apparues variées et nombreuses. Elles sont mises en œuvre par l'organisation qui se préoccupe d'adapter son personnel. Le **contrat normatif** joue le rôle de cadre aux pratiques organisationnelles et individuelles. Ce contrat est fondateur d'un engagement mutuel partagé par les membres du groupe. Aux pratiques organisationnelles s'ajoutent les pratiques individuelles mises en œuvre par les individus. La double dynamique générée par le couple pratiques institutionnelles / pratiques individuelles fonde la « **co-construction** » du rôle par l'individu et l'organisation. Cette co-construction s'effectue, au niveau individuel, pendant la **transition** entre deux rôles.

L'objet de la seconde partie est de mieux cerner les **pratiques individuelles** de co-construction du nouveau rôle, dans le cadre du processus individuel de changement. L'étude des résistances individuelles au changement met d'abord en lumière le processus d'adaptation individuel au changement révélé par la différence d'échelle de temps entre la **transition** (dimension individuelle du changement), et le **changement organisationnel** lui-même (dimension collective). L'étude des modèles dynamiques de transition confirme l'existence des différentes phases d'adaptation successives dont est constituée la transition du sujet, sans que ces modélisations ne puissent rendre compte de la spécificité des pratiques individuelles d'adaptation. Pour cette raison, la théorie des préoccupations successives nous semble plus

pertinente, d'autant plus qu'elle peut être complétée par la notion de « changement ». Celui-ci est défini comme une différence « objectivement » perçue entre l'ancienne et la nouvelle situation, générant le « contraste » dans lequel se manifeste toute la subjectivité de l'individu face à ce changement. Ce contraste produit la « surprise » - l'écart entre les anticipations faites par un individu et sa perception du nouveau contexte et de son nouveau rôle - sa perception étant à l'origine du processus de **construction de sens** par rapport au nouveau rôle. La recherche du sens du nouveau rôle enclenche une dynamique transitionnelle au coeur de laquelle la **proactivité de l'individu** résulte d'une interaction entre ses pratiques et celles de l'organisation. Nous mobilisons les définitions de Jones en distinguant **les procédures institutionnalisées**, visant l'atteinte d'une vision commune, des **procédures individualisées** qui invitent au contraire le salarié à chercher seul le modèle à suivre, voire à inventer lui-même le rôle qui sera le sien dans l'organisation. L'individu proactif investit les champs ouverts devant lui par les procédures institutionnalisées et il peut choisir de mettre en œuvre des **pratiques individuelles**, qui peuvent parfois se révéler indépendantes des pratiques gestionnaires. Cette dynamique interactive individu/organisation définit la **co-construction du nouveau rôle**, résultat ultime du changement organisationnel, et aboutit, en fin de période de transition, à une réduction de la tension de rôle. La figure 4 synthétise ces éléments sous une forme schématique et fournit une première définition de la co-construction de rôle au travers des trois couples changement/transition, recherche de sens/mise en œuvre de pratiques, pratiques institutionnelles/pratiques individuelles.

L'analyse des données empiriques recueillies (chapitre 5) permettra d'engager une discussion sur cette base théorique (chapitre 6).

Figure 4 : dynamique transitionnelle



### 2.3. Conclusion du chapitre 2 : reformulation des questions de recherche

Après avoir posé, dès notre introduction, la question « Comment caractériser une dynamique de changement au sein des activités de « hautes technologies ? », puis avoir donné une première formulation de la question de recherche (chapitre 1 : « **Quel est le rôle de l'individu en changement organisationnel, et quelles sont ses pratiques pour agir sur le changement ?** »), nous avons cherché à définir une problématique (chapitre 2).

Nous avons relevé que notre problématique est relative au processus de **socialisation organisationnelle**. Ce processus intervient sur l'individu selon trois modes : par la mise en œuvre de pratiques organisationnelles et individuelles, par la formation d'un engagement fondateur des rapports individus/organisation - le contrat normatif - et enfin, par le questionnement identitaire du sujet en changement.

➤ Si l'organisation tente de favoriser la socialisation par de nombreuses **pratiques** institutionnelles, l'individu s'affirme comme acteur essentiel du processus en mettant en œuvre ses propres pratiques. Cette émergence de l'individu acteur avait déjà été précédemment soulignée lors de l'analyse du changement dans une perspective politique (chapitre 1). La dynamique produite par ces deux types de pratiques fonde la « **co-construction** » du rôle par l'individu et l'organisation.

➤ La socialisation organisationnelle repose sur un engagement mutuel qui prend la forme d'un contrat normatif constitué par des interprétations de droits et obligations réciproques. Ce cadre fondateur de la relation à l'emploi façonne les pratiques organisationnelles **d'adaptation de l'individu au changement de rôle**. L'impact du contrat normatif sur le changement est équivalent à celui de processus de **socialisation anticipée** pour une jeune recrue ; le contrat normatif est à l'origine des pratiques organisationnelles d'accompagnement au changement. Il est donc nécessaire d'identifier le contenu du contrat normatif en vigueur sur le terrain d'intervention, car la connaissance des pratiques institutionnelles de socialisation organisationnelles permettra de mieux identifier leurs interactions avec les pratiques individuelles des sujets en transition (chapitre 4).

➤ Enfin, la socialisation organisationnelle cherche à faire évoluer les représentations des sujets pour faciliter le changement, à faire intérioriser des normes par introjection ou incorporation. Un **questionnement identitaire** est favorisé par l'organisation dans une **logique d'adaptation au nouveau rôle**.

Le processus de la socialisation organisationnelle est analysé au travers de la notion de **transition individuelle** vers le nouveau rôle. Notre problématique cherche à appréhender, au travers des données recueillies, la conception développée par l'organisation, (en l'illustrant par des exemples de pratiques organisationnelles, chapitre 4) et à repérer les pratiques individuelles constatées sur le terrain. Ces pratiques sont aussi bien celles qui facilitent **l'adaptation au nouveau rôle** des sujets en transition, que celles qui traduisent des **résistances au changement**.

L'analyse des résistances individuelles au changement démontre que l'adaptation individuelle au changement inscrit la transition dans une **succession d'étapes**, et donc dans la durée. La transition apparaît comme la dimension individuelle du changement, le changement organisationnel en constituant sa dimension collective. L'étude des **modèles dynamiques des parcours de transition** précise les différentes phases d'adaptation successives de l'individu et la notion de durée, mais ne rend pas compte de la spécificité des parcours individuels d'adaptation. Il faut donc recourir à l'utilisation de nouveaux concepts qui précisent la nature de la transition individuelle. Ainsi, la théorie des **préoccupations successives** fait émerger les concepts de « changement » (différence objective entre l'ancienne et la nouvelle situation), de « contraste » (contenant la subjectivité de l'individu), et enfin de « surprise » (l'écart entre les anticipations faites par un individu et sa perception du nouveau contexte et de son nouveau rôle). C'est le processus de **construction de sens** par rapport au nouveau rôle qui constitue la principale dynamique de la transition : de la recherche du sens du nouveau rôle naît la **proactivité de l'individu**, c'est-à-dire la recherche d'opportunités d'interactions fondées sur les **relations**. En effet, groupes et réseaux favorisent l'échange d'informations qui alimente la dynamique de la proactivité. L'individu proactif procède simultanément en investissant les champs ouverts par les procédures institutionnalisées, et en développant ses propres pratiques. Aussi, plutôt que de **procédures individualisées**, nous retiendrons le terme de **pratiques individuelles** qui nous semble susceptible de contenir les pratiques organisationnelles par un phénomène d'appropriation individuelle aboutissant à la **réduction de la tension de rôle**.

Traiter de la co-construction de rôle doit permettre, comme le propose Morrison (2002), d'amener des apports en matière **d'articulation des pratiques organisationnelles** et des **comportements proactifs des nouveaux salariés**.

Nous pouvons à présent formuler notre problématique de la façon suivante : **mettre en évidence les modes par lesquels l'individu, considéré comme acteur, met en œuvre, en**

**complément, ou au travers, des pratiques organisationnelles d'accompagnement, le processus de socialisation.**

Il s'agit donc d'analyser les modes par lesquels l'individu **associe, articule**, les pratiques organisationnelles d'accompagnement à ses propres pratiques.

Cette problématique se révèle novatrice à trois égards :

- peu d'études ont abordé le rôle des organisations pour développer des **comportements proactifs** ou pour les **réguler** comme l'ont souligné Perrot *et al*, 2005 (pp. 337),
- rapprocher le concept de socialisation organisationnelle du concept de changement dans la situation de travail **renouvelle l'approche de la conduite du changement**, et permet une **extension du concept de socialisation**. En effet, le processus de socialisation organisationnelle, analysé le plus souvent dans le cas de débutants arrivant dans une organisation, s'applique ainsi également à une population de personnes en poste au sein d'une organisation connaissant un changement organisationnel. Nous pensons que le concept de socialisation est applicable, et utile dans notre cas d'étude et d'intervention, c'est-à-dire applicable au transfert de personnes entre deux sous-organisations d'un même site de production,
- enfin, on constate la **rareté des études sur le concept « d'influence mutuelle »** entre individu/organisation, ainsi que leur nature exclusivement théorique, comme cela a été mis en évidence par Perrot *et al*, 2005 (pp.320).

Notre objectif de recherche est de parvenir à définir le concept d'influence mutuelle, que nous choisissons de dénommer « **co-construction de rôle** », qui doit permettre d'éclairer ces trois perspectives nouvelles de recherche.

Pour y parvenir, un certain nombre de choix méthodologiques doivent être opérés (chapitre 3), ainsi qu'une meilleure connaissance de notre terrain d'intervention (chapitre 4). Nous pourrons alors exposer les données recueillies (chapitre 5) et les mettre en regard des éléments théoriques (chapitre 6).



*« [...] La démarche de recherche ne consiste pas à appliquer un ensemble de recettes précises dans un ordre prédéterminé mais bien à inventer, à mettre en œuvre et à contrôler un dispositif original [...] »*

Quivy et Van Campenhoudt, (1995).

### **Chapitre 3 : Choix méthodologiques**

Notre objectif méthodologique est de montrer que, s'il n'est pas possible de séparer dans le cas présent les enjeux organisationnels du terrain des travaux de recherche, on ne peut pas non plus les confondre.

Nous allons, en première partie de ce chapitre (3.1.), expliquer notre choix d'une démarche de recherche intervention dont l'objectif est d'éviter une approche purement opérationnelle dont le biais résiderait dans le risque de répétition induit par les pratiques antérieures de l'organisation. Il convient également d'éviter les approches exclusivement théoriques, qui pourraient se révéler insuffisamment soucieuses de développer un savoir actionnable pour l'entreprise. En seconde partie, nous traiterons des deux cycles de raisonnement qui constituent l'ossature chronologique des travaux de recherche. Ces deux cycles retracent les questionnements successifs de l'organisation par l'équipe de gestion des transferts (3.2). Enfin, en dernière partie, nous définirons les modes d'approche permettant le recueil et l'analyse de données empiriques (3.3).

#### **3.1. Une démarche de recherche s'inscrivant dans le cadre général de la recherche intervention.**

Afin de qualifier le plus justement possible la démarche de recherche, nous examinerons d'abord le contexte organisationnel, préoccupé de climat social et de performance industrielle (3.1.1) dont découle l'origine de la recherche qui réside dans le questionnement de l'efficacité des pratiques institutionnalisées (3.1.2). Les enjeux de la recherche, tout en s'inscrivant dans ce contexte, se distinguent des enjeux de l'organisation, ce qui nous conduit à adopter une démarche de recherche intervention, et non de recherche ingénierique (3.1.3). Enfin, un dernier développement évoque la nécessaire distanciation entre ma démarche de chercheur intervenant et ma posture simultanée d'acteur de l'organisation (3.4).



### 3.1.1. Des enjeux organisationnels fondés sur des préoccupations de climat social et de performance industrielle

La préoccupation organisationnelle de l'entreprise se trouve en effet au centre de notre analyse et constitue pour elle un cadre essentiel.

Nous nous appuyerons dès à présent sur les éléments fournis au chapitre suivant qui démontrent combien le secteur étudié, celui des industries microélectroniques, est un terrain privilégié pour **l'étude du changement** dans toutes ses dimensions, stratégiques et organisationnelles. Les choix méthodologiques étant cohérents avec le contexte du terrain d'intervention, il est nécessaire dès à présent de fournir sur ce dernier quelques premiers points de repère au niveau économique, stratégique et organisationnel.

- Au niveau économique, quelques données peuvent nous servir de premiers repères pour montrer le **niveau exceptionnel de la croissance** de cette industrie : entre 1970 et 2005, alors que le PNB mondial était multiplié par 2,7, le poids du secteur électronique l'a été par 10 et celui de la microélectronique par 66. Dans le même temps, le prix du mégabit de mémoire est passé de 75000 euros en 1973 à 0,05 euros. Cette forte réduction des prix a permis sur la période une intégration croissante de ces technologies dans des systèmes de plus en plus divers. Ainsi la microélectronique représentait, pour l'industrie du PC, 15 % de la valeur du produit en 1990 contre 40 % aujourd'hui. Pour le secteur automobile, l'électronique comptait pour 20 % du coût en 2000, et devrait compter pour 40 % en 2010<sup>37</sup>.
- Au niveau stratégique et organisationnel, dans un contexte de concurrence mondiale très forte, les organisations industrielles de ce secteur sont soumises à des **tensions extrêmes**, partagées entre la nécessité de croître très fortement (le site étudié a par exemple recruté plus de 800 personnes en 2000), et des coups de freins très brutaux, notamment pendant les crises cycliques qui marquent l'histoire de ce secteur, comme nous l'exposerons au chapitre suivant. Ces tensions organisationnelles confrontent les directions, l'encadrement et le personnel à des situations de changement nombreuses nées de multiples causes : nouveaux produits à concevoir puis à fabriquer, investissements massifs, transferts de technologies, paris sur certaines perspectives du marché, crises par surcapacité mondiale de production, variations brutales des prix du marché, etc.

Nous examinerons dans le prochain chapitre le cheminement de l'entreprise vers le choix organisationnel de la Qualité Totale (Total Quality Management, TQM), choix partagé par de

---

<sup>37</sup> Sources : Pacalet R., Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, extrait de cours, 2004

nombreuses entreprises du secteur. Or, ce choix est porteur d'une question fondamentale que l'on peut rapporter selon les termes mêmes de l'entreprise : un des objectifs essentiels est de rendre la personne la plus autonome possible afin d'avoir un dispositif organisationnel le plus réactif possible, au plus près du terrain. Mais, dans le même temps, la qualité totale suppose un strict respect de procédures et consignes dont les contenus et l'application font l'objet de nombreux audits, menés tant par l'organisation elle-même que par ses clients, qui veulent, par une connaissance approfondie du terrain, avoir la certitude d'un niveau de fiabilité et de « robustesse » suffisants pour fonder une relation commerciale. Reynaud (1997) remet en question cette représentation théorique du fonctionnement de l'organisation industrielle, puisqu'il est établi que les consignes et procédures ne peuvent jamais être complètes : conçues par des ingénieurs ou des techniciens en direction du personnel opérateur, elles ne peuvent pas être parfaitement claires, compréhensibles, connues, mises à jour, pertinentes. L'organisation cherche à intervenir sur cette « régulation autonome » du personnel en faisant intérioriser aux salariés les principes de la Qualité Totale, parmi lesquels figure la « responsabilisation du personnel » (empowerment). L'analyse de notre terrain d'étude (chapitre 4) permettra de mieux définir ce concept en précisant le contenu du « contrat normatif » souhaité par l'organisation. L'intervention de l'organisation ne se limite pas à la proposition de ce contrat : elle cherche également à le mettre en œuvre par la mobilisation de l'expérience et de la capacité de diagnostic de l'opérateur sur le terrain, en l'absence de directives utilisables dans un contexte « non documenté », selon l'expression utilisée dans le métier de la maintenance. Les horaires postés, la nuit et le week end notamment, ainsi que la faible présence de structures techniques et managériales sur ces horaires, favorisent cette obligation du terrain de réagir par lui-même aux situations imprévues.

L'organisation est donc partagée entre un objectif de rigueur absolue, dans la logique de la Qualité Totale qui pousse à considérer que le personnel opérateur doit essentiellement exécuter les éléments prescrits (consignes et procédures), et l'objectif d'avoir un personnel rendu autonome par un transfert de compétences qui lui donne une capacité à surmonter l'imprévu, pour relancer les tâches de production, satisfaire au niveau requis de qualité, et atteindre les objectifs quantitatifs d'activité.

Face à ces objectifs apparemment contradictoires, l'organisation du site a opéré un certain nombre de choix stratégiques en matière de GRH en optant, à partir de 1992, pour :

- un dispositif de formation particulièrement complet, au travers de ressources dédiées conséquentes (budget et personnel),

- des cursus d'évolution de carrière qui rendent possible l'accès au statut et à la fonction de technicien, avec des niveaux de rémunération y correspondant.

L'objectif organisationnel visait aussi bien la **performance industrielle** que la **satisfaction** du personnel sans laquelle la performance collective semblait difficile à atteindre.

Lorsqu'il a été nécessaire, à compter de 2000, de transférer, sur un même site, le personnel de l'ancienne unité vers la nouvelle unité de fabrication (soit près de 900 personnes, dont 600 opérateurs et 300 cadres et techniciens), ces deux objectifs (performance et satisfaction) étaient naturellement présents dans l'esprit des dirigeants. Les transferts se sont déroulés sur la période 2000-2007.

Face à cette posture, la démarche de recherche devait se fonder sur un principe de **distanciation**, pour pouvoir provoquer un questionnement de l'organisation et de ses pratiques gestionnaires.

### **3.1.2. Une démarche de recherche née d'un questionnement sur l'efficacité des pratiques institutionnalisées.**

En tant que Responsable des Ressources Humaines sur la période 1994 à 1999 de l'unité de fabrication qui devait fermer, et dont 100 % du personnel devait être transféré vers la nouvelle unité, puis comme Responsable Formation de 2000 à 2005, je me suis d'abord interrogé, au travers d'une étude réalisée en mai 2002, sur « l'identité au travail des opérateurs<sup>38</sup> », à partir d'une enquête effectuée sur 48 opérateurs de fabrication. Il s'agissait de répondre à une question simple, sous forme de « bilan » à l'intention de l'entreprise : au terme des efforts engagés par l'organisation, sur près de 10 ans, au travers de systèmes de GRH dont l'objectif était l'évolution du personnel opérateur, la population des opérateurs s'assimilait-elle à la population des techniciens de premier niveau (maintenance curative documentée, premières analyses de problèmes de process), ou bien s'agissait-il plutôt d'un personnel maîtrisant consignes et procédures de fabrication, et les appliquant rigoureusement, selon la définition de l'opérateur de machine automatisée ? Poser cette question revenait à s'interroger sur **l'identité au travail** du personnel opérateur. C'est pourquoi l'étude mentionnée cherchait à repérer les dimensions identitaires citées par Sainsaulieu (1988). Nous ne détaillerons pas la démarche, ni les résultats de l'analyse. Notons seulement que la méthodologie s'appuyait sur les facteurs et styles d'identité développés par Sainsaulieu, c'est-à-dire d'une part sur les

---

<sup>38</sup> L'identité au travail dans les opérations 6 '' - Avril/Mai 2002, Etude interne, 64 pages, François Jaujard

facteurs de contraintes (répétitivité, pénibilité, contraintes extra-professionnelles), et les facteurs de pouvoir d'action (autonomie, niveau de connaissance, contrôle des informations), mais aussi sur les styles d'identité et leurs dimensions (relations interpersonnelles, fonctionnement en groupe, relation à l'autorité, développement personnel).

L'étude mettait en évidence **l'hétérogénéité** de la population des opérateurs de fabrication, partagée en sous-groupes qui se plaçaient d'une façon variable sur un continuum allant de l'ouvrier peu qualifié, travaillant d'une façon répétitive, à l'opérateur confirmé, exécutant des tâches de maintenance et capable d'intervenir face à un problème de fabrication.

De ce constat ressortaient les attentes des personnes qualifiées quant à leur association aux décisions, leurs possibilités d'évolution statutaires et de rémunération, alors que la population moins qualifiée, si elle était également naturellement soucieuse d'évolution, semblait, à la différence de la première, requérir davantage la présence quotidienne d'un chef, reconnu comme arbitre légitime s'appuyant sur des règles explicites. Sans débattre du contenu de ces conclusions, c'est bien le problème de **l'accompagnement du personnel** dans son évolution qui était finalement posé par l'étude. En effet, le constat final fut que la démarche de déploiement de la Qualité Totale par une organisation, démarche s'inscrivant **dans la durée**, sur près de 10 ans, adossée à un contexte de croissance du secteur, et mettant à disposition des moyens d'évolution significatifs pour son personnel, a des impacts très variables en terme d'identité au travail pour les opérateurs. Il est naturellement aisé d'évoquer le rôle des facteurs individuels d'identité, de préférence de rôle, de capacité, comme étant à l'origine de la diversité des parcours : nous convenons de leur importance. Néanmoins, en tant que responsable des ressources humaines de l'unité de fabrication concernée par l'étude, puis comme responsable formation, il convenait aussi de s'interroger sur la **pertinence des pratiques institutionnalisées** visant à favoriser l'évolution du personnel et son adaptation aux changements technologiques et organisationnels, c'est-à-dire sur **l'efficacité des processus d'accompagnement** mis en place sur une période aussi significative. Ce questionnement relevait d'un principe « d'amélioration continue » qui s'inscrivait dans la démarche de Qualité Totale de l'entreprise.

Sous ce questionnement général quant à l'efficacité des pratiques institutionnalisées, on en trouvait un autre, plus fondamental. Des sous-groupes d'opérateurs, disposant des mêmes ressources et opportunités d'évolution, avaient fait des choix différents dont découlaient des modes organisationnels différents. Ces choix et modes d'organisation se situaient sur un continuum allant du poste le plus simple au plus qualifié. Au-delà des motivations, ou enjeux

des acteurs, qui nous semblent si complexes à traiter, et qui requièrent une analyse au niveau de l'individu, relevons que le groupe des opérateurs ayant évolué en terme de qualification requiert, en terme organisationnel, une autonomie et une demande en compétences. En revanche, les moins qualifiés aspirent à avoir un responsable hiérarchique capable d'arbitrer et de décider, et à un investissement professionnel moins élevé. Cette constatation mettait en cause **l'unicité de l'approche organisationnelle** pour faire évoluer le personnel, alors même que la population se répartissait, en quelque sorte naturellement, sur l'échelle des objectifs apparemment paradoxaux du TQM. La coexistence de sous-groupes de qualification matérialise en effet les deux pôles extrêmes de l'exigence de qualité totale, c'est-à-dire la **rigueur d'exécution** opposée à la **capacité d'intervention** fondée sur la compétence et l'initiative.

Notre conclusion était qu'il ne pouvait donc pas, à notre sens, y avoir d'unicité d'approche organisationnelle dans l'accompagnement des transferts du personnel.

Dans ce contexte, à la création de la nouvelle unité de fabrication de l'entreprise, entre 1998 et 2000, s'est posée la question de la reproduction de cette approche de Qualité Totale. Nous ne pouvons pas entrer ici dans le débat des tenants et des opposants, de ceux qui souhaitaient une continuité, et de ceux qui prônaient une rupture organisationnelle. Retenons cependant que le problème de la **cohérence organisationnelle** des unités de fabrication était clairement posé, que la question du transfert du personnel était au cœur de ce débat et cristallisait les positions des nombreux acteurs, générant de fortes tensions au sein de la hiérarchie, de chaque unité et entre les deux unités de fabrication. En 2003, les insatisfactions relevées chez les opérateurs transférés vers la nouvelle unité de fabrication (230 opérateurs déjà transférés à cette date) étaient mobilisées par les différents acteurs de l'encadrement et de la structure à des fins de justification de leurs positions respectives : la dimension politique de la gestion des transferts du personnel était alors à son apogée.

Une autre approche gestionnaire devenait nécessaire, fondée sur une nouvelle rationalité.

### **3.1.3. De la définition des enjeux de recherche découle la démarche de recherche.**

C'est dans ce contexte appelant un nouveau modèle de gestion, que nous avons accepté, en juillet 2003, une mission d'animation d'une équipe chargée de la gestion des transferts du personnel **opérateur** vers la nouvelle unité de fabrication. L'organisation avait décidé que le transfert des **techniciens et des cadres** relevait d'un dispositif de gestion plus individualisé,

assuré par les chefs de service et les responsables ressources humaines de chaque unité. Ces deux populations ne font donc pas l'objet de nos travaux.

Nous verrons successivement que si la demande de l'organisation est de nature ingénierique (3.1.3.1), les travaux de recherche cherchent essentiellement à organiser l'action des différents acteurs (3.1.3.2), la démarche de recherche revêtant la nature d'une recherche intervention (3.1.3.3).

### **3.1.3.1 La demande de l'organisation est de nature ingénierique.**

L'objectif annoncé par l'organisation était une **recherche accrue d'efficacité** industrielle, aussi bien en termes de **résultats** (rapidité des transferts permettant l'atteinte des plans de charge), qu'en termes **sociaux** (satisfaction et engagement du personnel). L'objectif tacite était de contribuer à la rationalisation de la gestion en substituant la rationalité du gestionnaire à la rationalité politique. C'est pourquoi l'objectif opérationnel de l'équipe pouvait s'assimiler à la conception de « l'outil support de sa recherche », lui permettant d'agir « comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations », en reprenant les termes de la **recherche ingénierique** (Chanal *et al.*, 1997). Le résultat que devait atteindre l'équipe était de concevoir une méthode pour optimiser les processus de transfert et en mesurer l'efficacité. Il s'agissait pour moi de concevoir des instruments permettant de produire les connaissances procédurales nécessaires à mon raisonnement, et à celui des acteurs de l'organisation. A ce titre, nous avons joint en annexe un des processus centraux produits par l'équipe fin 2003 - début 2004. Un processus devait être défini, segmenté en étapes, par lequel les différents acteurs intervenaient dans la décision de transférer ou non une personne d'une unité à l'autre. Nous proposons d'utiliser ce document pour expliquer notre position par rapport à la recherche ingénierique (annexe 7a, p.69).

Adopter une approche similaire à Chanal *et al.* (1997), conduit à rapprocher notre étude de la démarche ingénierique, compte-tenu de la difficulté liée au contexte. En effet, ces auteurs insistent sur la multirationalité issue des intérêts et motivations contradictoires des différents acteurs. Dans le cas d'un transfert du personnel entre deux organisations différentes, l'analyse met en évidence l'existence d'une carte des acteurs qui nécessite une intervention pour faciliter l'émergence d'un « **intérêt commun** » afin de résoudre un « **problème identifié collectivement en vue d'une action commune** ». La recherche ingénierique se caractérise par son adaptation aux situations d'incertitude et de complexité organisationnelles qui mettent en jeu des processus multi-acteurs, multi-critères, évolutifs, et revêtant une dimension

stratégique. Cette définition correspond à notre cas dont l'enjeu stratégique est le développement d'une nouvelle unité, par le passage de plusieurs centaines de personnes d'une organisation à l'autre, sur une période significative<sup>39</sup>. Parmi les motivations des acteurs, il est très aisé de relever par exemple que la notion de **performance** visée se situe, selon les différentes postures d'acteurs, à des **niveaux différents** (établissement, unité ancienne ou nouvelle, atelier ou équipe), et que son **contenu** est également perçu comme différent (performances en termes de volume de personnes transférées par rapport au plan d'activité, de compétences du personnel arrivant ou quittant l'unité, de coûts en termes de temps de formation, de délais d'attente du personnel transféré,...). Au fil de l'opération de transfert du personnel, les responsables opérationnels ont été placés dans des contraintes de production importantes par rapport aux objectifs visés simultanément dans chacune des deux unités. Parmi les nombreux acteurs qui interagissent (RH, différents niveaux hiérarchiques des deux unités), il faut également inclure les interventions directes du personnel concerné dans le processus et celles des représentants du personnel, soucieux avant tout de **performance sociale** (prise en compte des souhaits des personnes transférées, délai de prévenance, garanties en termes d'évolution de carrière et de prise en compte de l'expérience acquise).

### **3.1.3.2 La nature de la recherche ne s'inscrit pas dans une rationalité ingénierique, mais dans l'organisation de l'action des différents acteurs**

Si l'étude se situe bien dans le cadre de processus multi-acteurs et multi-rationnels, un certain nombre de conditions de la recherche ingénierique ne nous semblent pas remplies. La finalité de notre démarche de recherche n'est pas la **modélisation** d'un processus, ni le développement d'un outil d'aide au diagnostic. Le processus de transfert (annexe 7a, p. 69) vise à organiser, et à cadrer, les interventions successives des différents acteurs. A titre d'exemple, un responsable hiérarchique de terrain (team manager) de l'équipe d'accueil qui refuse des candidatures qui lui sont proposées par l'équipe de gestion des transferts n'est pas seul décisionnaire : un organe d'arbitrage statue pour valider, ou remettre en cause sa décision. A la lumière de cette illustration, le groupe de gestion des transferts est donc intervenu comme :

- concepteur d'un processus d'organisation des actions des différents acteurs,
- puis comme acteur de ce processus,

---

<sup>39</sup> Si à la date du démarrage de l'étude, 230 opérateurs avait été transférés, et parmi eux beaucoup de volontaires, 350 opérateurs devaient l'être sur la période 2003-2007. Le nombre de volontaires était beaucoup plus faible, et c'est dans cette population que se manifestaient les résistances au changement les plus élevées.

- et enfin comme évaluateur de son efficacité.

Certes, un tel processus accepte difficilement l’informel - un de ses objets est la coordination et donc la production de règles -, mais ce processus ne peut être confondu avec l’outil de recherche ingénierique tel qu’il est défini par Chanal (1997) et qui vise à structurer une réflexion collective en temps réel, utilisant même dans certains cas un outil informatisé d’aide à la décision.

Pour résumer, l’objectif n’est donc pas la construction d’un **outil d’aide à la décision** qui aboutit à une modélisation de savoirs articulés. Le projet repose sur le principe du questionnement permettant la **co-construction de règles du jeu** au travers des **relations** entre les différents acteurs, puis à **mettre en œuvre ces règles en évaluant**, collectivement, **leur efficacité**. Ainsi ces nouvelles règles du jeu sont des dispositifs de gestion permettant l’émergence de nouveaux outils de gestion du personnel. La dynamique de ce projet permet la production de connaissances par l’apport du **nouveau concept de co-construction de rôle**.

### 3.1.3.3 Les travaux de recherche relèvent de la démarche de recherche intervention

L’action de recherche repose sur certains principes théoriques, comme par exemple, dans le processus qui nous sert d’illustration, le principe démocratique fondé sur un « égal respect des acteurs » (recueil des souhaits des personnes, réflexion et action des membres du groupe de gestion des transferts, puis de la hiérarchie). Un autre principe est que la **co-construction d’outils de gestion** relève d’une épistémologie constructiviste dans le sens défini par Le Moigne (Le Moigne, *in* Martinet, 1990) pour qui les sciences de gestion se définiraient par leur **projet**, et non par leur objet. Ces projets représentent, de manière intelligible, les interventions des acteurs au sein des organisations. C’est donc au travers des relations que de nouveaux savoirs ont pu être mobilisés par l’équipe pour modifier les pratiques organisationnelles d’accompagnement des transferts. Le couple d’opérateurs savoirs/relations (Hatchuel, 1994) est fondateur de la dynamique du **projet** de recherche (la rationalisation des transferts).

Notre choix ne consiste à détailler ni les processus de création, ni les contenus des différents outils de gestion ; nous ne ferons donc que les évoquer pour les raisons exprimées ici.

- Notre objectif n’est pas d’analyser le détail des enjeux et stratégie des différents acteurs, ni les processus cognitifs qui président à la conception de nouveaux outils de gestion, pas plus que de concevoir ou d’analyser les systèmes de pilotage de l’action d’animation de ces acteurs



pour atteindre les objectifs assignés au groupe de gestion des transferts. Nous ne souhaitons pas **décrire dans sa complexité le processus de co-construction impliquant autant d'acteurs différents**. La seule importance numérique des acteurs impliqués suffit à démontrer cette complexité : citons d'abord les membres appartenant à l'équipe de gestion des transferts<sup>40</sup>, qui représente plus d'une quinzaine de personnes et, les multiples acteurs externes à l'équipe, tels les partenaires sociaux. Leur rôle a pourtant été significatif sur ce sujet. Ils n'ont cessé de demander le renforcement des processus par lesquels l'organisation prenait en compte les souhaits d'affectation du personnel, et garantissait la continuité en termes de carrières<sup>41</sup>. Par ailleurs, les partenaires sociaux ont demandé l'élargissement de l'application de ces règles protectrices aux populations de CDD et d'intérimaires. Bien d'autres acteurs sont intervenus dans la gestion des transferts d'opérateurs : les membres des différents niveaux d'encadrement, la direction de l'établissement, du manufacturing (l'ensemble de l'activité de fabrication), les opérateurs eux-mêmes, certains partenaires externes de type conseil, ainsi qu'un partenariat entre l'entreprise et le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence, au travers de ces travaux de recherche. Nous ne voulons pas non plus présenter le détail des outils de gestion, qui ont certes été générés par la dynamique de réflexion apportée par la recherche, et sur lesquels nous avons été force de proposition, mais contributeurs au même titre que les autres acteurs de l'entreprise. Ceux-ci ont, conformément au principe démocratique, validé, modifié, complété ces outils par leur intervention : l'important était pour nous qu'ils s'en emparent pour qu'émerge une rationalité partagée, la nature de cette rationalité demeurant de nature politique. En s'emparant du **projet** (l'organisation des interventions des acteurs pour gérer le transfert du personnel), les acteurs poursuivent ensemble, dans la confrontation et le débat, **l'objet de la recherche** qui concerne le transfert du personnel. Le projet repose sur le principe de **questionnements** successifs : l'interaction entre l'objet et le projet de recherche constitue la dynamique de ces travaux de recherche et permet l'émergence de nouveaux concepts : la socialisation individuelle et la transition, définies par la co-construction du rôle.

Pour l'ensemble de ces raisons, notre propos vise **l'examen des interactions** entre les apports du terrain et les différents niveaux de généralité pour éclairer davantage les **mécanismes d'action de l'individu en situation de changement organisationnel**. Cette meilleure

---

<sup>40</sup> L'organigramme (annexe 7b, p.70) fait entrevoir le nombre et de la complexité des relations entre certains acteurs internes du projet. Cet organigramme ne prétend pourtant pas à l'exhaustivité, certains acteurs de l'entreprise n'y figurent pas, comme par exemple les partenaires sociaux.

<sup>41</sup> Une négociation a permis d'arriver à un accord d'établissement auquel ont été intégrés les principes des processus proposés par l'équipe de gestion des transferts (annexe 7j, page 106-110, § « Milestones »)

connaissance des modes d'action individuels peut orienter l'organisation dans sa préoccupation d'émergence d'une action collective de changement.

Cet éclairage constitue donc une **aide à l'organisation pour agir**, ce qui nous rapproche davantage de la démarche de **recherche intervention**.

En effet, la formulation de la mission dévolue à l'équipe de gestion des transferts peut être exprimée en d'autres termes : « aider sur le terrain à concevoir et à mettre en place des outils de gestion à partir d'un projet de transformation », selon la définition de David (2000a) de la **recherche intervention**. Cette terminologie nous semble plus adaptée, elle décrit moins une action centrée sur la construction d'outil qu'une **aide à la conception et à l'investigation**. Nous définissons en effet davantage notre action comme une **mise en relation du terrain avec les différents niveaux théoriques** afin de contribuer à la dynamique de gestion des transferts. Ce positionnement n'exclut pas une participation active aux débats présidant à la conception des outils de gestion. Afin de repérer plus précisément ce que notre démarche emprunte à la recherche intervention, nous proposons de nous appuyer sur les différentes démarches scientifiques d'intervention proposées par David (2000b).

- Notre positionnement rejoint d'abord les principes qu'Argyris *et al.* (1985, p. 8-9) ont énoncé au sujet de « l'action research ». Le contexte est bien celui d'un **changement** réel inscrit dans la vie de l'organisation, l'un des objectifs étant d'apporter une **assistance aux acteurs** sur des problèmes réels. L'assistance porte sur la mise en place d'un nouveau modèle de gestion des transferts qui implique la hiérarchie, les opérateurs, les services supports (DRH, contrôle de gestion, planning de production).
- Notre démarche de recherche s'inscrit dans des cycles itératifs d'identification du problème, de planification, d'action et d'évaluation. Notre recherche participe à la « **gestion sociale** ». Ainsi, l'équipe a cherché d'abord à identifier les dysfonctionnements, à construire des processus destinés à les résoudre, puis à évaluer le fonctionnement de ces nouveaux processus.
- La recherche favorise la « **mise en compatibilité de relations et de savoirs nouveaux** ». Elle rationalise l'activité de gestion des transferts du personnel (Hatchuel, 1994). La co-construction de rôle est un concept nouveau qui définit la transition et constitue une production de connaissance de l'intervention. Ce concept doit permettre une collaboration plus étroite entre l'individu et l'organisation, ainsi qu'entre les membres de la nouvelle situation de travail. Cette mise en compatibilité vise une **rationalité accrue**, elle est

susceptible de produire de nouveaux dispositifs gestionnaires qui favorisent la socialisation organisationnelle<sup>42</sup>.

- Notre action de questionnement est « **activatrice** » : « le chercheur stimule de nouveaux points de vue » (Hatchuel, 1994). La recherche est un processus d'**intervention** (gestion des transferts), et une démarche de **production de connaissances** (définir la transition). Ce double objectif de la recherche (le projet et l'objet de la recherche) facilite l'interaction entre terrain et production de connaissances. Sans aller jusqu'à la production de savoirs nouveaux, les apports de connaissances encouragent de nouveaux points de vue. A titre d'illustration, les apports de connaissances sur le non-déterminisme organisationnel, et sur le rôle, ont permis une évolution des représentations en répondant aux interrogations soulevées par le groupe au sujet des risques d'appauvrissement du métier du fait de l'automatisation.
- La recherche s'inscrit dans une **perspective démocratique**. L'animation du groupe de gestion des transferts se fait en effet selon un mode participatif, permettant à de multiples acteurs d'agir. Le principe d'isonomie (Hatchuel, 1994) donne lieu à l'instauration d'un système d'échanges entre acteurs : le groupe de gestion des transferts se réunit chaque semaine sur la période Janvier 2004 - printemps 2007. Il interroge fréquemment les autres acteurs de l'entreprise (membres de la hiérarchie, membres de la DRH qui entretiennent, avec les organisations syndicales, des relations au sujet des transferts).
- Le **principe d'inachèvement** de la recherche intervention s'applique particulièrement dans notre cas : il s'est avéré impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats de l'action de recherche. Le cheminement que nous avons suivi commence par l'objectif d'optimisation d'un processus de gestion du changement organisationnel, il aboutit à la co-construction du rôle, ce qui n'était pas prévisible parce qu'il ne s'agissait pas de la demande initiale de l'organisation. De la même façon, les contenus d'analyses faisant suite aux différentes collectes de données empiriques - notamment par trois enquêtes - ne pouvaient être connus à l'avance et ont donc ouvert de nouvelles perspectives d'action.

En conclusion, c'est depuis l'intérieur de l'organisation que nous avons cherché à comprendre le fonctionnement du système, par notre animation de l'équipe de gestion des transferts. Par la mise en relation des faits mis en forme avec les niveaux théoriques, c'est bien le collectif des acteurs du groupe qui a progressivement fait évoluer la théorie intermédiaire, qui est le niveau opératoire.

---

<sup>42</sup> Sur la socialisation organisationnelle, voir le chapitre 2, 2.1.1, p.62.

Cette mise en relation nous a permis **d'assister l'organisation** dans le **choix** des trajectoires qui ont généré les outils de gestion, et dont nous avons évalué les résultats. En nous fondant sur les travaux de Lewin démontrant la corrélation entre changement et satisfaction, cette évaluation a été faite essentiellement à partir du critère de satisfaction du personnel, qu'il s'agisse des processus de transfert ou du nouveau rôle. Il n'a pas été possible d'utiliser d'autres indicateurs (absentéisme, performance individuelle ou collective...), car isoler la population des personnes transférées dans le calcul de ces indicateurs était trop complexe, et n'aurait pas présenté un degré de fiabilité suffisant. Le choix d'examiner la satisfaction du personnel est par ailleurs cohérent avec les apports théoriques du chapitre 1 sur l'individu acteur du changement, et sur le principe de transition comme dimension individuelle du changement développé au chapitre 2 : l'évolution de la satisfaction, au travers de l'ajustement dans le rôle et des attentes de rôle, oriente en effet le parcours individuel de transition. Il est cohérent également avec les choix organisationnels fondés sur la qualité totale qui incluent, au côté des processus managériaux, la mesure régulière de la satisfaction du personnel comme le schématise le modèle EFQM (*Fondation Européenne pour le Management par la Qualité*, annexe 5 p.59).

Notre action peut se définir comme une **mise en relation** du terrain avec différents niveaux théoriques, afin de contribuer à la dynamique de gestion des transferts et à l'évolution des représentations, par **l'assistance** à la conception et la mise en œuvre d'outils incluant une mesure d'efficacité, l'indicateur d'efficacité choisi étant la mesure de la satisfaction du personnel transféré.

En référence à David (2000b), cette mise en relation, qui permet une assistance à la définition et à la mise en œuvre d'outils, va au-delà de la simple observation qui « n'est pas en elle-même porteuse de changements concrets ». La démarche de recherche ne peut pas s'apparenter non plus à une « conception en chambre » formalisant assez précisément l'outil ou le modèle, sans savoir s'il sera contextualisable. On ne peut pas non plus l'apparenter à une « recherche action » qui viserait essentiellement l'action sur le contexte à partir de relations au sein d'un groupe avec pour objectif d'engendrer des transformations concrètes dans la gestion de l'organisation. C'est bien la recherche intervention qui définit le mieux notre démarche de recherche qui fait progresser de façon interactive formalisation et contextualisation de modèles et d'outils de gestion. Elle s'inscrit dans la conception et le pilotage du changement, impliquant une gestion simultanée de la conception et de l'implémentation des nouveautés.

Si les travaux de recherche se conjuguent au pluriel, il faut revenir au singulier pour expliquer l'origine de la recherche, ainsi que ma posture personnelle.

### **3.1.4 La démarche de chercheur intervenant permet la distanciation avec la posture d'acteur de l'organisation**

La définition de la démarche de recherche est importante pour tenter d'éviter les **biais de recherche liés à ma fonction et mon rôle au sein l'organisation**. J'ai en effet occupé une responsabilité d'encadrement comme responsable du service formation de 2000 à juillet 2006. A cette mission s'est ajoutée celle d'animateur de l'équipe de gestion des transferts du personnel à partir de juillet 2003. Il était convenu avec l'entreprise que cette mission s'accompagnerait d'études de doctorat qui permettraient des apports théoriques facilitant la gestion des transferts, et mon évolution professionnelle. Ainsi, en Août 2006, j'ai quitté l'entreprise pour occuper un poste d'enseignant chercheur au Centre Microélectronique de Provence Georges Charpak, l'un des Centres de Recherche de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne.

Le premier biais lié à cette double posture est celui de la prédominance des **travaux opérationnels sur les travaux de recherche**. La mise en relation de la théorie avec la pratique éclaire cette dernière et oblige à une distanciation par rapport à l'action. Notre volonté de ne pas nous inscrire dans une démarche de recherche ingénierique répond à ce souci de ne pas focaliser la recherche, ni vers la modélisation et la production d'outils, ni vers les démarches et tactiques pour animer l'action d'acteurs aux enjeux forts divers<sup>43</sup>. C'est ainsi que s'explique notre préoccupation de recueillir de nombreuses **données** pour **susciter le questionnement** des acteurs, et leur permettre de dépasser l'objectif strictement opérationnel du projet, dans une répétition des pratiques de gestion et des représentations de l'organisation. Cette dynamique vise également la **production de connaissances**. Cette **distance** par rapport à l'opérationnalité a été favorisée par mon positionnement hiérarchique vis-à-vis des autres acteurs de l'équipe de gestion des transferts. Il n'y avait en effet aucune relation hiérarchique entre les différents acteurs de cette équipe et moi, mais au contraire un **relatif décalage** qui facilitait ce rôle de questionnement. Les autres membres de l'équipe étaient en effet, comme nous serons amenés à le préciser, majoritairement des responsables ressources humaines

---

<sup>43</sup> La dimension opérationnelle a été pourtant traitée en conformité avec les attentes de l'organisation puisque 100% des transferts ont été réalisés dans les délais impartis sans qu'elle ait relevée de difficulté sociale particulière. Confirmant cette évaluation, les dirigeants de l'entreprise ont décerné un prix au site de Rousset pour la gestion des transferts du personnel, au titre de l'action du groupe de gestion des transferts (CORPORATE AWARDS 2006, annexe 7i, p. 106 - 110).

postés. Les analyses de données, éclairées par des éléments théoriques ponctuels, comme par exemple les résultats de l'étude sur l'appauvrissement ou l'enrichissement du métier dans la nouvelle unité (annexe 7g, p. 77-86), ont été systématiquement portées à la connaissance des participants, et ont généré des débats sur les conclusions, et sur l'opportunité de corrections d'action et d'orientations.

Le second risque de biais, propre à ces travaux, concerne la difficulté pour l'organisation d'accepter le questionnement, d'aborder les éléments théoriques. Un **décalage trop grand** entre l'animateur et les représentations de la majorité des acteurs risquait en effet d'interrompre le processus de recherche nécessairement co-construit avec les acteurs. Le projet s'inscrivant dans un contexte tendu en terme de délais pour agir<sup>44</sup>, la préoccupation de recueil de données et de leur analyse semblait parfois plus secondaire. Cette priorité opérationnelle risquait de remettre en cause l'apprentissage collectif nécessaire à l'émergence d'une nouvelle rationalité, d'un nouveau modèle de gestion. Le contexte du secteur (décrit au chapitre 4) explique l'importance et la nécessité d'obtenir des résultats immédiats, laissant peu de place au questionnement. Ce biais a pu être évité : l'abondance des données empiriques recueillies en témoigne, les membres de l'équipe ont montré une ténacité des acteurs à prendre en compte ce questionnement à des fins d'amélioration. Citons les principaux dispositifs mis en place au cours des trois années de recherche qui ont permis le recueil de données exposées au chapitre 5 :

- Entretiens exploratoires, d'une durée d'une heure environ, à partir de deux questions posées au début de l'échange : « quelles difficultés avez-vous rencontrées dans le transfert entre les deux unités ? » et « quelles améliorations pensez vous nécessaire d'y apporter ? » (09 – 10 / 2003)
- enquête portant sur les nouveaux processus de transferts mis en place par l'équipe de gestion des transferts (Enquête 1 « processus »: 01-04 /2004)
- enquête portant sur la satisfaction par rapport à l'accompagnement des personnes transférées (Enquête 2 « accompagnement » : 01-05 / 2006)
- enquête explorant la co-construction du rôle (Enquête 3 « co-construction de rôle » : 12 – 2006 / 01- 2007)

---

<sup>44</sup> Même si l'équipe est intervenue sur une période significative (trois ans et demi), cela ne signifie pas pour autant que ses actions ont pu être anticipées au mieux ; l'équipe devait en effet répondre dans des délais brefs à des séries de demandes de transfert découlant de variations d'activités brutales. Le contexte d'activité fluctuante du secteur et de l'établissement est décrit au chapitre 4.

- comparatif des différentes tâches entre les deux unités (Etude 1 « comparatif des tâches » : premier semestre 2004)
- analyse des données sur des situations de changement (Etude 2 « retour d'expérience de transitions » : 04 / 2006)

Pour conclure, le principe de rationalité accrue génère la dynamique savoirs/relations par laquelle émerge le concept de co-construction de rôle. Le projet de recherche permet la production d'outils de gestion à partir des relations des différents acteurs de l'équipe de gestion des transferts, au travers d'un questionnement qui favorise l'apprentissage de nouvelles représentations.

Le cadre de la recherche intervention est celui qui nous semble le plus approprié à notre contexte : il nous permet en effet de participer à l'action collective tout en respectant le principe de distanciation. Le questionnement permet de dépasser les principes organisationnels majeurs préexistants à l'étude, et structurant le cahier des charges initial fourni par l'organisation ; ces principes sont susceptibles de disqualifier tout autre savoir. A titre d'illustration, parmi les principes susceptibles d'entrer dans cette catégorie, figure le recours systématique aux « **processus** », si souvent invoqués par l'organisation comme condition incontournable d'une gestion efficace de la totalité des activités de l'entreprise. De même, une représentation de l'« **opérateur proactif** » sert de modèle à l'organisation, c'est-à-dire d'objet d'imitation afin d'encourager la reproduction de certains comportements prédéterminés. Nos travaux montreront l'écart entre la représentation de l'organisation et le comportement proactif tel qu'il est observé sur le terrain. Ce terme doit donc être redéfini<sup>45</sup>, dans son contenu et ses relations à l'organisation.

Les processus de révision et d'apprentissage collectif ont permis de substituer à ces deux notions celle de la **co-construction du nouveau rôle**, constituée d'interactions que nous tentons de définir, et qui renouvelle la conception de l'entreprise en termes de pilotage du changement et d'accompagnement du changement organisationnel.

Pour résumer les principaux éléments de cette première partie, rappelons que les enjeux opérationnels de l'étude sont élevés puisqu'il s'agit d'affecter 360 opérateurs à une nouvelle unité représentant pour l'entreprise un investissement considérable. Cette opération se situe dans un contexte difficile, spécifique au semiconducteur, tant en terme économique qu'industriel. Pour l'organisation, les enjeux de performance industrielle et de

<sup>45</sup> Une analyse de la proactivité à partir de données théoriques est fournie au second chapitre, 2.2.2, p.96.

performance sociale sont liés par le programme de Qualité Totale : la gestion des transferts du personnel entre l'unité ancienne et la nouvelle doit être optimisée. Cet objectif intervient dans un moment caractérisé par des débats très vifs entre partisans d'une rupture avec les pratiques anciennes d'accompagnement, et tenants d'une continuité. Dans un tel contexte, la gestion rationalisée des transferts suppose l'émergence d'une action collective au-delà des enjeux politiques des multiples groupes d'acteurs.

C'est dans l'assistance à cette action collective, pour concevoir et mettre en place de nouveaux outils de gestion, que se situe la démarche de recherche. Cette assistance s'effectue essentiellement par le **questionnement** des acteurs pour faciliter l'atteinte de l'objectif gestionnaire de l'équipe de gestion des transferts que nous avons la responsabilité d'animer. Nous nous situons donc dans le cadre de la recherche intervention et de ses caractéristiques : démarche favorisant le débat et le questionnement selon le principe démocratique, continuité entre les activités scientifiques et d'apprentissage par l'action sur le contexte, activités productrices de rationalité accrue, principe d'inachèvement laissant la liberté, à partir de la mise en forme des faits, de générer de nouveaux questionnements, de nouvelles réflexions et finalement d'actions nouvelles.

La démarche de la recherche ingénierique nous semble présenter deux biais qui, dans notre situation, pourraient être dommageables. Le premier réside dans une polarisation de notre recherche sur la seule conception d'outils, et risque ainsi, en donnant une telle prééminence à l'opérationnalité, de ne pas interroger suffisamment les niveaux théoriques, source de nos questionnements. Par ailleurs, en nous attachant à décrire le processus de conception des outils de gestion et les interventions des multiples acteurs, le second biais serait d'entrer dans un niveau de complexité d'animation et d'enjeux qui nous empêcherait d'encourager la véritable dynamique du projet, qui réside dans le questionnement des acteurs en vue de favoriser les transferts d'opérateurs.

C'est donc bien dans la mise en relation du terrain et de la théorie par le questionnement que nous concevons notre démarche d'aide et d'assistance à l'organisation. Le but est de déboucher à la fois sur un savoir actionnable par l'entreprise, et sur un apport de connaissances scientifiques sur la transition de l'individu en situation de changement organisationnel.

Ces apports résident dans la mise en évidence d'interactions entre les variables concourant à la dynamique de la transition, c'est-à-dire la **co-construction de rôle**. Il ne s'agit pas ici d'une modélisation comme le préconiserait la recherche ingénierique.



Après avoir défini notre position méthodologique par rapport à l'organisation en nous appuyant sur le cadre de la recherche intervention, et avant de définir notre approche en terme de recueil et d'analyse de données, il convient de développer les formes de raisonnement qui constituent le cadre de nos travaux.

### **3.2 Les méthodes de raisonnement mises en œuvre s'articulent en deux cycles de raisonnement « abduction/déduction/induction » permettant une approche mixte sur les contenus et les processus.**

La déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale, puis d'une observation empirique concernant un cas. L'induction tire une conséquence d'un cas pour en faire une règle générale. L'abduction permet d'élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence. Autrement dit, la déduction permet de générer des conséquences, l'induction permet d'établir des règles générales, et l'abduction permet de construire des hypothèses. Chacune des formes de raisonnement peut être associée aux autres sous la forme de cycles de raisonnement qui s'inscrivent dans une certaine durée. Ainsi nos travaux sont rythmés par deux boucles de raisonnement successifs (3.2.1), la méthode abductive y occupant une place privilégiée (3.2.2). Chaque boucle de raisonnement est constituée d'une succession d'interprétations et de tests d'hypothèses (3.2.3). Structuré par ces étapes successives d'interprétations et de tests, le cheminement des travaux de recherche peut être ainsi décrit d'une façon détaillée (3.2.4).

#### **3.2.1 Deux cycles de raisonnements successifs structurent les travaux de recherche en autorisant une approche mixte sur les contenus et les processus**

Avant de faire émerger les cycles de raisonnement relatant le cheminement de notre recherche, il faut indiquer que la démarche utilisée est mixte puisqu'elle porte aussi bien sur les **processus** que sur le **contenu**. Nous pouvons en effet citer par analogie à nos travaux ceux de Barley (1990), cités par Grenier *et al.* (2003), qui portent sur l'impact des nouvelles technologies dans la manière de travailler des organisations. Barley identifie d'abord des tâches et des rôles en cherchant à savoir si **leur contenu** a été modifié par les nouvelles technologies. Cette préoccupation est très proche de notre première étude par laquelle nous cherchons à identifier l'évolution du contenu des tâches au travers de la connaissance qu'en ont les formateurs aux nouveaux postes. Dans un second temps, l'auteur cherche à

comprendre comment les façons de travailler ont évolué du fait de l'automatisation, étudiant les conséquences du **processus** de mise en place de la nouvelle technologie. De la même façon, notre recherche est également soucieuse du processus quand, à partir de la problématique de gestion des transferts, elle cherche à comprendre le **déroulement** du processus de transition individuelle. L'approche synchronique sur le contenu du nouveau rôle est donc complétée par l'approche diachronique comportant la notion d'étapes de transitions auxquelles sont attachés des modes d'ajustement spécifiques.

La question de savoir comment conduire une recherche simultanée sur ces deux plans est résolue par la démarche proposée par David (2000a), au travers d'une articulation entre différentes méthodes de raisonnement, qui se décomposent dans notre cas en deux cycles successifs. Nous en donnons d'abord une brève description afin de permettre une vue d'ensemble, avant d'en fournir une description plus complète sous la forme d'une succession d'hypothèses et de tests (3.2.3, p.134), transcrites enfin sous une forme schématique détaillée (figure 6, p.142 - 144).

***Premier cycle de raisonnement (juillet 2003 – juillet 2004) :***

- une hypothèse explicative est construite par **abduction** pour rendre compte de données qui soulèvent un problème : nous observons d'abord que des personnes transférées éprouvent des **difficultés** en termes d'intégration et de maîtrise du nouveau poste. Nous recherchons des explications dans le manque de **pratiques institutionnalisées**, c'est-à-dire de processus gestionnaires des transferts, ce qui constitue notre **hypothèse** de départ ;
- les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par **déduction** : si les pratiques institutionnalisées sont clarifiées, les difficultés doivent s'aplanir ;
- **l'induction** permet une mise à jour par confirmation ou infirmation des règles ou théories mobilisées : le constat des travaux de recherche est que les pratiques institutionnalisées ne peuvent définir intégralement les différentes dimensions du passage entre l'ancien et le nouveau rôle. Deux interrogations apparaissent à ce moment là dans le contexte de la recherche :
  - y a-t-il un **appauvrissement du contenu du nouveau rôle** susceptible d'expliquer une insatisfaction significative ?
  - quelles sont **les limites d'action des pratiques institutionnalisées** dans la résolution des difficultés nées du transfert du personnel ?

Notre revue de littérature relative au changement, mettant en évidence le rôle de l'individu comme acteur du changement, apporte sur ces deux points certains éléments de réponse.

***Second cycle de raisonnement (août 2004 – avril 2007):***

- la réaffirmation du **non déterminisme organisationnel** laissant ouvertes les opportunités du jeu des acteurs d'une part (étude 1 « comparatif des tâches »), et le caractère hétérogène des niveaux de **satisfaction sur le nouveau rôle**, en dépit des procédures institutionnalisées mises en place, d'autre part (enquête 1 « processus »), **infirment** l'hypothèse de l'unicité de l'origine des difficultés du transfert du personnel dans l'insuffisance des pratiques institutionnalisées. Cette infirmation de l'hypothèse initiale entraîne une **reformulation** de nouvelles hypothèses explicatives, relatives à la **co-construction de rôle** comme processus individuel d'adaptation au changement organisationnel. Ce processus place au centre de la dynamique transitionnelle l'individu lui-même et non plus la seule organisation gestionnaire.
- La **déduction** permettra d'établir que l'individu a une capacité à intervenir sur sa situation de travail et son rôle,
- L'**induction** permet une confirmation et une mise à jour des règles et théories mobilisées à partir d'une meilleure connaissance des interactions mises en jeu dans la dynamique de co-construction de rôle (recherche de sens et pratiques individuelles).

La citation que fait David (2000a) de Carontini (1990) de la boucle récursive abduction/déduction/induction s'applique au cas de notre recherche : « toute connaissance commence par des hypothèses et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements des hypothèses, donc de nouvelles observations, et ainsi, à l'infini ». David conclut en citant Peirce en concevant l'objectivité comme fin idéale du processus récursif  $\text{abduction} \Rightarrow \text{déduction} \Rightarrow \text{induction} \Rightarrow \text{abduction} \dots$

Un examen approfondi de ce processus récursif à notre objet de recherche nous conduit à faire deux constats : tout d'abord on soulignera l'importance de l'abduction dans notre démarche, puis on développera notre processus de validation des hypothèses.

### 3.2.2. Une méthodologie de recherche empruntant largement à la méthode abductive.

Une analyse plus approfondie de l'**abduction** montre en effet que cette démarche occupe une place tout à fait centrale dans notre méthodologie. Trois caractéristiques de l'abduction seront développées comme étant spécifiques à la méthodologie appliquée à notre objet de recherche. Il s'agira successivement d'aborder les notions d'**interprétation**, d'analyse d'**interactions**, et le rapport de notre analyse à l'**invention**.

- L'importance de la méthode abductive ressort d'abord de l'effort de rapprochement entre les données recueillies sur notre terrain d'intervention et le savoir encyclopédique en permettant l'**interprétation**.

David (2000a) fait une place particulière à l'abduction, qui lui apparaît comme un processus d'**interprétation**, la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, le seul chemin pour atteindre une explication rationnelle. Déjà, pour Aristote, la logique non déductive avait un rôle irremplaçable dans la formation des conjectures, et dans l'activité de création des connaissances. L'abduction étant un processus d'interprétation, ce sont dans les travaux des sémiologues que l'on trouve des développements analytiques sur le sujet. Ainsi pour Eco (cité par Carontini, 1990, p.219) toute interprétation est un pari consistant à « sélectionner la portion d'encyclopédie que l'on estime pertinente pour l'interprétation ». Ce contenu encyclopédique est constitué de l'ensemble des connaissances théoriques actualisées pour former un ensemble de « systèmes à composition logique » (Piaget, 1965). La portion encyclopédique sélectionnée dans le premier cycle est relative à la revue de littérature concernant le changement : l'individu émerge comme un acteur essentiel du changement, d'où l'action concomitante de l'entreprise et du chercheur qui tentent d'organiser au mieux le transfert d'unité des individus par la construction de processus institutionnalisés. Le constat qui porte sur l'insatisfaction du rôle conduit à mobiliser d'autres éléments théoriques en orientant le second cycle de notre recherche vers le concept de co-construction du rôle en tant que dynamique de l'adaptation au changement organisationnel, au travers de la socialisation organisationnelle et des pratiques individuelles.

- Le second point que l'on peut identifier pour montrer l'importance de l'abduction dans notre démarche relève de notre tentative d'**éclairer des interactions** entre plusieurs objets. En effet, Koenig (1993) définit l'abduction comme « un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses ». Plusieurs types de relations sont analysés dans nos recherches.

- D'abord, nos travaux s'inscrivent dans la volonté d'éclairer, au travers de pratiques de co-construction de rôle, les **relations** triangulaires entre pratiques institutionnelles, pratiques individuelles et impact sur l'organisation. Autrement dit, une meilleure compréhension de la dimension individuelle du changement organisationnel est recherchée par l'analyse du contenu des relations du sujet en transition. L'étude des **relations** du sujet en transition renouvelle la demande organisationnelle à l'origine de la recherche. Cette demande initiale s'appuyait sur une représentation du changement comme une **adaptation** en terme de connaissances et de comportements à une nouvelle situation de travail, adaptation organisée par une série de processus organisationnels.
- En second lieu, un autre type de relations fait l'objet d'études : il s'agit de la confrontation des données théoriques aux données empiriques recueillies sur le terrain. **L'interaction théorie/pratique** est la source de notre questionnement de recherche sur la transition.
- Enfin, c'est dans le **rapport à l'invention** que l'on identifie des analogies entre notre méthodologie et la méthode abductive.

Plus précisément, étendre le concept de socialisation organisationnelle au champ nouveau du changement organisationnel pourrait correspondre au troisième niveau d'abduction défini par Eco. Ce qui pourrait être aussi le cas des changements de paradigme auxquels notre recherche peut conduire. Ainsi, un changement important de paradigme pourrait être - à titre d'illustration car nous ne pourrions faire émerger de tels changements qu'en conclusion de notre discussion au chapitre 6 - de conclure que le changement organisationnel ne peut pas se réduire au niveau de l'individu à un processus d'apprentissage organisé par des processus institutionnels, mais est, avant tout, un processus de co-construction identitaire individu/organisation.

L'abduction permettant la production d'hypothèses apparaît à l'origine de la dynamique de notre démarche de recherche. Mais la production d'hypothèses doit ensuite être justifiée car, en citant Koenig (1993) : « l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de **tester et de discuter**. » L'interprétation en tant que fruit de la boucle données => hypothèses => théorie doit donc être ensuite validée dans le cadre de la boucle abduction / déduction / induction.

### **3.2.4 La boucle de raisonnement « abduction/déduction/induction » est constituée d'une succession d'interprétations et de tests d'hypothèses.**

En nous appuyant sur David (2000a) qui illustre cette boucle de raisonnement par des exemples issus de ses propres recherches en théorie des organisations, nous souhaitons d'abord synthétiser ce que sont les principales interactions nées de la dynamique de cette boucle (3.2.3.1). Dans un second temps, nous donnerons une première définition des différents niveaux de généralités des résultats, selon le continuum qui va des faits à l'axiomatique ou au paradigme (3.2.3.2).

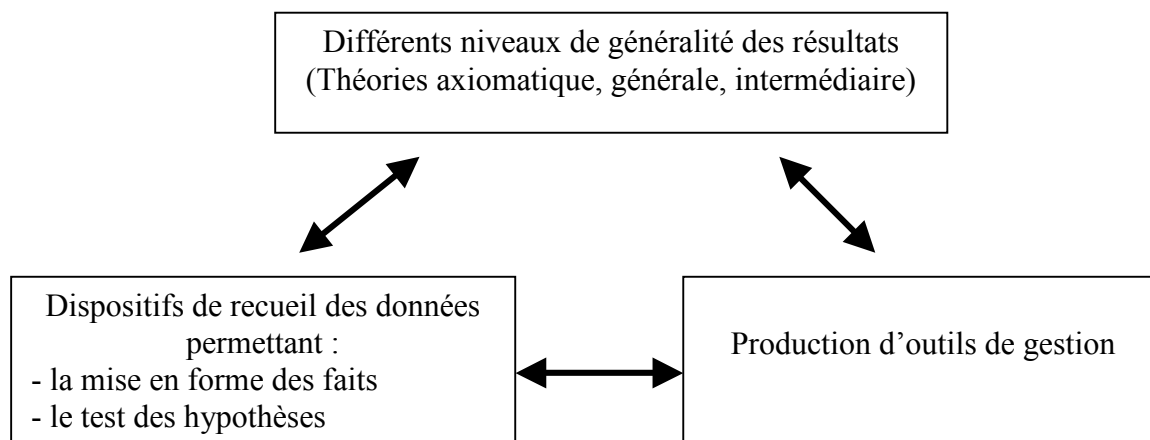
A partir d'une « mise en forme » des faits, en partant d'éléments théoriques et de simples observations brutes rendant compte d'entretiens, nous formulons dans nos travaux des interprétations successives par abduction, puis choisissons parmi plusieurs hypothèses possibles, et en écartons certaines. Les hypothèses formulées à partir de l'exposition des données (chapitre 5) constituent notre « **théorie intermédiaire** », à partir de laquelle nous chercherons à définir, dans la discussion des interprétations (chapitre 6), une **théorie générale**, qui esquisse une perspective vers une **axiomatique générale**.

#### **3.2.4.1 . Identification des différentes interactions entre les niveaux de généralisation des résultats**

Pour définir les niveaux de généralisation des résultats, il convient d'identifier les différentes interactions entre eux, notamment entre la mise en forme des faits et les différents niveaux de généralité de la théorie.

Les données empiriques recueillies permettent la mesure des outils de gestion en vue de leur amélioration. Le recueil de ces informations et leur organisation constituent la **mise en forme des faits**. Ces faits mis en forme permettent ensuite la production de **nouveaux outils opérationnels** dont le but est la résolution des difficultés rencontrées dans la gestion des transferts. La mesure des améliorations obtenues par la mise en œuvre de ces outils donne lieu à **de nouveaux recueils de données**. Les dispositifs de données jouent donc un double rôle : ils sont à l'origine de la formulation et du test des hypothèses. Schématiquement l'ensemble de ces interactions peut se représenter sous la forme de la figure 5 qui suit.

**Figure 5 : Interactions produites par la boucle de raisonnement abduction/déduction/induction**



Ces interactions s'inscrivent dans une chronologie dont les étapes structurent une période d'un peu plus de trois ans (juillet 2003 – mai 2007). Cette chronologie a donné lieu à un découpage de la boucle de raisonnement en deux cycles<sup>46</sup>.

Nous décrivons à présent les différents niveaux de généralités des résultats selon le continuum qui va des faits à l'axiomatique ou au paradigme.

### **3.2.3.2 Analyse du contenu des cycles de raisonnement selon les différents niveaux de généralité.**

Pour faire ressortir les apports essentiels livrés tant par la théorie que par les données, ou les outils de gestion, et préciser le contenu des cycles de raisonnement, nous distinguons cinq étapes principales dans le déroulement de nos travaux de recherche :

- démarrage (juillet 2003),
- mise en place et déploiement des processus (septembre 2003 – mars 2004),
- mise en évidence du rôle et de la transition (mai 2004 - décembre 2005),
- la transition comme processus de socialisation organisationnelle et de co-construction de rôle (janvier - mai 2006),
- enfin, analyse de la dynamique de la co-construction du rôle (juin 2006 - avril 2007).

Un détail de chaque étape va éclairer notre cheminement.

---

<sup>46</sup> Les deux cycles sont décrits au chapitre 3, 3.2.1, p.129

- **L'étude a démarré avec la demande de la Direction des Ressources Humaines en juillet 2003.**

Cette demande, formulée d'abord oralement par le DRH, puis formalisée en septembre, visait à prendre en charge l'organisation des transferts de personnel avec l'aide d'une équipe de gestion des transferts dont la composition restait à déterminer. L'objectif principal était l'anticipation des transferts en lien avec l'ensemble des acteurs, la réponse aux besoins de compétences de la nouvelle unité, la prise en compte des besoins individuels, et l'identification de difficultés potentielles. Il s'agissait donc d'optimiser la gestion des transferts. La demande portait sur la préoccupation de gestion des **compétences techniques**, qu'il s'agisse de leur acquisition, ou des compétences existantes mais non utilisables dans le nouveau poste, avec le risque d'insatisfaction qui pouvait en résulter. La représentation qui sous-tend la demande semble être celle de l'adaptation à un **métier** dont le contenu est différent de celui de l'ancienne unité.

- **De septembre 2003 à Mars 2004 :**

Des travaux antérieurs ont favorisé la prise de conscience de la DRH sur la nécessité de revoir le mode de gestion des transferts du personnel. Ainsi, l'étude des élèves de l'IAE (2002) effectuant un stage sur le site de Rousset, co-encadré par leurs enseignants et la DRH dans le cadre d'un MBA « gestion du changement », relevait de nombreux **dysfonctionnements** sur le sujet des transferts, confirmés par une étude menée par la DRH auprès des équipes postées<sup>47</sup>.

Pour éclairer ces premières conclusions, et commencer à m'immerger dans les préoccupations des différents acteurs, j'ai conduit 14 **entretiens exploratoires** sur les difficultés rencontrées par les personnes transférées, auprès de 5 personnes transférées et de 9 personnes de l'encadrement. Ces entretiens individuels (septembre/octobre) rassemblent les observations

---

<sup>47</sup> L'enquête avait été conduite sous forme de questionnaires et d'entretiens auprès du personnel transféré en 8'', ainsi qu'auprès des futurs transférés de 6''. Elle prenait donc en compte, à la fois les observations nées de l'expérience des transferts, mais aussi les avis des personnes qui allaient changer d'unité. Au total, ce sont environ 30 personnes dont les avis ont été recueillis. Dans le prolongement de cette étude, la DRH avait constitué un groupe de travail dans chaque équipe postée au second trimestre 2003. Ce travail a permis à des opérateurs de chaque équipe de réfléchir sur les thèmes suivants ressortant des 30 interviews :

- Adéquation des compétences de l'ancienne unité aux besoins de la nouvelle, (équipe matin/après midi),
- satisfaction par rapport aux procédures de transfert, (équipe matin/après midi alternée),
- appréhensions, freins, craintes occasionnés par le changement, (équipe de nuit),
- intégration dans la nouvelle unité, et cohabitation, (équipe de week end jour).

Les dysfonctionnements identifiés sont détaillés au chapitre 5 (5.2.1.1, p.257).



sur les conditions des transferts du personnel et confirment le contenu des conclusions des études précédentes. Il ressort en effet de l'ensemble de ces analyses que les **processus de transfert** seraient inadéquats, cette situation étant susceptible d'engendrer des difficultés pour le personnel transféré. Selon les personnes interrogées, une amélioration de ces processus doit répondre aux nombreuses préoccupations portant, par exemple, sur la connaissance des postes à pourvoir, l'expression des souhaits, la sélection des candidatures, la planification des transferts, la formation au nouveau poste, l'intégration des transferts dans l'évolution de carrière. Des dysfonctionnements majeurs semblent retenir l'attention : le **manque d'anticipation et les faiblesses du dispositif de formation dans la nouvelle unité**. Ce dernier point est confirmé par un retour d'expérience du site de Crolles (décembre 2003) qui avait, quelques années plus tôt, bâti son dispositif de gestion des transferts entre deux unités sur le principe **de la capacité à acquérir des compétences nouvelles**, soulignant l'importance de **l'apprentissage des savoirs** pour la réussite des transferts de personnel opérateurs.

La mise en place d'outils de gestion pour améliorer les processus de transferts doit donner toute sa place à **l'individu comme acteur** : son engagement dans le changement est incontournable. Cet objectif fait écho aux apports théoriques sur ce sujet. A titre d'illustration, un des processus vise à mettre au point un programme de formation en vue d'initier, parmi le personnel opérateur, une réflexion sur le changement favorable à la dynamique des transferts de personnel. Ce programme comporte un projet de projection d'entretiens filmés de 9 personnes ayant déjà vécues des situations de changement (Mars 2004).

**Processus** de transfert mis en place et conditions **d'intégration** du nouveau venu dans le groupe sont régulièrement cités dans ces premières analyses, mais d'autres thèmes apparaissent : l'ambiance, les rapports interpersonnels ou avec le groupe.

- **De mai 2004 à décembre 2005 :**

L'analyse d'une première enquête (Enquête 1 « Processus » avril/mai 2004) portant sur 45 opérateurs transférés depuis 4 à 6 mois (il y aura 73 transferts sur l'année 2004), montre que les nouvelles pratiques institutionnalisées, considérées en tant que **processus**, sont évaluées d'une façon satisfaisante. En revanche la satisfaction dans le **nouveau rôle** est inégale, ce qui suscite un nouveau questionnement. Une hypothèse abductive d'appauvrissement général du métier n'est pas vérifiée par l'analyse (premier semestre 2004), ce qui confirme les théories du non-déterminisme organisationnel et incite à remplacer, dans l'analyse, le concept de

« métier » par celui, plus large, de « rôle ». Le questionnaire aborde d'une façon exploratoire cette notion de rôle en recueillant les données relatives aux aspects d'ambiance, de travail d'équipe, de sentiment de rupture.

La mobilisation des théories relatives à la **transition**, dimension individuelle du changement, conduit à mettre en place des dispositifs opérationnels de suivi des personnels opérateurs les plus qualifiés (« piliers ») transférés sur la période, compte-tenu de leurs attentes dans le rôle. Plus généralement, pour tous les opérateurs, c'est la mise en place de processus d'accompagnement à la transition comme le « carnet de route » (septembre 2005, annexes 7e et 7f, p. 72-76) de questionnaires d'évaluation de satisfaction après une semaine, puis 4 mois dans le nouveau rôle (dispositifs mis en place d'octobre à décembre 2005).

- **De janvier à mai 2006 :**

Une seconde enquête intitulée « Accompagnement des transferts », réalisée de janvier à mai 2006, porte sur 53 opérateurs transférés depuis 4 à 6 mois (91 opérateurs transférés sur toute l'année 2005). Elle confirme que les pratiques institutionnalisées, considérées sous l'angle des **processus** (information sur les nouveaux postes et le nouveau contexte, délais de prévenance...), rencontrent les attentes des personnes transférées. L'importance des émotions dans la période de **transition** est mise en évidence, ce qui confirme les théories mobilisées. On remarque encore beaucoup d'hésitations quant à la satisfaction vis-à-vis du nouveau rôle. De nombreuses données montrent par ailleurs que les **relations** jouent un rôle important dans l'intégration. Pour approfondir ce point, une étude complémentaire réalisée à partir de matériaux recueillis en 2004 auprès des 9 personnes ayant vécu un changement d'organisation plusieurs années auparavant, permet de faire émerger le rôle central des **relations** dans la transition individuelle (avril 2006). Cette observation converge avec les théories portant sur la **socialisation organisationnelle**. Ces analyses font évoluer nos théories intermédiaires portant sur nos représentations du changement : la transition est un apprentissage de **nouvelles relations** dans un nouveau contexte, ces relations permettent **l'acquisition de nouveaux savoirs**, et suscitent un questionnement du sujet par rapport à son identité.

En ce qui concerne les outils développés avec l'organisation pour faciliter l'apprentissage des nouvelles relations, un renforcement du système de tutorat et des dispositifs de formation sont mis en œuvre. De plus, les questionnaires de satisfaction inclus dans les « carnets de route » sont consolidés, et leurs résultats commentés en réunion hebdomadaire de l'équipe de gestion des transferts. Ces dispositifs doivent permettre un suivi plus étroit du parcours de transition.

- **juin 06 / avril 07 :**

Afin de mieux comprendre la dynamique de la transition comme apprentissage de savoirs au travers de nouvelles relations, le **concept de co-construction de rôle** est mobilisé. Les théories étant peu développées sur ce sujet, une troisième enquête est mise en œuvre (Enquête 3 « co-construction du rôle », décembre 2006 - avril 2007). Elle tente de mieux comprendre l'ensemble des interactions liées à la co-construction du rôle. Ces résultats, discutés au chapitre 6, par rapprochement avec les théories mobilisées par l'ensemble de l'étude, visent à dégager une théorie axiomatique de la transition.

En terme d'outils de gestion attendus par l'entreprise, suite à ce dernier travail, il s'agira de préconisations générales, d'ordre théorique, sur l'ensemble des dispositifs **d'accompagnement**, qu'il s'agisse des transferts de personnel à terminer au début de 2007, de recrutements, ou de l'accompagnement du développement des salariés au fil de leur vie professionnelle.

Pour conclure, une définition des différents niveaux de généralité des résultats de la boucle de raisonnement abduction/déduction/induction peut être donnée (tableau 3). Une évolution du contenu des niveaux de généralisation est sensible si l'on compare les conclusions de chacun des cycles. A ce stade de l'exposé des travaux, les formulations données pour la fin du second cycle ne sont pas définitives. Elles seront précisées au chapitre 6.

**Tableau 3 : Niveaux de généralisation des résultats de la boucle abduction / déduction / induction :**

<b>Niveaux de généralisation (David, 2000a)</b>	<b><u>Formulations en fin de 1<sup>er</sup> cycle</u></b>	<b><u>Formulations en fin de second cycle</u></b>
Axiomatique	Axiomatique générale de type interaction entre le <b>changement</b> organisationnel et le <b>pouvoir</b> de l'acteur.	L'axiomatique générale se situe dans l'interaction entre <b>changement et identité</b> .
Théorie générale	D'une manière générale, il y a un lien entre <b>adaptation</b> au changement organisationnel et <b>mode d'action</b> de l'individu sur l'organisation.	Pour le sujet en transition, le questionnement sur l'identité s'analyse en une recherche, simultanée et interactive, <b>de sens</b> et de <b>pratiques</b> d'ajustement.
Théorie intermédiaire	Dans cette entreprise, entre ces acteurs, à cette époque, la mise en place de procédures institutionnalisées ne suffit pas à rationaliser la gestion des transferts de personnel opérateur. <b>L'ajustement au rôle</b> semble occuper une place centrale.	Dans cette entreprise, entre ces acteurs, à cette époque, la dynamique de la <b>co-construction du rôle</b> peut se définir par des pratiques individuelles d'ajustement « du » et « au » rôle, mobilisant les pratiques institutionnalisées au titre de « ressources transitionnelles ».
Faits mis en forme	Les personnes transférées rencontrent des <b>difficultés</b> dans leur changement de rôle. L'analyse fait ressortir qu'un dispositif constitué de pratiques institutionnalisées doit être complété : le sujet en transition montre simultanément des attentes par rapport à ces pratiques mais investit également un <b>espace d'action personnel</b> .	Le sujet en transition cherche à <b>réduire les tensions de rôle</b> par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'anticipation du nouveau rôle,</li> <li>- l'acquisition de compétences,</li> <li>- la reconnaissance de son utilité dans l'équipe.</li> </ul> Il cherche aussi bien l'adaptation « au » rôle que « du » rôle, associant « développement personnel » et « développement du rôle ».

Les éléments en interaction composant la démarche de recherche ont été définis, qu'il s'agisse des différents niveaux de généralité, de résultats, des outils de gestion et des

dispositifs de recueil de données permettant la mise en forme des faits, aussi bien que le test des hypothèses. L'enchaînement de ces interactions dans la boucle de raisonnement abduction/déduction/induction peut être à présent représenté d'une façon schématique pour permettre d'appréhender dans le détail la démarche de recherche et son déroulement chronologique.

### **3.2.4 Illustration de la chronologie détaillée de la démarche de recherche et fondement du modèle d'analyse.**

L'illustration qui suit retrace l'intégralité du **cheminement chronologique des travaux de recherche** entre la demande initiale (juillet 2003), et les derniers résultats opérationnels (en identifiant les relations entre les différents niveaux de généralité de résultats, dispositifs de recueil de données et production d'outils de gestion. Cette mise à plat permet de bien séparer, comme le préconise David (2000a), les résultats « vrais » au niveau de généralités auquel ils sont exprimés, c'est à dire dans des contextes identiques, des résultats qui pourraient venir enrichir l'encyclopédie des théories et modèles explicatifs, sous conditions de contexte. L'autre intérêt de cette approche est de mieux situer notre position méthodologique. Notre objectif de recherche se focalise essentiellement dans les interactions entre la mise en forme des faits, ce qui suppose préalablement de bien définir les dispositifs de recueil de données, les théories intermédiaires élaborées localement dans le contexte de notre étude à partir de la mobilisation des théories générales.

L'illustration qui suit relate le **dévoilement progressif du projet de recherche**, ce long dévoilement rappelant celui qu'évoque Foucault (1966) quand il définit les sciences sociales : « (...) si bien qu'elles cherchent moins comme les autres sciences à se généraliser, ou à se préciser qu'à se démystifier sans arrêt : à passer d'une évidence immédiate et non contrôlée à des formes transparentes, mais plus fondamentales. Ce cheminement transcendantal se donne toujours sous la forme du dévoilement. »

**Figure 6.1 : Cheminement détaillé des travaux de recherche (de la mission confiée, 07- 2003, à la construction de nouveaux processus, 12-2003)**

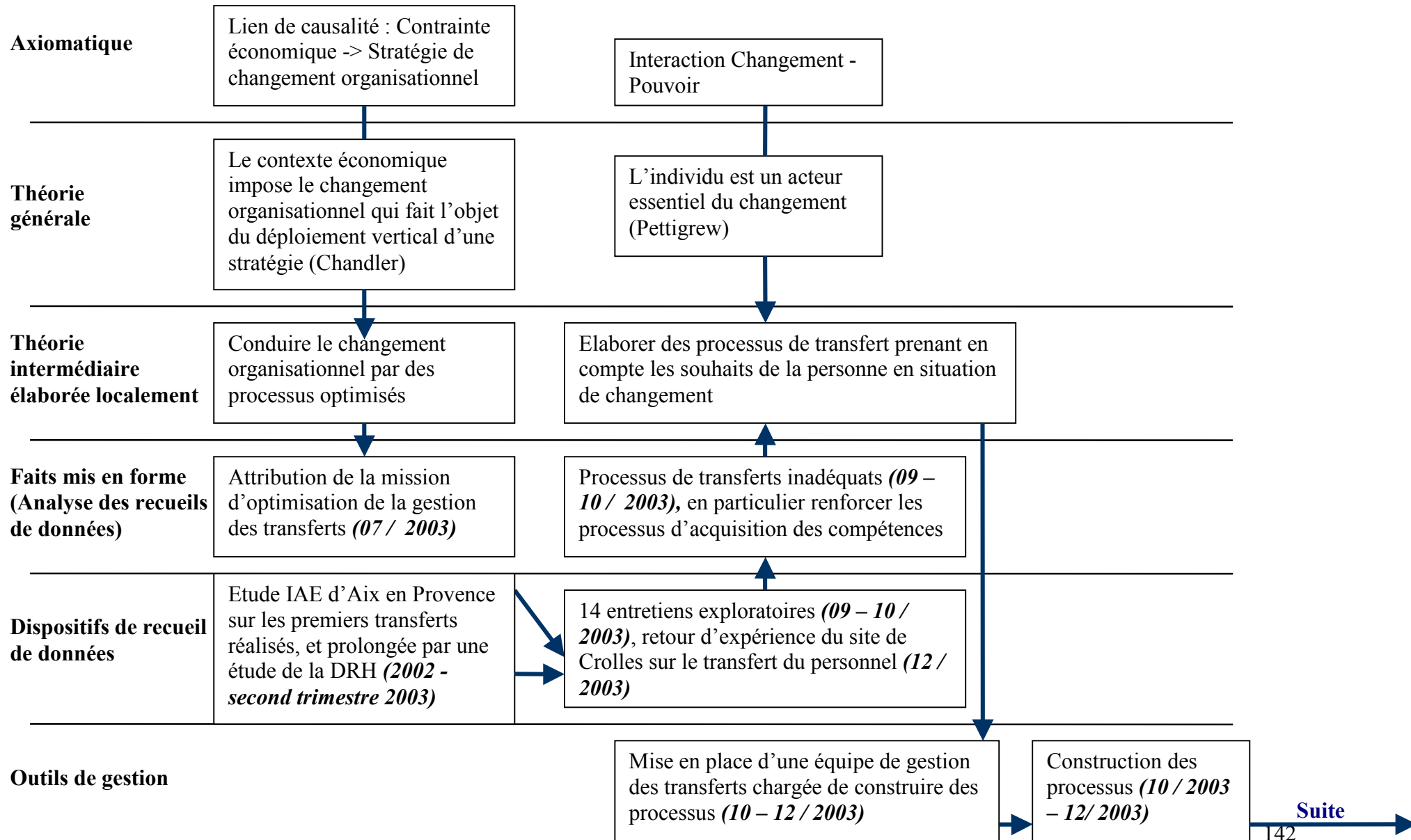
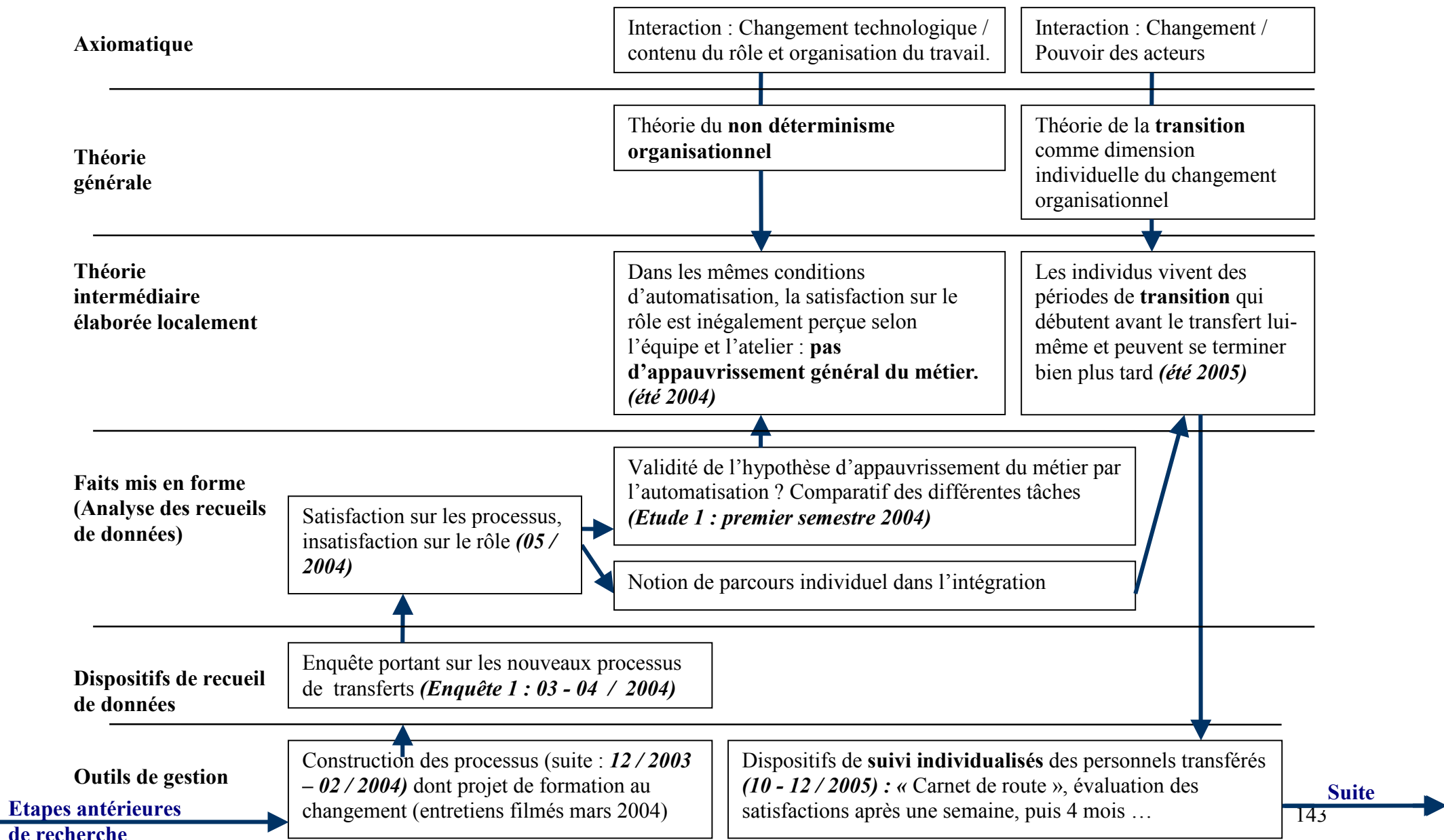
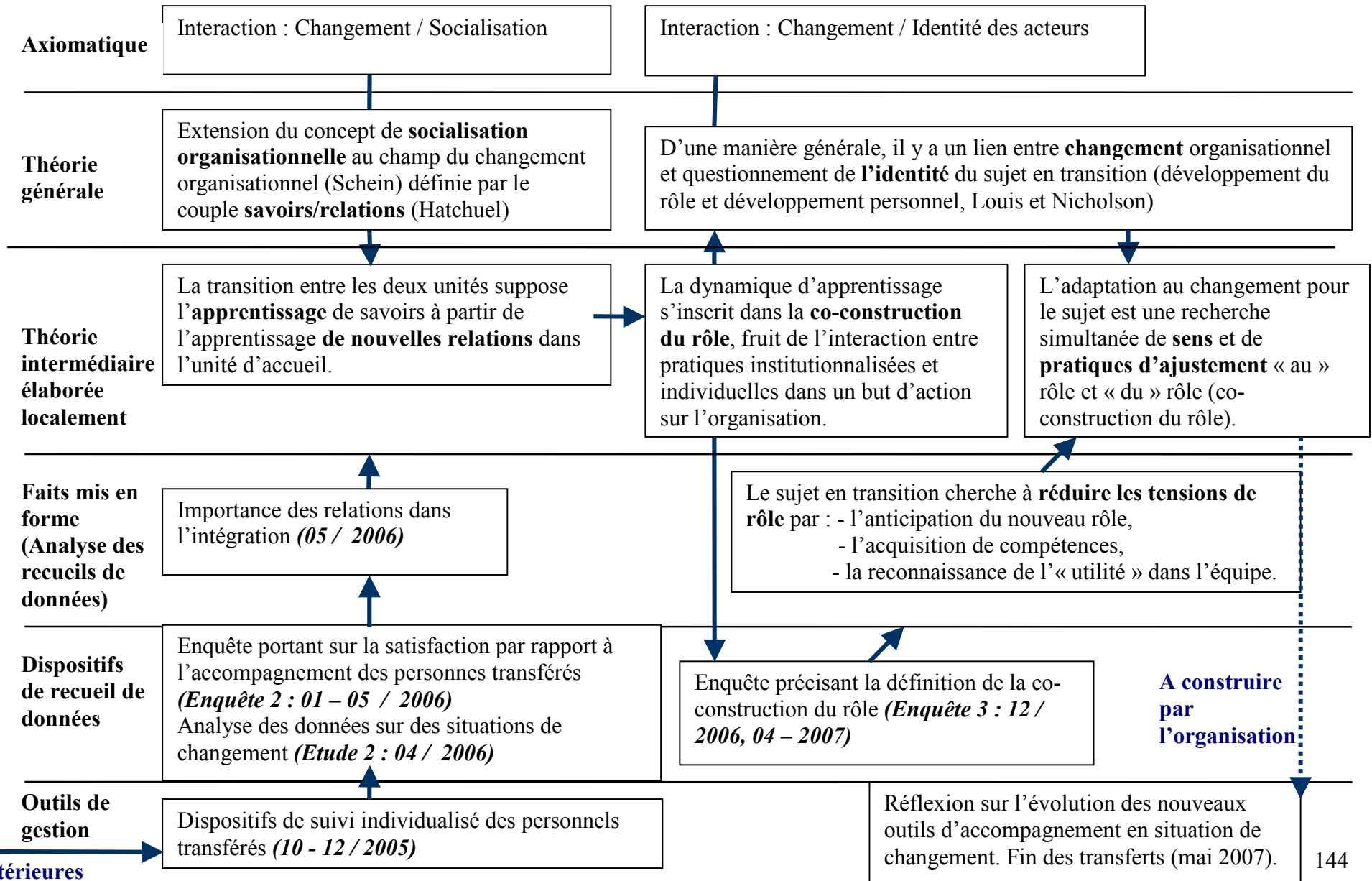


Figure 6.2 : Cheminement détaillé des travaux de recherche (de la construction de nouveaux processus, 12-2003, à celle de processus individualisés, 12-2005)



**Figure 6.3 : Cheminement détaillé des travaux de recherche (de la construction processus individualisés, 12-2005  
À la fin des transferts, 05-2007)**





Nous constatons donc l'importance des interactions entre chaque niveau de résultat. Les niveaux théoriques incitent à conceptualiser les faits mis en forme, interrogeant ainsi les pratiques organisationnelles, et générant de nouveaux outils de gestion. Ces interactions favorisent la distanciation vis-à-vis des pratiques organisationnelles, en facilitant le « dédoublement » par lequel le chercheur doit « être dans le groupe, producteur et collègue des autres membres du groupe, mais également hors du groupe, capable du recul nécessaire. » (Wacheux 1996, cité par Igalens et Roussel, 1998). L'organisation attendait, certes, de l'équipe de gestion des transferts un résultat en terme de gestion, et, à ce titre, elle se réservait la possibilité d'infléchir l'orientation et le mode de fonctionnement de l'équipe de gestion des transferts. Les objectifs fixés par l'organisation ayant été atteints<sup>48</sup>, l'organisation n'est pas intervenue dans le contrôle du travail scientifique, que ce soit sur la nature des questionnements successifs, sur le choix des dispositifs de recueil de données empiriques, l'interprétation de ces données ou la restitution des résultats. A la fin des travaux de recherche, elle en a pris connaissance en intégralité, sans formuler aucune demande de modification.

Après cette approche chronologique des interactions entre différents niveaux de généralités de résultats, précisons les fondements du modèle d'analyse. Nous nous attacherons à identifier la co-construction de rôle comme l'expression d'un savoir nouveau, de liens, de **relations** entre personnes. Nous utilisons le modèle d'analyse d'Hatchuel (2000, p.40) pour ajouter à cette dimension sociologique les **connaissances et croyances** des différents acteurs, car « l'opérateur *savoir* est une condition axiomatique de l'action ». L'action suppose en effet une modification par la réflexion. Or le savoir est forcément limité, et l'action rationnelle est une conséquence de l'idée de limite. Dans le cas des personnes en situation de transition, les actions individuelles d'ajustement s'inscriront dans cette rationalité qui dépendra de la connaissance (de la représentation) du nouveau rôle, et du nouveau contexte. Une action générée par un savoir sera jugée « rationnelle, intéressante ou juste » du fait de l'appréciation par autrui du savoir (les nouveaux interlocuteurs dans la nouvelle situation de travail) : **l'opérateur savoir** débouche donc sur la nécessité d'un second opérateur qui lui est corrélatif : **l'opérateur « relation »**. C'est donc la **dynamique des savoirs et des relations** qui va permettre de rendre pensable et possible l'action collective nouvelle, induite par le

---

<sup>48</sup> On a déjà indiqué que les attentes opérationnelles de l'organisation ont été satisfaites puisque les transferts prévus ont été réalisés, dans les délais impartis, sans difficultés sociales particulières. Les résultats obtenus et les processus mis en place par l'équipe de gestion des transferts ont donné lieu à la remise du prix annuel au niveau de l'ensemble de l'entreprise (CORPORATE AWARDS 2006, annexe 7j, p.106 - 110).

changement. Cette analyse s'applique aussi bien à notre projet de recherche (la rationalisation des transferts par l'équipe de gestion) qu'à son objet (l'étude de la co-construction du rôle) comme en témoigne le tableau de synthèse qui suit, il ne prétend pas à l'exhaustivité, il cherche à illustrer les éléments principaux de la démarche de recherche selon une distribution savoirs/rerelations.

**Tableau 4 : Projet de recherche (rationalisation de la gestion des transferts par l'organisation de l'intervention des acteurs) distribué selon le couple Savoirs/Relations et les deux cycles de raisonnements**

	1 <sup>er</sup> cycle (Juillet 2003 – juillet 2004)	2 <sup>ème</sup> cycle (Août 2004 – Avril 2007)
Savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des causes de dysfonctionnements processuelles</li> <li>• Réponse au questionnement sur l'appauvrissement du métier (non déterminisme organisationnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de l'insatisfaction relative sur le rôle et les tensions de rôle</li> <li>• Les concepts de transition et de socialisation organisationnelle constituent la dimension individuelle du changement.</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission de rationalisation convenue avec l'organisation</li> <li>• Constitution de l'équipe de gestion des transferts</li> <li>• Construction collective de processus de transfert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion hebdomadaire de l'équipe de gestion</li> <li>• Elaboration collective de processus d'accompagnement</li> <li>• Collaboration avec le service formation pour l'étude sur l'évolution du métier</li> <li>• Prise en compte par la hiérarchie de l'importance de l'accompagnement lors de l'intégration</li> </ul>

Nous formulons ainsi la synthèse des données de ce tableau : **l'objet et le projet de la recherche résident dans le questionnement de l'organisation (relations), en vue d'un ajustement des pratiques gestionnaires fondées sur des connaissances nouvelles (savoirs).**

Résumons à présent les apports de la seconde partie du chapitre 3.

Nos travaux sont caractérisés par un cheminement d'une durée significative, de juillet 2003 à avril 2007. Si la question de départ - la recherche d'optimisation dans la gestion des transferts du personnel - a servi de fil conducteur à la totalité de l'étude, c'est par la succession de deux cycles de raisonnements successifs « abduction/déduction/induction » que la question de recherche a véritablement émergé et pris sa forme définitive. Le principe d'inachèvement de l'action science (Argyris *et al*, 1985) occupe dans notre démarche une place particulière.

La question de recherche a été peu à peu **construite**, au fil des raisonnements successifs. Chronologiquement, le premier élément de cette question est fourni dès le départ par l'organisation elle-même : il s'agit de l'importance des **pratiques institutionnalisées** en contexte de « hautes technologies », se déclinant en un ensemble de processus intégrés à la Qualité Totale (juillet 2003). Au cœur de ces pratiques, l'organisation place les **savoirs** par l'apprentissage de nouvelles compétences, se situant ainsi dans une logique d'adaptation. La notion de **parcours individuel** émerge lors de la première enquête (printemps 2004), elle pose la question de l'appauvrissement du métier auquel répond l'étude 1 (premier semestre 2004) par le rappel du principe du **non déterminisme organisationnel** (été 2004). L'automatisation des tâches ne pouvant expliquer la relative insatisfaction dans la nouvelle situation de travail, l'équipe de gestion des transferts prend en compte les notions théoriques de **transition** (été 2005), et met en place des outils de gestion pour mieux suivre le parcours de chacun, et identifier en temps réel les difficultés rencontrées (octobre/décembre 2005). L'importance décisive des **relations** dans le parcours de transition apparaît avec l'étude 2 (« retour d'expériences de transitions », avril 2006), et nous a conduit à appréhender les différents échanges entre organisation/groupe/individu à partir des apports théoriques sur la **co-construction de rôle** permettant des **pratiques individuelles** d'ajustement. Ce concept est exploré, quant à sa dynamique et son contenu, lors de la troisième et dernière enquête (décembre/avril 2007). L'étude de la co-construction explore le contenu du concept de socialisation, tant dans sa dimension organisationnelle (les pratiques gestionnaires), qu'individuelle (les pratiques des sujets eux-mêmes).

Le couple d'opérateurs savoirs/relations (Hatchuel, 1994) fonde le modèle d'analyse.

Au terme de cette analyse, la question de recherche peut être formulée de la façon définitive suivante : « **Comment la dynamique des savoirs et des relations peut-elle favoriser l'action de co-construction de rôle de l'individu au travers des interactions entre pratiques individuelles, institutionnelles, et l'influence sur l'organisation ?** ».

La confrontation des données recueillies, puis mises en forme, aux différents niveaux théoriques produit le questionnement qui constitue la dynamique même du groupe de travail, et de notre recherche. Le débat - c'est-à-dire le principe démocratique - résulte donc d'une interrogation des résultats obtenus, mesurés par le recueil de données. De ce fait, le choix des différentes approches, permettant le recueil et l'analyse des données empiriques, revêt une importance particulière dans notre démarche. Ce choix fera l'objet de la troisième partie.

Il nous amènera à affiner davantage notre positionnement épistémologique.

### **3.3 La définition des approches permettant le recueil et l'analyse de données empiriques affine le positionnement épistémologique des travaux de recherche**

Nous aborderons d'abord nos **choix en matière de données**, en ce qui concerne les modalités de constitution des données utilisées, et le recours simultané aux données primaires et secondaires. Dans un second temps, nous insisterons sur nos choix en matière d'approche qualitative ou quantitative dans nos dispositifs de recueil de données. Enfin, nous détaillerons plus particulièrement les modalités spécifiques aux dispositifs de recueil de données. Les modalités seront déterminées à partir des éléments théoriques exposés dans les chapitres précédents, dans le but de faciliter la discussion entre données empiriques et théories (chapitre 6).

#### **3.3.1 Les choix des données se fondent sur le principe de complémentarité.**

En préalable, avec Stablein cité par Baumard (2003), nous sommes clairement conscients que toutes les données recueillies dans nos travaux sont des représentations de la réalité, celle-ci ne pouvant se réduire à celles-là. Notre choix de conférer le statut de données représentatives de la réalité s'inscrit dans les trois types de modalités de constitution de données repérés par Baumard (figure 4.1 ; p.85).

- Ainsi, certains **évènements** seront constitutifs directs de données, comme par exemple la demande de la direction de l'organisation de rationaliser la gestion des transferts du personnel.
- En second lieu, les **phénomènes non observables**, comme certaines postures face à une situation particulière, nécessiteront une instrumentation pour pouvoir être analysés. C'est l'objet des deux premières enquêtes (1 et 2) qui tentent essentiellement d'évaluer des niveaux de satisfaction en matières de processus et de nouveaux rôles. De même, l'étude sur des situations de changement (étude 2 : « retour d'expérience sur des transitions ») vise à comprendre les perceptions face à une transition vers un nouveau rôle et dans un nouveau contexte. Enfin, d'autres dispositifs de recueil de données sont relatifs à des « comportements », dénommés « pratiques individuelles » dans notre étude pour suggérer la possibilité d'interactions avec les « pratiques institutionnalisées », et nous inscrire dans les analyses de Jones (1986).
- Les **pratiques observables** nécessitent une instrumentation spécifique pour acquérir le statut de données. Dans cette troisième modalité de constitution de données, on peut classer l'étude sur le comparatif des tâches (étude 1), qui cherche à mesurer les différents niveaux d'intervention sur le poste de travail défini comme l'ensemble des actions nécessaires au fonctionnement de l'équipement dans son contexte. Dans le même sens, la troisième enquête tente de repérer les pratiques de l'individu face à son nouveau rôle, au fil des étapes de sa transition.

Notre démarche se fonde donc sur les **trois modalités** de constitution de données.

De la même façon, nous aurons recours aussi bien **aux données primaires que secondaires**, selon le principe de complémentarité (Baumard, 2003, p.93).

Concernant les **données primaires**, elles sont nombreuses, et concernent avant tout les trois enquêtes. Le choix de recourir à ce type de données vient de la volonté de se confronter à la « réalité » du terrain, condition d'une démarche de recherche intervention. La difficulté réside dans la question « La donnée est-elle affectée par la réactivité de sa source à l'égard du chercheur ? » (Baumard, 2003, p.87). Un biais existe en effet dans l'excès de confiance qu'on pourrait porter aux déclarations des acteurs, et dans le risque d'impasse généré par des explications contradictoires qu'ils ne citeraient pas.

Pour limiter les conséquences de ce biais, quatre dispositions ont été prises.

- La première consiste en l'emploi parallèle de **données secondaires** que l'on détaillera ultérieurement.
- La seconde réside dans l'évaluation préalable des **interactions entre acteurs recueillant l'information et acteurs la délivrant**. En effet, les données primaires recueillies le sont par les « correspondants communication et ressources humaines de l'organisation » (CCRH). Certes, il est illusoire d'espérer une entière spontanéité et transparence du discours de l'opérateur vers l'acteur CCRH. Mais les informations délivrées le sont, à notre sens, avec une distorsion acceptable. En effet, l'opérateur et le CCRH ont une grande proximité : ils ont le même horaire posté (cinq équipes et cinq CCRH), et le même décalage avec la structure de journée, qu'elle soit opérationnelle (chef d'atelier) ou fonctionnelle (DRH). C'est la structure de journée qui est seule habilitée à trancher en dernier ressort, d'abord par l'édiction de procédures, ensuite par un contrôle dans leur mise en oeuvre. Le CCRH a une fonction d'écoute et de détection de problèmes dans le but de les résoudre au plus vite : il peut s'agir de problèmes de ressources humaines quotidiens (paie, congés,..), de l'intégration des personnes, ou encore de leurs difficultés personnelles (maladie, retards, absences, problèmes familiaux, médicaux ayant un impact sur le travail...). Les CCRH n'occupent donc pas une fonction hiérarchique à l'égard de l'opérateur, à la différence des « teams managers » (responsables hiérarchiques directs d'équipes d'une vingtaine d'opérateurs). Une **distorsion** dans le discours des opérateurs existe manifestement : elle est liée à la latitude que le CCRH a d'influencer l'appréciation annuelle réalisée par le responsable hiérarchique, ou d'intervenir ponctuellement sur l'évolution de carrière des opérateurs. C'est aussi le CCRH qui traitera de l'opportunité, ou non, d'une sanction disciplinaire, le plus souvent initiée par le responsable hiérarchique de terrain.

Mais ce pouvoir de décision, limité à quelques cas particuliers, ne nous semble pas refléter la posture du CCRH dans l'organisation. Face au responsable hiérarchique, le CCRH apparaît à notre sens dans la majorité des cas comme une possible **opportunité de recours** en cas de difficultés, et dispensateur de ressources potentielles pour l'opérateur, par exemple en matière de formations ou d'aménagements particuliers (modification d'horaires de travail, temps partiels). Il est donc tout désigné comme membre de l'équipe de gestion des transferts parce qu'interlocuteur quotidien du personnel en transition. A ce titre, les CCRH recueillent les informations relatives aux causes de satisfaction ou d'insatisfaction des opérateurs postés dans le cadre des trois dispositifs d'enquête prévus par les travaux de recherche. Les

entretiens sont conduits par chaque CCRH, avec chacun des opérateurs, hors de la présence de la hiérarchie.

Enfin, le choix des opérateurs interviewés s'est fait essentiellement sur des critères de disponibilité au moment de l'entretien, par rapport aux activités de fabrication. Le niveau de satisfaction des opérateurs n'a pas pu avoir d'impact significatif sur la sélection. En effet, d'une part le groupe de gestion des transferts demandait aux interviewers de rechercher une variété des points de vue, et d'autre part, pour les deux premières enquêtes, le nombre de personnes interviewées est tellement important par rapport au nombre des personnes transférées<sup>49</sup> qu'un tri arbitraire s'aurait impossible.

- La troisième disposition pour limiter le biais d'excès de confiance dans les données primaires est le **croisement des données recueillies** par moi-même et celles des CCRH. J'ai en effet également pris part aux entretiens des enquêtes, et participé à la comparaison des informations recueillies par l'ensemble des interviewers. Chacun faisait part des informations qu'il avait recueillies et en vérifiait le contenu avec les autres membres de l'équipe.
- Les **débats sur l'interprétation** constituent la quatrième disposition pour tenter de limiter un excès de confiance dans les données primaires. Ils se sont déroulés lors de chaque réunion hebdomadaire du groupe, pendant trois ans, entre les membres du groupe, c'est-à-dire les CCRH, certains membres de la Direction des Ressources Humaines en charge de la gestion du personnel opérateur, un représentant des chefs d'atelier, et moi même. Ils constituent pour nous de puissants arguments en faveur d'une démarche à la fois constructiviste, et soucieuse d'objectivité. Nous appliquons dans cette approche aussi bien le principe démocratique de la recherche intervention (David, 2000b) que la position de Lincoln et Guba (1985, p.40) quand ils énoncent : « Si de multiples observateurs sont en mesure d'émettre un jugement collectif sur un phénomène, on peut dire qu'il est objectif. »

En effet, si une convergence est apparue sur le contenu des données recueillies (le niveau de satisfaction par rapport à chaque processus de transfert par exemple), c'est sur les **interprétations** que se sont révélées des différences d'appréciation entre les membres de l'équipe de gestion des transferts. Ces divergences ont fait l'objet de discussions permettant l'émergence d'une représentation commune. Ainsi, à titre d'illustration, l'insatisfaction sur le

---

<sup>49</sup> Première enquête (avril/mai 2004) porte sur 45 opérateurs transférés depuis 4 à 6 mois sur 73 transferts sur l'année 2004, la seconde enquête (janvier à mai 2006) porte sur 53 opérateurs transférés depuis 4 à 6 mois sur 91 opérateurs transférés sur toute l'année 2005.

nouveau rôle nous semblait provenir de l'impact de l'automatisation sur l'intérêt des tâches, en cohérence avec la préoccupation de l'organisation en terme de rigueur d'exécution. Plusieurs CCRH invoquaient une autre origine de l'insatisfaction sur le rôle : le manque d'expérience des opérateurs, leur hypothèse étant que le nombre de personnel qualifié sur les nouveaux postes croîtrait avec le temps, au fur et à mesure des délégations successives de tâches des techniciens vers les opérateurs, et du déploiement associé aux plans de formation des années à venir. Cette hypothèse a finalement été validée sur la période des trois années de recherche.

Ces débats ont permis aux acteurs de participer au projet de recherche au travers de leurs propres enjeux. Une partie de ces enjeux visait essentiellement les résultats opérationnels, c'est-à-dire le strict respect du plan de transfert, et la mesure de la satisfaction suite à ce transfert. C'est pourquoi les dispositifs de données comportent des questions destinées à répondre à ces objectifs immédiats. Notre étude ne retiendra, parmi les réponses livrées par les enquêtes, que les données permettant le **questionnement de l'organisation**.

Pour compléter l'approche, nous avons procédé à de nombreux recueils de **données secondaires**.

- Il s'agit d'abord de données destinées à mieux « comprendre l'arrière plan » (Baumard, 2003, p.94) : cette préoccupation sera l'objet de notre chapitre 4, qui présentera aussi bien les contextes économiques et technologiques externes qu'internes à l'entreprise, et plus précisément à l'établissement industriel du terrain d'intervention. Cet apport est fondamental pour « rechercher soigneusement les éléments limitant la généralité de (la) démonstration ». (Miles et Huberman, 1991, p. 412-413). De nombreuses publications sont exploitées, qu'il s'agisse de **publications internes ou externes à l'entreprise**.
- Le second type de données secondaires concerne les deux études déjà mentionnées, complémentaires aux trois enquêtes.
  - La première porte sur un **comparatif de tâches**, qui a été réalisé par l'un des ingénieurs formation, externe au groupe de gestion des transferts, dans le but de rechercher l'amélioration des contenus de formation dispensés aux nouveaux arrivants dans la nouvelle unité. Le principe était de mesurer s'il y avait une différence dans la complexité des tâches, notamment du fait de l'impact de l'automatisation accrue, et de mettre en regard, dans chacune des unités, les objectifs de formation (plan de formation) relatifs aux compétences en



maintenance et process de fabrication. Ces données ont servi de base à une réflexion du groupe de gestion des transferts sur les conséquences de l'automatisation.

- La seconde étude a exploité des données relatives à des témoignages filmés portant sur des **transitions vécues plusieurs années auparavant par des salariés** du site de Rousset, dans les années 1987/1988. L'objet initial de ce recueil de témoignages était de construire une formation sur le changement à l'usage des personnes transférées (Mars 2004). De cette étude ont pu être extraites deux ans plus tard (avril 2006) des données secondaires sur les parcours de transition des personnes : le concept de socialisation organisationnelle a émergé de ces données.

- Enfin, un dernier type de données secondaires est constitué par le **témoignage des responsables formation du site de Crolles** au sujet du transfert, plusieurs années auparavant, de plus de 200 opérateurs entre les deux sites grenoblois de l'unité de fabrication située sur le Polygone Scientifique (Grenoble) vers l'unité du site de Crolles.

**Les principales difficultés rencontrées dans la collecte des données** sont relatives à **l'investissement en temps nécessaire**.

En effet, solliciter les opérateurs revient en effet à prélever du temps de fabrication. De même, lors des réunions du groupe de gestion des transferts, il a été souvent nécessaire de limiter les réflexions sur les données recueillies pour traiter les difficultés opérationnelles (désaccords de responsables hiérarchiques, difficultés d'adaptation au poste, manque de candidatures pour un poste, révision imprévue du planning de transfert...). Certes, nous avons bénéficié pour nos recherches d'un projet lancé par l'organisation elle-même. Mais ce projet visait avant tout des objectifs opérationnels partagés entre la préoccupation du climat social et la performance industrielle des deux unités pendant la période de transfert de personnel. C'est précisément pour éviter ce biais d'une opérationnalité dénuée de questionnements que nous avons choisi la démarche de recherche intervention, et non de recherche ingénierique, même si celle-ci correspondait davantage au projet de l'organisation. Les efforts d'aller et retour entre la mise en forme des faits et les niveaux de généralités n'ont pas toujours été aisés. La tendance naturelle du groupe était de privilégier l'action. L'évaluation des résultats, et surtout leur analyse par confrontation avec les niveaux théoriques, paraissaient moins prioritaires à la majorité des acteurs, ce qui explique la durée significative des périodes de recueil des données. Ainsi, si la première enquête, qui semblait essentielle à l'évaluation des processus mis en place, s'est déroulée sur une période n'excédant pas deux mois (45 opérateurs interviewés, mars - avril 2004), la seconde enquête sur l'accompagnement des personnes

transférées a porté sur près de cinq mois (53 opérateurs interviewés, janvier – mai / 2006). La troisième, plus prospective et plus théorique, explorant la co-construction du rôle, et qui constitue en quelque sorte le bilan de l'opération, a été différée d'octobre 2006 à janvier 2007, puis s'est déroulée ensuite sur quatre mois, ne permettant l'interview que de 10 opérateurs, entre décembre 2006 / avril 2007).

Malgré cette difficulté pour disposer du temps nécessaire à l'interrogation des personnes confrontées au changement organisationnel, le nombre de personnes interrogées est significatif puisqu'il atteint 130, sur une population de 360 personnes à transférer, ce qui représente un effort significatif pour une organisation faisant face à des urgences, dans un contexte marqué par l'imprévisibilité, décrit au chapitre 4.

Ces personnes interrogées<sup>50</sup> représentent un pourcentage élevé de l'ensemble de la population transférée (33% hors les personnes de l'étude 2 qui n'appartenaient pas à la population transférée de 6 en 8'') comme le montre le tableau 5 sur le flux des transferts.

**Tableau 5 : Données quantitatives sur le flux des transferts de personnel opérateur à fin décembre de chaque année**

	2004*	2005	2006	2007**	TOTAL opérateurs transférés
Nombre d'opérateurs transférés par l'équipe de gestion des transferts dans l'année	73	91	58	141	363
Nombre d'opérateurs CDI en 8'' (Total, hors intérimaires, intégrant les départs de l'unité au 31-12) ***	350	372	450	590	

\* : avant 2004, sur la période 2000-2003, 230 opérateurs ont été transférés. Il restait alors 360 opérateurs 6'' à transférer en 8''.

\*\* : fin de l'opération des transferts : Mai 2007.

\*\*\* : l'évolution des effectifs 8'' n'évolue pas au seul rythme des transferts, par la simple addition des personnes transférées dans l'année :

- en termes de départs, au-delà des départs ponctuels, certains opérateurs en CDD 8'' ont été « titularisés » (passage CDI) dans la nouvelle unité, puis transférés en 6'',

<sup>50</sup> Le total général des personnes interrogées pour les trois enquêtes est de 108, il est complété par les témoignages livrés au cours d'entretiens exploratoires (14 personnes). A ce total s'ajoutent les 9 personnes ayant participé à l'enquête portant sur l'analyse des données sur des situations de changement (*Etude 2 : « retour d'expériences de transitions »*, avril 2006), sans compter les opérateurs sollicités par le service formation pour participer à l'étude portant sur le comparatif des différentes tâches de la fonction d'opérateur entre les deux unités (*Etude 1 : « Comparatif des tâches »*, premier semestre 2004). Le total d'opérateurs interrogés formellement dans l'un des dispositifs décrit est de 138 personnes, dont 120 opérateurs.

- en termes d'arrivées, des opérateurs d'autres unités (autres sites de l'entreprise) ont été intégrés en 8'', et certaines « titularisations » ont eu lieu pour des opérateurs en statut CDD déjà présents en 8'', les faisant apparaître dans les effectifs CDI 8''.

Ces contraintes n'ont pas permis de procéder à une étude longitudinale telle qu'elle est habituellement définie, c'est-à-dire à partir d'un même groupe d'individus transférés. Nous avons en effet interrogé, pour chacune des enquêtes, des personnes **nouvelles**, venant d'être transférées depuis 4 à 6 mois. Le suivi d'un même groupe d'opérateurs aurait présenté un réel intérêt pour l'étude, mais ne pouvait pas s'inscrire dans l'objectif de rationalisation des transferts demandé par l'organisation, soucieuse de mesurer pour **chaque groupe** d'arrivants le degré de satisfaction. Cependant, si nous reprenons la définition donnée par Ménard (1991), cité par Forgues *et al.* (2003), nous considérons qu'une étude longitudinale possède les trois caractéristiques suivantes :

- 1) les données recueillies portent sur au moins **deux périodes distinctes**,
- 2) les sujets sont identiques, ou au moins **comparables** d'une période à l'autre (ce qui est le cas de la population des opérateurs transférés à des dates distinctes), et
- 3) l'analyse consiste généralement à **comparer** les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes, ou à retracer l'évolution observée ».

Nous pouvons donc qualifier nos travaux de recherche d'étude longitudinale, compte-tenu de l'homogénéité et du temps écoulé entre les mesures (deux ans entre les deux premières enquêtes, un an entre les deux dernières).

C'est dans la gestion de l'interaction entre la mission opérationnelle du groupe de gestion des transferts et des différents niveaux de généralité que réside toute la difficulté de l'animation et du travail du groupe. Une grande vigilance a été nécessaire pour que les données recueillies soient discutées, afin d'être validées par le débat, puis pour permettre la généralisation.

Ces difficultés ponctuelles pour obtenir les informations nécessaires et pour prendre le temps de les analyser collectivement, sont modulées par la capacité qu'ont les acteurs de l'équipe de gestion des transferts de comparer en permanence les événements survenant dans les groupes des personnes transférées à ceux du groupe d'opérateurs demeurant dans l'ancienne unité. En effet, une « mini ligne », dédiée à un type de production spécifique répondant à un marché précis, est maintenue en 6'' permettant à une cinquantaine d'opérateurs de continuer à travailler dans l'ancienne unité. Ce dernier groupe joue le rôle de « **groupe de contrôle** » (Igalens et Roussel, 1998), c'est-à-dire, de personnes n'ayant pas été concernées par le phénomène étudié. Cette possibilité de comparer les deux sous-populations d'opérateurs a permis aux membres de l'équipe de gestion des transferts, ayant la responsabilité de la

**gestion simultanée** des deux catégories de personnes, d'identifier rapidement par différences les conséquences nouvelles du transfert sur la situation des sujets en transition. En effet, les opérateurs de la « mini ligne » se sont en effet révélés caractérisés par la **stabilité de leur mode de fonctionnement**, même si, provenant d'équipes différentes, ils étaient confrontés à l'intégration dans une équipe nouvelle. Les tâches sont identiques, l'environnement technologique, ergonomique et l'organisation du travail également. Des difficultés ont pu cependant ponctuellement apparaître en termes de relations, entre opérateurs ou vis-à-vis de la hiérarchie. Mais ces difficultés sont clairement apparues bien moindres aux yeux des acteurs de l'équipe de gestion des transferts que celles nées des transitions vers la nouvelle unité, et les ont très peu sollicités. La comparaison entre le groupe de contrôle et le groupe d'opérateurs transférés a permis aux membres de l'équipe de gestion des transferts de faire ressortir, durant les réunions hebdomadaires de l'équipe, toute **l'ampleur de cheminement** du sujet en transition.

Pour conclure sur le sujet du choix des données, notre démarche est donc fondée sur la complémentarité, qu'il s'agisse de l'utilisation des trois modalités de constitution des données ou de l'utilisation des données primaires et secondaires. Nous poursuivons à présent l'analyse par le choix de l'approche de la collecte et de l'analyse de données.

### **3.3.2. Choix d'une approche qualitative.**

Nous traiterons d'abord du choix de l'approche à partir de la nature de la donnée (3.3.2.1), puis de l'orientation de la recherche (3.3.2.2). Nous illustrerons enfin par deux exemples combien la démarche qualitative, par sa flexibilité, est adaptée à notre étude (3.3.2.3).

#### **3.3.2.1. La nature de la donnée.**

Pour construire les trois questionnaires, nous nous sommes appuyés sur la hiérarchie des échelles de mesure établies d'après Evrard *et al.* (1993, p. 276) et citées par Baumard (2003, p. 96).

Beaucoup de nos questions au personnel utilisent des échelles non métriques, et s'inscrivent donc dans un cadre de **données qualitatives**. L'utilisation des échelles nominales est notamment adaptée à l'étude de l'appartenance à une classe d'âge, de diplôme, de niveau de qualification, et permet de distinguer éventuellement des sous-populations au sein de la catégorie des opérateurs. Dans notre cas, le besoin de recourir aux échelles ordinales concerne surtout les choix en termes de préférences, de priorités, concernant des attentes par exemple.

Un classement entre plusieurs propositions est ainsi possible, la relation d'ordre établie entre les objets éclaire des hiérarchisations permettant de mieux comprendre les différentes postures des personnes. Puisque la notion de préoccupation est au centre de la dynamique de transition individuelle (Bareil, 2002, p.157), nous nous proposons d'abord de repérer les préoccupations des personnes en transition au moyen de questions ouvertes qui font appel aux approches qualitatives, puis d'exploiter nos données à partir d'un comptage simple du **nombre de préoccupations**, ce qui permet d'établir une relation d'ordre entre les citations.

Des échelles métriques permettent le recueil de **données quantitatives**. Recourir aux comparaisons d'intervalles ou de différences est indispensable, notamment dans l'emploi d'une échelle de satisfaction des salariés destinée à en obtenir une mesure relative.

Qu'il s'agisse des données qualitatives ou quantitatives, les opérations que nous utiliserons seront essentiellement des comparaisons de base, notamment « l'identification et l'appartenance, le classement ordonné et le rapport de différences ». Plus rarement il s'agira d'utiliser des tendances centrales de type « moyenne ».

En tout état de cause, pour reprendre les propos de Baumard (2003), la nature de la donnée ne dicte pas une approche de recherche quantitative ou qualitative. C'est pourquoi nous devons définir l'orientation de la recherche.

### **3.3.2.2 L'orientation de la recherche.**

Selon Baumard (2003) citant Evrard (1993), le choix qualitatif s'accompagne d'une **orientation de la recherche** davantage marquée vers la construction. Notre objet de recherche est bien de construire une proposition portant sur les mécanismes de l'adaptation au changement organisationnel. Les priorités de notre démarche de recherche sont bien d'éclairer **les différentes articulations entre les variables** que sont les processus, les attentes, le rôle, les tensions de rôle et les pratiques d'ajustement au rôle. C'est pourquoi notre choix se porte sur une approche qualitative. L'une de ses limites tient à la difficulté de généraliser les données provenant d'un cas précis. Nous pouvons néanmoins atteindre certains niveaux de généralisation. Nos travaux tentent donc, dans le chapitre 4, d'identifier les éléments du contexte relevant de l'ensemble du secteur de la microélectronique - et autorisant des généralisations à ce secteur - et de relever les éléments spécifiques au site où les données ont été recueillies. L'intérêt de généraliser les interprétations à l'ensemble du secteur de la microélectronique réside dans ses spécificités qui en font un **secteur précurseur** : imprévisibilité, complexité, montant des enjeux financiers et intégration de partenaires

internationaux multiples, qu'ils soient fournisseurs, partenaires et/ou clients, préfigurent à notre sens les caractéristiques à venir dans l'organisation du travail de **tous les autres secteurs pour la prochaine décennie**.

Conformément au principe de la démarche qualitative, nous n'adoptons donc pas de position d'extériorité. Nous nous plaçons en interrelation avec l'objet étudié, dans le cadre de l'animation du groupe de gestion des transferts de personnel. Nous recherchons d'abord le point de vue des acteurs, puisque « c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent que les acteurs fabriquent leur monde social » (Coulon, 1987, p.11). A partir des données recueillies, nous jouons le rôle d'interprète du terrain étudié, tout en admettant notre subjectivité et celle des acteurs que nous contenons par le principe de **confrontation** des acteurs, conformément au principe démocratique de la recherche action et intervention. La dynamique de notre démarche interprétative s'appuiera sur le cycle abduction/déduction/induction déjà décrit<sup>51</sup>.

### **3.3.2.3 Illustration de la flexibilité de la démarche qualitative**

La **flexibilité de la démarche qualitative** est particulièrement adaptée à notre étude. Cette flexibilité est illustrée par deux « surprises » intervenues au fil de la recherche, suite aux études complémentaires aux enquêtes, représentatives de la flexibilité de la démarche de recherche, caractéristique de la démarche qualitative. Ces deux événements inattendus ont fortement contribué à orienter nos travaux de recherche. Le premier est intervenu lors de l'étude n°1 (comparatif de tâches, annexe 7g, p.77-86), réalisée par des formateurs du terrain connaissant les deux unités de fabrication, et coordonnée par un ingénieur formation. Cette étude a permis d'établir un comparatif des tâches à effectuer dans chaque unité à partir du critère de difficulté. Une majorité des acteurs du groupe de gestion des transferts était convaincue, comme nous le discuterons au chapitre 6, que l'automatisation entraînerait une simplification des tâches. Or, les conclusions de l'étude l'ont démenti<sup>52</sup> en ouvrant de nouveaux champs de recherche relatifs aux causes d'insatisfaction sur le rôle. La seconde étude portait sur l'expérience vécue de la situation de changement organisationnel. Alors que les réflexions du groupe s'étaient arrêtées à la notion de nouveau « métier » et des facteurs facilitant son apprentissage technique, une analyse sémantique des interviews produisait un résultat différent. Neuf personnes ayant changé de rôle plusieurs années auparavant (étude 2

---

<sup>51</sup> Chapitre 3, 3.2.1, p. 129

<sup>52</sup> Des capacités d'abstraction supérieures sont mises en œuvre par le processus très automatisé de la nouvelle unité. Ces capacités permettent de se représenter le fonctionnement du système sans pouvoir le visualiser. Les résultats de cette étude sont détaillés en annexe 7g et 7h, p. 77 - 92.

précédemment décrite, annexe 7i, p. 93-105) ont témoigné sur leur transition d'une entreprise à une autre. Ces témoignages ne situent pas l'apprentissage de nouveaux savoirs techniques au centre de leur expérience du changement, mais **l'intégration**, et notamment, les rapports aux nouveaux membres de l'équipe, qu'il s'agisse de rapports interpersonnels, au groupe ou à la hiérarchie. En ce sens, l'adaptation au nouveau poste devenait non pas un processus **d'apprentissage** mais de **socialisation organisationnelle**. Ce constat a contribué à faire évoluer les représentations du groupe sur l'importance des relations dans la transition vers la nouvelle unité. Le second apport de l'étude résidait dans l'application d'un des principes de la démarche qualitative : alors que pour les deux enquêtes portant sur la satisfaction, nous avons souhaité avoir un large échantillon de personnes interviewés, l'étude ne reposait que sur neuf entretiens<sup>53</sup>. Les données recueillies ont pourtant été décisives pour les perspectives de travaux de recherche « l'unique pouvant être significatif comme le non mesurable » (Coulon, 1987, p.50-51). Ce même principe est également valable pour l'enquête 3, compte-tenu des difficultés de disponibilité des opérateurs et des interviewers à ce moment-là (10 opérateurs interviewés).

Ces deux exemples illustrent le choix de notre démarche qualitative visant à « saisir ... les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances » (Girin, 1989, p.2). Cependant, nous ne nous priverons pas d'utiliser, à plusieurs reprises, un système symbolique numérique pour traduire la réalité observée. Miles et Huberman (1989, p.385) montrent qu'un **comptage des items** pour cerner leur récurrence est possible car « on “voit” plus vite et plus facilement la tendance générale des données en examinant leur distribution ». Cette utilisation cependant ne débouche pas vers une véritable triangulation entre l'objet de la recherche et les deux types de démarche **qualitative et quantitative**, notre choix se portant clairement vers la première démarche, soucieuse « d'opportunisme méthodique », pour adapter notre question de recherche et limiter nos ambitions.

Il nous semble essentiel, à partir des **développements théoriques** précédents (premier et second chapitres), de **construire des outils** nous permettant d'identifier les différentes dimensions de la co-construction du rôle. Ces outils fonderont notre **interprétation** des

---

<sup>53</sup> L'étude 2 est une donnée secondaire dans la mesure où les interviews avaient déjà été réalisées auparavant pour une formation au changement. Pour le montage de cette formation, 9 témoignages semblaient suffisants (entretiens filmés mars 2004).

données fournies par les trois enquêtes<sup>54</sup>, portant sur les interactions qui constituent la co-construction du rôle (nouveau rôle, pratiques d'ajustement et impact sur l'organisation).

### **3.3.3 Construction spécifique au dispositif de recueil de données relatives au concept de co-construction de rôle**

La logique générale du modèle de co-construction de rôle est d'abord exposée à partir de la distribution savoirs/rerelations (3.3.3.1) puis déclinée en modalités successives (3.3.3.2 à 3.3.3.5) sur lesquelles s'appuieront les dispositifs de recueil et d'interprétation des données.

#### **3.3.3.1 La distribution savoirs/rerelations fournit un cadre général des modalités de la transition.**

Avant de pouvoir construire les outils de recueil, puis d'interprétation des données empiriques, une première étape vise à tracer le **cadre général de ces modalités**. Ce cadre (tableau 6) est constitué de l'ensemble des **éléments théoriques portant sur la transition comme co-construction du rôle** (chapitre 2), éléments distribués selon le couple **savoirs/rerelations**.

Ce cadre conceptuel permettra de dégager les modalités opératoires pour répondre à notre question de recherche (définie en seconde partie du chapitre) : « **Comment la dynamique des savoirs et des relations peut-elle favoriser l'action de co-construction de rôle de l'individu au travers des interactions entre pratiques individuelles et institutionnelles, et l'influence sur l'organisation ?** ».

Nous proposons ci-dessous deux synthèses possibles de ce cadre conceptuel de la co-construction de rôle. La première synthèse insiste sur la **chronologie** de la co-construction du rôle (tableau 6). La seconde forme synthétique du cadre conceptuel de la co-construction définit six **interactions majeures** (figure 7, p.161).

---

<sup>54</sup> Les questionnaires des enquête 1 et 2 sont donnés en annexe 10a, p. 125 - 128 et annexe 11a, p. 143-146, questionnaire de la troisième enquête est fourni en annexe 13a, p. 169 - 177.

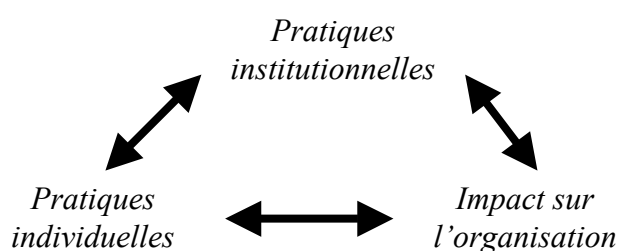


**Tableau 6 : Analyse de la chronologie de la transition selon la distribution savoirs/rerelations.**

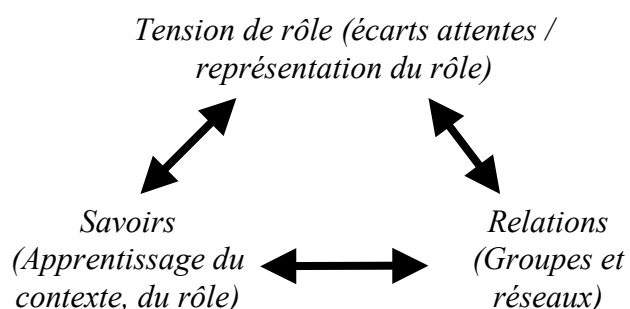
	<b>Savoirs</b>	<b>Relations</b>
Avant le transfert	Représentation du nouveau rôle par <b>anticipation</b> dans le nouveau rôle.	Recherche <b>d'informations</b> auprès d'autres acteurs permettant l'anticipation du rôle.
Arrivée dans la nouvelle équipe	Surprise : identification des <b>écarts</b> attentes/perceptions du nouveau rôle et découverte d'une <b>tension de rôle</b> .	Premières <b>interactions</b> avec les membres de la nouvelle équipe.
Intégration dans l'équipe	Attribution de <b>sens</b> aux écarts. Décision en terme de choix pour le <b>développement personnel</b> et/ou le <b>développement du rôle</b> .	Action dans l'équipe pour réduire les tensions de rôle par <b>adaptation</b> et <b>influence</b> de l'environnement de travail.

**Figure 7 : La co-construction de rôle se définit par 6 interactions majeures**

Le **champ d'action** de la co-construction du rôle par l'acteur en situation de changement organisationnel est délimité par trois interactions :



Le **dynamisme** de la co-construction du rôle est produite par trois interactions :



Ces deux synthèses permettent d'identifier les différentes modalités de la co-construction de rôle, ces modalités étant opératoires aussi bien pour construire les dispositifs de recueil de données que pour les interpréter.

Le principe chronologique structurant le tableau 6 doit d'abord être décliné en modalités, nous examinerons donc le **déroulement chronologique de la transition** (3.3.3.2). Les éléments constitutifs de la transition, comme la surprise ou l'attribution de sens, sont fonction des différents types de **changement de rôle** (3.3.3.3) et de **préférences de rôle** (3.3.3.4). Enfin, la dynamique et le champ de la co-construction du rôle fournissent un cadre pour définir la **proactivité dans le nouveau rôle** (3.3.3.5).

Nous pouvons à présent, à partir des éléments théoriques rassemblés précédemment, identifier les modalités opératoires pour la recherche.

### **3.3.3.2 Le déroulement chronologique de la transition.**

Nous avons mis en évidence que le **facteur temps** était essentiel en situation de transition de carrière<sup>55</sup>. Dans le même sens, nous avons montré que le stress généré par la situation de transition confirme la dimension temporelle de la transition puisqu'il suppose des « cycles d'ajustement ». Roques (2004) démontre en s'appuyant sur Louis (1980b) que les transitions sont comme des événements qui ont un début, une fin, et permettent à l'individu de mettre en œuvre de nouvelles séries de pratiques d'ajustement.

Pour définir en **modalités opératoires** les **étapes** de la transition de rôle, nous nous appuyons aussi bien sur des éléments théoriques que sur un travail réalisé avec l'équipe opérationnelle chargée du transfert du personnel.

- Principaux éléments théoriques relatifs à la notion de déroulement chronologique de la transition :
  - . Au choc succèdent la résistance, l'exploration et enfin l'implication.
  - . Les **anticipations dans le nouveau rôle** sont la référence des différences dans le rôle.
  - . Le **processus d'attribution de sens** découle d'une confrontation entre ces anticipations et de l'expérience dans le nouveau rôle.
  - . Des comportements d'**ajustement** au nouveau rôle sont alors produits.

---

<sup>55</sup> Chapitre 2, 2.2.1.1 p.83.

- La confrontation de ces étapes théoriques avec les travaux réalisés sur le terrain par l'équipe chargée des transferts du personnel s'inscrit dans cette approche tout en la complétant.

La construction, par l'équipe, des nouveaux processus, en réponse à la demande de l'organisation, conduisait à intégrer en amont du transfert l'affichage des postes, les entretiens de recueil de souhaits, la validation de la candidature puis le transfert lui-même et la formation au nouveau poste (annexe 7a, p. 69, les processus de transfert). Si ces dispositifs organisationnels ne renseignent pas sur le contenu de la transition vécue par l'individu, ils tiennent compte d'une **chronologie** dans les parcours accomplis par les personnes.

En conclusion, les différentes modalités d'**étapes de la transition** visant à appréhender la dimension chronologique de la transition sont :

- tout d'abord **l'annonce du changement**. Cette annonce a lieu le plus souvent lors d'une réunion collective, au cours de laquelle un représentant des dirigeants présente le changement sous la forme d'objectifs généraux destinés à faire face à l'évolution du marché. Cette observation se rapproche des analyses chandlériennes telles qu'elles sont développées au premier chapitre.
- en second lieu, la **planification individuelle du transfert**, susceptible de conduire à des discussions en vue de cette planification. C'est aussi le moment où l'individu devient acteur : étant directement interpellé par l'organisation, et conformément à l'analyse de Pettigrew, il va donc agir dans le sens de ses enjeux, par la mobilisation de ses ressources en pouvoir. L'arrivée dans le nouveau poste consiste d'abord en une formation initiale au poste de travail : au cours de la première semaine, l'opérateur est formé par un formateur de l'équipe. Les sept semaines qui suivent, durant lesquelles l'opérateur peut recourir à l'encadrement d'un tuteur, sont consacrées à la préparation du test de certification (annexe 4e, p.53). Cette étape est donc celle de la **découverte** au travers de la formation. Cette période se termine par le test de qualification au poste qui confère à l'opérateur le droit d'agir seul sur son poste.
- la période **d'apprentissage de l'autonomie sur le poste**, voire d'apprentissage sur d'autres équipements, est une troisième étape. Sa durée peut être très variable selon les postes et les personnes.

- enfin, la période de **maîtrise du poste** semble, pour l'équipe opérationnelle, marquer la fin de la transition. Cette phase peut se rapprocher de la période théorique pendant laquelle la carte mentale, et les anticipations de rôle, après avoir été révisées, se stabilisent.

Les différentes étapes transitionnelles sont schématisées en modalités par le tableau suivant.

**Tableau 7 : Modalités d'étapes transitionnelles**

<p><b>Modalités principales :</b></p> <p>Etapas théoriques (Louis 1980b)</p>	<p>Anticipations du nouveau rôle</p>		<p>Transition</p>	<p>Processus d'attribution de sens et ajustements</p>		
<p><b>Modalités détaillées :</b></p> <p>Validation sur le terrain d'étude (retours d'expériences de l'équipe opérationnelle)</p>	<p>Annonce du changement</p>	<p>Planification individuelle du transfert et discussions en vue de cette planification</p>	<p>Transfert et première semaine</p>	<p>Découverte du nouveau poste lors de la formation (7 semaines)</p>	<p>Période d'apprentissage de l'autonomie sur le poste</p>	<p>Maîtrise du poste</p>

Les frontières entre ces différentes étapes peuvent sembler artificielles, tant il peut y avoir de recouvrements entre elles. Par exemple, même quand le poste est globalement maîtrisé, certains points peuvent encore faire l'objet d'une découverte. A l'inverse, certaines pratiques peuvent être maîtrisées très vite. L'équipe a cependant considéré que cette grille était un outil adapté pour structurer les entretiens sur les ajustements au nouveau rôle (enquête n°3), dans la mesure où elle permettait de comprendre le cheminement individuel tel qu'il se déroule, spécifiquement, pour chacun.

L'analyse temporisée devient un élément structurant de la situation de l'individu en transition.

Après avoir construit une grille d'analyse des étapes de la transition de rôle, considérons à présent la **nature du changement de rôle**.

### 3.3.3.3 Grille d'identification de la nature du changement de rôle

La nature du changement de rôle ne peut être définie comme une donnée objective, qui serait mesurable et aisément classifiable. Ce changement peut apparaître **subjectif**, et dépendre de l'observation des personnes.

Les modalités sont établies à partir des données théoriques portant sur le type de transition de carrière<sup>56</sup>.

Le tableau 8 rassemble l'ensemble des éléments et constituera notre grille d'analyse des données exposées au chapitre 5.

**Tableau 8 : Types de transition de carrière et de changement de rôle.**

Analyse théorique				Modalités
<b>Objectivité et subjectivité de la transition</b> (Louis 1980b)	Objectivité de la transition	Transitions interrôles	Changement de rôle à l'intérieur de la même entreprise	Changement de poste
			Transition intermétiers	Changement de métier
	Subjectivité de la transition	Transitions intrarôle	Modification des attitudes envers le rôle	Changement de façon de voir le poste d'opérateur
			Acceptation d'un rôle supplémentaire	Nouvelles responsabilités par rapport à l'ancien poste
<b>Trois directions possibles</b> (Slocum 1985)	ascendant		Augmentation des responsabilités	Même niveau de responsabilités
	latéraux		Egalité du niveau des responsabilités	
	descendant		Diminution des responsabilités	Moins de responsabilités
<b>Trois types de transition</b> (Gunz 1988)	continue		Les type de responsabilités sont sensiblement les mêmes	Continuité dans les activités sans véritable nouveauté
	cosmopolite		Autre contexte	Contexte différent
	nouvelle		Contenu très différent de l'ancien poste, il peut s'agir d'un changement de métier	(Changement de métier : modalité déjà identifiée par la transition intermétiers de Louis)

<sup>56</sup> Chapitre 2, 2.2.1.2, p. 86.

Cette grille fait apparaître combien la perception des individus est fondamentale pour qu'ils qualifient leur transition. La notion de **rupture** semble se rapprocher d'une transition interrôles et nouvelle, alors que le souhait d'une certaine **continuité** dans l'évolution s'apparenterait plutôt à une transition intrarôle (Louis, 1980b) et à une « transition continue » (Gunz, 1988).

Après avoir identifié les modalités du **changement de rôle** nous allons repérer celles qui permettent de définir les **préférences dans le rôle**, ou attentes de rôle.

#### **3.3.3.4 Les différences dans le rôle - changement, contrastes et surprises - conduisent à construire un outil d'analyse des préférences et perceptions de rôle.**

Les notions théoriques concernant le changement, contraste et surprises, ont déjà été étudiés<sup>57</sup>, elles nous permettent d'identifier les modalités des préférences et perceptions du rôle.

La surprise nous semble le concept clé pour définir la transition : en exprimant l'écart entre la représentation du nouveau rôle et la perception du nouveau rôle, elle se situe à l'origine de la tension de rôle, génératrice de pratiques d'ajustements.

Rappelons brièvement les **facteurs** de surprise par rapport au rôle selon les différentes approches.

- En terme d'approche du rôle à partir des **identités**, Sainsaulieu (1977) montre que les éléments d'identité au travail sont relatifs à :
  - la tâche (pénibilité, répétitivité),
  - aux relations avec la hiérarchie (autonomie, rôle de l'encadrement),
  - aux relations avec les collègues de travail.
- L'analyse du rôle souhaité par l'organisation conduit à examiner le **contrat normatif**<sup>58</sup> qu'elle propose comme matrice des modes de fonctionnement du groupe susceptible de renseigner sur :
  - le style managérial,
  - les valeurs et modes de relations.
- L'analyse du processus **d'individuation**<sup>59</sup> met l'accent sur :

---

<sup>57</sup> Chapitre 2, 2.2.2.2, p. 99.

<sup>58</sup> Chapitre 2, 2.1.2, p. 68.

<sup>59</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1, p. 73.

- les relations avec l'équipe, la capacité de l'individu à partager la vie du groupe,
- la capacité de l'individu à agir sur la vie du groupe et sur l'organisation.
- L'approche sur les modes d'ajustements à une transition de carrière selon Nicholson (1984) ajoute une autre dimension au rôle : celle des **demandes de rôles**<sup>60</sup>. Ces demandes de rôle peuvent se traduire sous la forme de demandes :
  - d'évolution professionnelle,
  - de prise de responsabilités.

Le tableau 9 identifie les modalités de préférence de rôle.

**Tableau 9 : Préférences de rôle**

Catégories et sous catégories d'analyse de rôle		Modalités de préférences de rôle
Tâche (Sainsaulieu, 1977)		Intérêt de la tâche
Posture face à la hiérarchie (Sainsaulieu, 1977)		Autonomie
		Relation avec la hiérarchie
Culture contextuelle au changement (contrat normatif : De Vos, 2002)		Ambiance générale (valeurs, mode général de relations, style de management)
Rapport à soi et aux autres (processus d'individuation, Rouchy et Soula Desroche, 2004)	Relations interpersonnelles	Relations avec les collègues de travail
	Relations au groupe	Relations avec l'équipe
	Agir sur l'organisation	Agir pour faire évoluer la nouvelle situation (contenu du poste, relations, ambiance...)
Demande de rôle (Nicholson, 1984)	Evolution professionnelle	Evoluer professionnellement

<sup>60</sup> On a vu précédemment que les **demandes de rôle** sont constituées par différents éléments comme la nouveauté, les objectifs, les moyens pour les atteindre. Plus l'ampleur de la transition est grande, plus les demandes de rôles sont élevées. Le contrat normatif contribue à prédéfinir le nouveau rôle. Nous examinerons dans le chapitre 4 consacré à l'étude de l'entreprise que le contrat normatif se caractérise par l'incitation de l'individu à progresser dans l'organisation, à accroître la dimension de son rôle.

L'importance des modes de **fonctionnement collectif**, et des **relations** comme facteurs de surprise, nous conduit à définir les **modalités du contrat normatif** susceptibles de les organiser. Ces modalités seront utiles à l'analyse du terrain d'intervention (chapitre 4).

**Tableau 10 : Typologie, dimensions et processus d'intériorisation du contrat**

<b>Type de contrat (psychologique et normatif)</b> De Vos (2002)	<b>Dimensions du contrat</b> Rousseau et McLean Parks (1993)	<b>Processus d'intériorisation menant du contrat psychologique au contrat normatif</b>
Transactionnel / Relationnel	Stabilité	Introjection
Instrumental / Investissement ou équilibre de la relation	Etendue des engagements	
Fort / Faible	Explicitation	Incorporation
Loyal / Sans attache	Nature économique, socio-émotionnelle	

*Ce schéma rassemble en trois colonnes distinctes les trois caractéristiques du contrat normatif (type, dimensions, processus d'intériorisation).*

*Les différentes définitions des termes sont données dans le chapitre 2 (Typologie et dimensions : chapitre 2, 2.1.2, p.68; processus d'intériorisation : chapitre 2, 2.1.3.1, p.73)*

Types de transition et de préférences de rôle ne sont pas détachables des pratiques qui en découlent. Il convient donc de définir les modalités de ces pratiques d'ajustement, ce qui nous aidera à mieux définir la « proactivité », si souvent invoquée par l'organisation sur le terrain de l'intervention.

### 3.3.3.5 Outils d'analyse de la proactivité dans le nouveau rôle

L'approche retenue pour analyser les facteurs de proactivité consiste à élaborer une typologie des différentes **natures** d'ajustements mises en œuvre.

Les modalités d'ajustements reposent sur l'analyse faite sur la **proactivité** au chapitre 2 qui nous conduit à distinguer si les modes d'ajustements concernent le **contenu des activités**, ou bien les **comportements** à mettre en œuvre, fondés sur des schémas et valeurs. Le concept de comportement nous semble se rapprocher des différentes actions d'ajustements, relatives aux relations et à la coopération, par rapport à la coordination des tâches. Il peut s'agir des



attitudes du sujet face à l'organisation des pauses, à la passation de consignes, et généralement aux modes de fonctionnement entre collègues, ou avec le responsable hiérarchique. Ces modes d'ajustement entrent dans la typologie déjà présentée<sup>61</sup>.

Afin de permettre aux opérateurs d'identifier les différentes pratiques qu'ils ont mises en œuvre, les modalités opératoires peuvent s'appuyer sur les catégories fournies par le tableau 11, page suivante

---

<sup>61</sup> Voir le chapitre 2, 2.2.2.3, p. 101

**Tableau 11 : Théorie et modalités de pratiques d'ajustement au nouveau rôle**

<b>Analyse théorique</b> (Nicholson, 1984, cité par Perrot, 2005, p.81)			<b>Modalités</b>
<b>Activité et attitudes</b>	réplication	Activités et attitudes identiques	Mes façons de faire et le contenu du travail n'ont pas changé
	absorption	Modification des attitudes	Les tâches sont les mêmes, mes façons de faire ont changé
	détermination	Modification des activités	Les tâches sont différentes, mes façons de faire n'ont pas changé
	exploration	Modification des activités et des comportements	Mes tâches et mes façons de faire sont différentes
<b>Schémas et valeurs</b>	développement personnel	Evolution de ses propres schémas et valeurs par rapport au nouveau contexte	J'ai dû apprendre à voir mon travail d'une autre façon
	développement du rôle	Modification de la réalité organisationnelle	J'ai agi pour modifier les choses, j'ai eu une influence sur l'organisation

En conclusion, après avoir défini les modalités des étapes de la transition, du contrat normatif, des dimensions du rôle et ajustements au rôle, nous disposons, au terme de la troisième partie de ce chapitre, d'une déclinaison de la théorie en modalités susceptibles de faciliter le recueil et l'analyse des données empiriques.

Le rapprochement des données empiriques aux différents niveaux théoriques est source de **questionnements successifs** qui constituent notre projet de recherche.

Notre premier choix méthodologique de recueil de données est la **complémentarité**. L'évènement est constitutif de données, ainsi que les phénomènes non observables qui nécessitent une instrumentation pour être analysés. Nous recourons également, d'une façon complémentaire, aussi bien aux données primaires que secondaires. Ce principe de complémentarité associé au principe méthodologique d'isonomie de la recherche intervention (David 2000), doit permettre une distanciation cohérente avec notre objectif de questionnement des pratiques organisationnelles.

L'approche, en matière de recueil et d'analyse de données, est essentiellement qualitative. Au plan de la **nature de la donnée**, à l'exception de l'utilisation ponctuelle d'échelles métriques, ce sont les échelles nominales et ordinales qui sont majoritairement étudiées. Au plan de **l'orientation de la recherche**, nous souhaitons éclairer les **liens de causalité entre variables de la co-construction de rôle** telles que les pratiques institutionnelles, la satisfaction dans le rôle, les attentes de rôle ; cette démarche d'exploration correspond à la recherche qualitative. La réorientation de notre cheminement suite à notre confrontation à des surprises dans les résultats obtenus répond au principe d'inachèvement. Ainsi avons-nous, avec le groupe de gestion des transferts, révisé notre représentation de l'automatisation, et de la place occupée par l'apprentissage, appréhendée d'abord par l'équipe, comme par l'organisation, en terme de logique d'adaptation. Nos représentations sur ces deux points ont pu se rapprocher du concept de socialisation organisationnelle.

Les deux premières enquêtes cherchaient à mesurer des satisfactions à partir d'échelles ordinales et métriques. La troisième enquête revêt un caractère **exploratoire** qui requiert une instrumentation plus complexe. Le recueil des données empiriques, leur analyse et leur interprétation reposent sur les apports théoriques déclinés en modalités compréhensibles pour les personnes interviewées. Les dispositifs de recueil de données empiriques se distinguent cependant d'une approche quantitative dont l'objectif serait de valider une hypothèse, ou sélectionnerait une option parmi d'autres. En effet, nous demeurons dans une démarche exploratoire **qualitative**. Les dispositifs de recueil de données prennent en effet tout leur sens dans leur interaction avec les éléments d'une instrumentation définie comme un espace ouvert. Dans cet espace peuvent s'exprimer les divers retours d'expérience des opérateurs sur

leurs pratiques d'ajustement de rôle et leur perception relative à leur influence sur l'organisation.

Notre position méthodologique nous permet de nous situer par rapport à l'organisation et aux enjeux de ses acteurs. La conclusion du chapitre 3 décrit synthétiquement cette posture dont la définition répond au principe de rationalité accrue de la recherche intervention.

### **3.4. Conclusion du chapitre 3 : Le choix d'une posture de « chercheur-intervenant » rationalisant la compatibilité des relations et des savoirs nouveaux.**

Du point de vue de l'organisation, l'investissement considérable en capital que représente la nouvelle unité de fabrication, dans un contexte économique très concurrentiel, fait peser sur l'opération de transfert de personnel un impératif de performance sociale et industrielle pour assurer une performance financière.

Cette préoccupation opérationnelle aiguë visant à mettre en œuvre le changement organisationnel, s'articule autour de deux postulats complémentaires. Le premier est - conformément à la méthodologie de Qualité Totale - l'extension des principes de gestion appliqués aux domaines de la technologie, à celui de l'action collective : c'est par la mise en place de processus rigoureux, clairs et rationnels, que la gestion du transfert des personnes entre les deux unités sera optimisée. Le second, son corollaire, consiste en une représentation de l'opérateur performant à partir d'une interprétation de la notion de proactivité : par son engagement vis-à-vis de l'entreprise, son désir d'évolution, l'opérateur est à même de comprendre les enjeux du changement et de se les représenter comme une opportunité de développement, pour l'entreprise, comme pour lui-même.

Le risque de biais inhérent à ce contexte de recherche est donc d'inscrire notre démarche de recherche dans la réalisation d'outils prenant la forme de processus, répondant au cadre défini par l'organisation.

Comme David (2000, p.20), nous sommes convaincus qu'« un processus de révision et d'apprentissage collectif est indispensable ». L'action de l'équipe de gestion des transferts ne peut se réduire au savoir d'une partie des acteurs de l'organisation (hiérarchie, DRH, opérateurs, membres du groupe de gestion des transferts..). C'est pourquoi, le principe de notre démarche est le questionnement permanent, de nous-mêmes et de l'ensemble des acteurs du groupe, afin de ne jamais confondre le récit de l'action et l'action elle-même, de

refuser de se reposer sur des valeurs immuables, sur un mythe achevé. Nos conceptualisations ont toujours été relatives et provisoires, leur évolution découlant du processus de construction conjointe des **savoirs** et des **relations** au sein du groupe de gestion des transferts, ainsi qu'entre ce groupe et l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Notre choix de **recherche intervention** répond à ces principes. Dans cette situation et ce contexte spécifique, la recherche ingénierique nous limite à la conception et la mise en œuvre d'outils, alors que notre projet de recherche est de **questionner l'organisation** sur ces représentations et pratiques, en vue d'une rationalisation des rapports de l'organisation et l'individu en contexte de changement organisationnel. Cette problématique nous semble centrale en matière de GRH, et doit permettre de réviser les conceptions traditionnelles sur le contenu et le maintien du contrat normatif dans le temps, ainsi que des pratiques qui en découlent.

Il résulte de cette posture vis-à-vis de l'organisation un certain nombre de principes méthodologiques.

Parmi ceux-ci, on retiendra notamment que la révision ne peut intervenir que par une interprétation collective, régulièrement réinterrogée, de la mise en relation des faits et des niveaux théoriques. Par ailleurs, un tel cheminement a une durée intrinsèquement significative : les collectes successives de données ont couvert une période de plus de trois ans. Enfin, l'approche relative au recueil, puis à l'interprétation des données, doit favoriser l'exploration, permettre une ouverture à la surprise. Par sa flexibilité, c'est l'approche qualitative qui est retenue, sans que l'on se prive pour autant de certaines données chiffrées pouvant, en tant que telles, relever d'une approche quantitative.

Le questionnement de l'organisation est aussi le nôtre. Le principe fondamental qui nous guide dans notre questionnement est celui d'une recherche exigeante, soucieuse de surmonter les biais des prénotions, de l'approximation et de la confusion. Ce principe constitue notre propre mythe rationnel vers le dévoilement : les impossibilités et les limites de nos travaux en sont la mesure même et lui confèrent tout son caractère relatif.

Dans ce contexte, l'interprétation du discours des opérateurs occupe une place centrale dans notre démarche. Les biais d'interprétation peuvent être nombreux. Mais comme nous l'avons développé, nous limitons les distorsions des données empiriques en nous appuyant d'une part sur la relation des membres de l'équipe et des opérateurs, relation de proximité et hors ligne hiérarchique - même s'il est évident que le discours des opérateurs n'aura pas une

transparence parfaite -, et d'autre part aussi bien sur la mise en commun des informations recueillies (contenu, récurrence), ainsi que par un questionnement systématique sur l'interprétation de ces données. Mais il reste aussi à mieux comprendre la posture des opérateurs par rapport à l'organisation, cette posture éclairant le contenu de leur discours. Faisant le choix de ne pas traiter des éléments personnels qui expliquent cette posture individuelle, nous devons aborder le contexte susceptible de dessiner les invariants de la transition à partir de la distribution savoirs/relations. Ce modèle, intégrant les apports théoriques des chapitres précédents, déclinés en modalités productrices d'outils de recueil et d'interprétation des données, permet de mieux appréhender les propos des opérateurs recueillis, et de relever - dans une préoccupation de distanciation - dans nos propres représentations les éléments qui pourraient être trop dépendants des représentations de l'organisation.

« Comprendre l'arrière plan » (Baumard, 2003) s'avère donc indispensable à notre démarche d'interprétation des données. C'est à quoi s'attachera l'analyse du terrain d'intervention, développée dans le chapitre 4.



*« Il n'y a pas de TQM sans changement. On résiste généralement au changement parce qu'il menace les individus par son côté inconnu. Une bonne communication ouverte, qui doit précéder tout changement, réduit les craintes de l'inconnu et minimise la résistance. »*

Corporate TQM Manual, version française, SGS-Thomson Microelectronics (Novembre 1994).

## **Chapitre 4 : La représentation de l'adaptation au rôle en contexte de changement organisationnel à STMicroelectronics (site de Rousset).**

Pour l'analyse de notre question de recherche, le contexte se révèle déterminant de deux façons.

➤ Au niveau **méthodologique** d'abord, cette analyse permet une distanciation.

L'interprétation des données passe par une instrumentation qui peut, en tenant compte de la connaissance du contexte, aider à l'interprétation du discours des opérateurs, et d'une façon générale de l'ensemble des acteurs de l'organisation. En tant que chercheur intervenant - et c'est également vrai pour les autres membres de l'équipe de gestion des transferts - cette compréhension doit nous aider à prendre du recul, par rapport à l'impact du discours de l'organisation sur nos propres représentations. Cette connaissance doit favoriser notre distanciation par rapport à l'organisation.

➤ En second lieu, notre objectif est de mieux cerner les données relatives au contexte du changement organisationnel dans la mesure où il imprime des caractéristiques spécifiques aux **pratiques institutionnelles gestionnaires du changement**.

Ce chapitre sera structuré à partir des apports théoriques<sup>62</sup>, en s'appuyant sur la figure de Mintzberg<sup>63</sup>, qui permet une définition du rôle des individus en situation de changement. Ce rôle est déterminé par plusieurs niveaux situés en amont des individus, c'est-à-dire par la stratégie, le type de produits et d'activités, et par l'organisation, de la culture aux personnes.

---

<sup>62</sup> Chapitre 1, 1.2.2, p.44

<sup>63</sup> Figure 1, p. 49.



D'où l'articulation suivante : à partir de ce contexte économique et technologique, des choix stratégiques sont faits par les organisations (première partie). Ces choix stratégiques conditionnent des choix organisationnels, dont découlent les pratiques institutionnelles gestionnaires de l'organisation en changement (seconde partie).

En regard du discours de l'organisation sur le rôle de ses membres que nous allons décrire ici, le chapitre 5 témoignera ultérieurement des pratiques effectives des individus en transition.

Enfin, ce chapitre est rédigé pour permettre deux niveaux de lecture, les notes de bas de page et les annexes fournissant une information complémentaire.

#### **4.1 L'imprévisibilité élevée en matière de technologie et de marché fait émerger le facteur d'incertitude qui est intégré dans les stratégies des firmes**

Il semble bien banal aujourd'hui de parler d'incertitude et d'imprévisibilité dans l'économie et les marchés contemporains. Le contexte du semiconducteur, avec ses applications multiples et constamment renouvelées, semble précisément caractérisé par cette dimension d'imprévisibilité, qui naît à la fois du caractère novateur de la technologie et de la forte croissance du marché mondial sur ce type d'applications. Ce contexte (4.1.1.) induit des choix stratégiques (4.1.2.) qui se déclinent sur notre site d'intervention. (4.1.3.).

##### **4.1.1. Le contexte d'imprévisibilité naît de l'interaction entre la multiplication d'applications technologiques innovantes et la forte croissance du marché mondial.**

La course à l'innovation et le fonctionnement du marché induisent des cycles imprévisibles de croissance et de dépression.

###### **4.1.1.1. La course à l'innovation comme source d'incertitude.**

Définir les caractéristiques du marché du semiconducteur et de ses évolutions, c'est examiner l'interaction entre innovation technologique, usages et marché des produits. Le produit repose sur une découverte technologique qui remonte aux années 50 et dont il faut bien comprendre la nature pour en mesurer toute la portée. La technologie nouvelle du transistor<sup>64</sup> se situe au centre de ces applications : elle combine la théorie de l'arithmétique binaire, et prend corps dans des circuits électriques composés d'associations de transistors ayant un important potentiel de miniaturisation du fait des matériaux semi-conducteurs.

---

<sup>64</sup> Annexe 1a, p.11 – 23.

Le transistor, initialement « transresistor » pour « transfert resistor » est la brique de base d'un circuit assurant le **transfert et le traitement** de l'information. Un signal est reçu de l'extérieur, là, comme par exemple lors du choc d'une voiture, une analyse permet au circuit d'envoyer ou non un signal de déclenchement de l'airbag. Commandés par des impulsions électriques très faibles, les transistors agencés en réseau sur un même support équivalent aux interrupteurs en position « ouvert ou fermé ». Cette surface constitue le « circuit intégré<sup>65</sup> », ou plus familièrement « puce<sup>66</sup> » à compter du jour, en 1971, où il atteint la taille d'une punaise. Le terme générique de semiconducteur évoque des matériaux présentant une conductivité électrique intermédiaire entre les métaux et les isolants. Ces matériaux sont primordiaux en électronique car ils offrent la possibilité de contrôler à la fois la quantité de courant électrique susceptible de les traverser et la direction que peut prendre ce courant.

L'ensemble des activités électroniques repose aujourd'hui entièrement sur la technologie des circuits intégrés, c'est le **premier secteur industriel**<sup>67</sup> avec 1200 milliard d'euros de CA au niveau mondial (certaines prévisions avancent un chiffre de mille milliards et demi à horizon 2010). Au sein de ce secteur, la part de la microélectronique, qui ne concerne que l'activité des circuits intégrés, a progressé de 15 % en moyenne annuelle sur les 40 dernières années, pour atteindre environ 20 % de ce marché actuellement, soit 240 milliards de dollars environ (entre 350 et 500 milliards en 2010 selon les estimations). Le reste du marché est composé de l'ensemble des activités électroniques qui intègrent ces circuits dans des systèmes - ou applications - associant circuits intégrés et autres technologies (optique, mécanique, matériaux), pour des usages dans de multiples secteurs (télécommunications pour la téléphonie mobile, automatisation dans les transports, dans les activités de gestion...).

La principale évolution de ces technologies est la recherche de la miniaturisation par l'intégration d'un réseau de transistors de plus en plus dense pour accroître la puissance des circuits. Intel commercialise en 1970 une puce mémoire qui pouvait contenir 1 kilobits d'information. Aujourd'hui, le seuil du million de transistor au millimètre carré a été franchi : les puces les plus performantes peuvent contenir plus de 22 millions de transistors (contre 2300 transistors en 1971). Cette course à la miniaturisation a été modélisée par l'un des

---

<sup>65</sup> Le circuit intégré est un ensemble qui englobe les microprocesseurs, les microcontrôleurs, les mémoires, les FPGA (composants programmables)... etc...

<sup>66</sup> En 1971, la compagnie Intel a réussi, pour la première fois, à placer tous les transistors qui constituent un processeur sur un seul circuit intégré donnant ainsi naissance au **microprocesseur ou puce**.

<sup>67</sup> Annexe 2c, p.32

cofondateurs d'Intel, Edgar E. Moore, en 1967. Cette célèbre loi, dite « loi de Moore », prédisait que la taille des circuits intégrés serait divisée par deux tous les ans, dix ans plus tard, cette loi fut révisée et sa durée, portée à 18 mois, est toujours valide à ce jour. Cette règle est symbolique du thème de la course à l'innovation technologique, un contexte de changement caractérise cette industrie et l'obsolescence rapide des technologies et des équipements qui y sont associés. La chute vertigineuse du prix du mégabit de mémoire en est l'un des indicateurs : les fonctions microélectroniques sont aujourd'hui un million de fois moins chères que dans les années 70 (annexe 2a, p.31). « La loi de Moore est considérée comme vraie parce que son acceptation par l'ensemble des agents du secteur de la microélectronique, et son caractère de connaissance commune parmi ces agents, en assurent la réalisation, du fait même de la justesse des anticipations qu'elle permet à chacun d'entre eux de réaliser » (Zimmermann 2004, p.12, faisant référence à Benzoni, 1991). Cette évaluation du progrès technique est donc devenue une « prophétie auto-réalisatrice », et s'impose comme un instrument incontournable de ce secteur d'activité pour la coordination des décideurs du secteur de la recherche et du développement.

Depuis 30 ans, l'évolution de ce marché s'est réalisée autour de produits phares. Ainsi peut-on identifier successivement dans les années 70 l'électroménager, les téléviseurs, les centraux téléphoniques, l'arrivée de la micro-informatique, puis dans les années 80, et au début des années 90, l'explosion de la micro-informatique, l'utilisation d'Internet, la carte à puce, et depuis les années 1995 jusqu'à aujourd'hui la téléphonie mobile et tout le péri-informatique (imprimantes, scanners, appareils photos numériques, lecteurs MP3, décodeurs,... : annexe 2b, p.31-32).

L'impact de ces innovations sur le marché est particulièrement puissant du fait d'applications complètement nouvelles, créatrices de nouveaux marchés, tel l'airbag par exemple. Mais il y a aussi des systèmes électroniques nouveaux se substituant à des systèmes plus anciens (appareils photo numériques remplaçant l'argentique). Cette substitution de circuits intégrés à des systèmes plus anciens est dénommée « effet de pervasion », il concerne tous les secteurs industriels et les services. Cet effet explique aujourd'hui, par exemple, que le coût de l'électronique dans le prix de revient d'une automobile ne cesse de grandir, atteignant maintenant presque la moitié du coût total du véhicule.

Mais l'innovation et le marché ne vont pas forcément de pair. L'innovation requiert en effet une vision prospective, alors que le marché a une dimension conjoncturelle importante : ainsi,

au moment des fêtes de fin d'année, il est crucial pour l'ensemble du secteur de parvenir à produire une nouvelle génération ou un nouveau système pour le grand public. Ce secteur est donc rythmé par des obligations en terme de chronologie d'innovations technologiques rapides. Pour simplifier on peut distinguer deux catégories de produits nouveaux :

- Les produits intégrant des technologies radicalement nouvelles d'abord, constituant un « bond » technologique. Les recherches permettant un premier prototype peuvent durer de trois à cinq ans. La phase d'industrialisation va ensuite traditionnellement beaucoup plus vite, de l'ordre d'un à deux ans. Au total, on peut avancer que des applications comportant un degré de nouveauté élevé sont produites tous les quatre ou cinq ans. A titre d'illustration, citons les circuits intégrés pour la téléphonie mobile, les cartes à puces, ou les circuits intégrés jouant le rôle de lentilles, baptisés « imagers », et remplaçant les systèmes optiques traditionnels.
- Ensuite, toute technologie qui intègre des améliorations significatives, permettant un accroissement sensible de la performance des produits. Il s'agit d'une démarche de progrès constant, d'amélioration continue. On considère en effet comme nouveau tout produit qui doit être dessiné une nouvelle fois, utilisant des briques technologiques élémentaires connues, mais selon un assemblage inédit, intégrant des réductions d'échelle. De la conception d'un nouveau produit défini, selon cette seconde acception, à sa fabrication sous forme de prototype, puis à une échelle industrialisée, il s'écoule au minimum un an.

Nous souhaitons mettre en lumière que, dans le secteur du semiconducteur, la notion d'innovation est associée à une échelle de temps **beaucoup plus courte que dans de nombreuses industries intégratrices de ces produits** qui se situent en aval de son activité. Nous proposons à titre d'illustration, de comparer l'échelle de temps de l'innovation technologique entre le secteur du train et celui du semiconducteur. Ce secteur nous semble représentatif de ceux de l'aéronautique, du spatial ou de l'automobile, secteurs également de plus en plus fortement consommateurs d'électronique.

Dans les années 90, Gec-Alsthom (devenu aujourd'hui Alstom), considérait qu'il fallait environ quatre ans pour concevoir, puis commencer à produire en série un nouveau TGV, alors même qu'il s'agissait d'une adaptation d'une technologie<sup>68</sup> connue depuis 1981, date de

---

<sup>68</sup> On sait que l'innovation majeure du TGV à la fin des années 70 consiste en un accroissement significatif de la vitesse d'exploitation (250 puis 300km/h). Cette vitesse est rendue possible par la mise en place de lignes

la mise en service du premier TGV Paris-Lyon. Une innovation majeure actuelle, qui fait suite à la première version du TGV, est le train AGV, pour lequel Alstom a fait ses premiers tests en 2002, le premier prototype<sup>69</sup> étant présenté en 2007. Entre ces deux innovations, de nombreuses améliorations ont eu lieu à l'édition de chaque nouvelle génération de rame de TGV, dans les domaines de la climatisation, du génie électrique, et plus généralement de l'informatique embarquée comprenant des circuits intégrés de plus en plus puissants.

La figure 8 est une représentation schématisée de cet écart d'échelle de temps dans l'innovation entre le secteur ferroviaire et le secteur microélectronique.

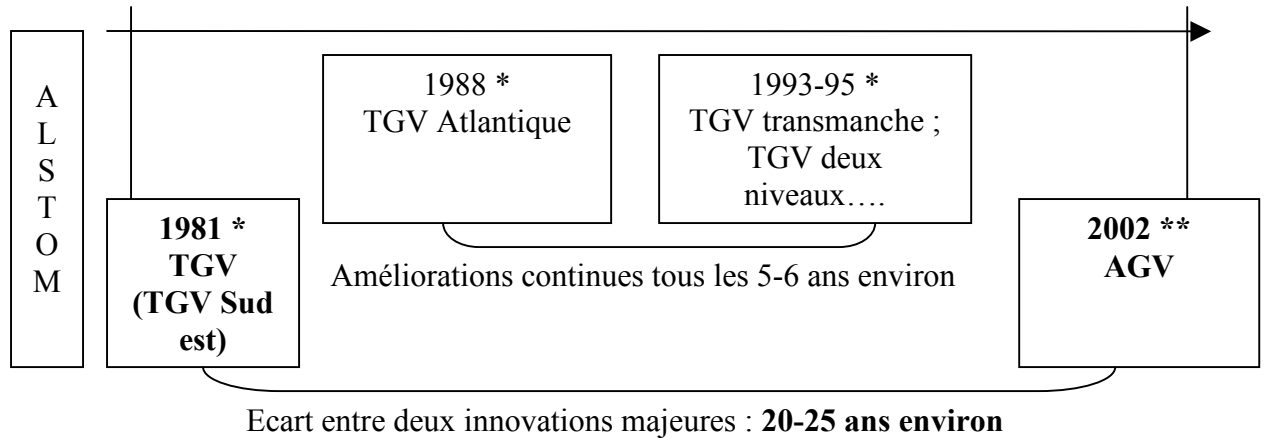
---

spécialement conçues, avec un rayon de courbure élevé, et un équipement de moteurs électriques très puissants, un centre de gravité très bas, une suspension pneumatique, des remorques articulées et une signalisation embarquée (les conducteurs ne peuvent pas observer la signalisation latérale lorsqu'ils roulent à grande vitesse).

<sup>69</sup> L'innovation technologique de l'AGV consiste à répartir les forces motrices sous chaque voiture, ce qui permet de maintenir la puissance motrice de la rame quelle que soit sa longueur. Les motrices en tête et fin de rame deviennent des voitures voyageurs. Trois rames peuvent être couplées ensemble. Au total, l'AGV offre 30% de places supplémentaires par rapport au TGV classique, ce qui représente le transport de 900 passagers à 350 km/h.

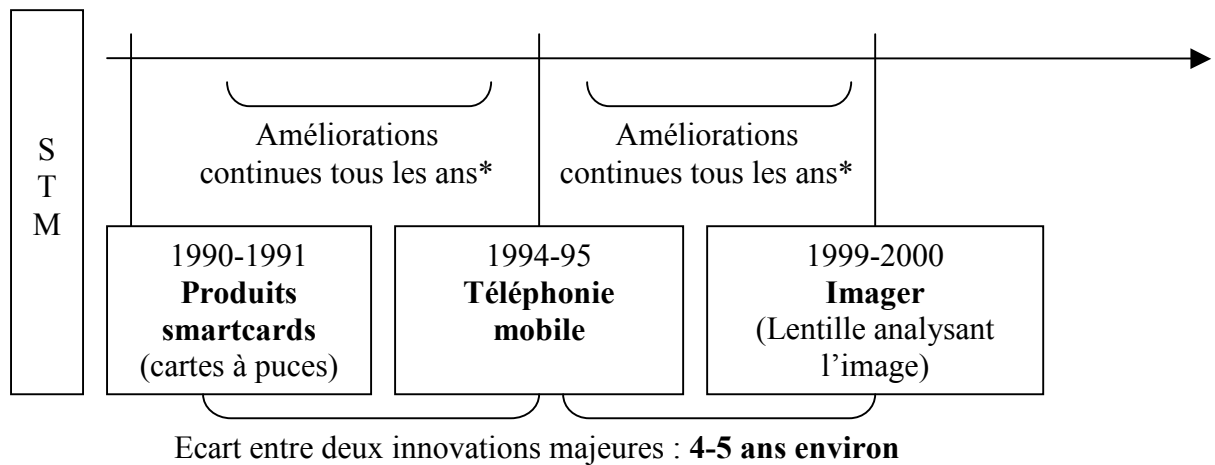
**Figure 8 : Exemple de l'innovation comparée dans les domaines du train et des circuits intégrés**

(Alstom /STMicroelectronics)



(\*) : Dates de mise en service.

(\*\*) : Dates des premiers tests



(\*) : Amélioration de performance et réduction de dimension

Ces découpages temporels, et le choix des produits qui symbolisent ces innovations, qu'elles soient majeures ou assimilables à des améliorations continues, peuvent être contestés. Notre propos n'est pas d'entrer dans ce débat mais seulement de souligner le rythme particulièrement élevé de l'innovation dans la technologie des semiconducteurs.

Cela tient à deux raisons fondamentales :

- ce secteur a un temps de cycle de production court, de l'ordre d'un à quelques mois maximum,
- il concentre un ensemble de connaissances scientifiques et technologiques cohérent, essentiellement de la physique et de l'informatique, ce qui peut sembler moins hétérogène que pour des entreprises intégratrices qui, en terme d'innovation, doivent faire face à des problématiques relevant de nombreuses disciplines (énergétique, électronique, informatique, mécanique, matériaux, procédés, etc.) et à des difficultés d'articulation entre ces disciplines. Par ailleurs, les échelles parfois importantes des pièces à produire multiplient les problèmes de stockage, de transport, d'assemblage et d'outillage.

Cet exemple présente également l'intérêt d'illustrer deux des produits fabriqués sur le site de Rousset de STMicroelectronics. En effet, entre 1990 et 2000, parmi ces produits innovants (meilleurs produits que les concurrents au moment de leur sortie), on trouve les set-top boxes (décodeurs TV), les puces de décompression MP3 (pour la musique), les smart cards (téléphones portables, cartes bancaires), et actuellement les imagers.

L'incertitude quant aux capacités d'une entreprise à innover à court terme ne doit pas faire oublier les questions que se posent les industriels du secteur sur les perspectives d'évolution à long terme. En effet, si l'on peut raisonnablement avancer que l'innovation dans les secteurs des entreprises intégratrices de circuits intégrés (transport, aéronautique...) requiert la maîtrise de technologies et de connaissances plus hétérogènes, cela ne signifie pas pour autant que ces connaissances soient plus complexes, rendant au final les innovations plus importantes au plan scientifique<sup>70</sup>.

Toute organisation appartenant au secteur du semi-conducteur doit donc faire face à une double exigence liée à la problématique de l'innovation : il faut d'abord des **solutions**

---

<sup>70</sup> Le défi scientifique posé dans le futur aux technologies du circuit intégré est immense. Il est démontré qu'en deçà de 50 nanomètres, la miniaturisation se heurte à des difficultés quantiques, et l'on s'attend à une rupture technologique vers 2015 qui conduira à l'univers de la nanoélectronique. Les lois quantiques remettent en cause la technologie MOS (Metal Oxyde Semiconductor, annexe 1a, p.10-22) actuellement utilisée pour la fabrication des transistors du fait de fuites électriques (effet tunnel) de plus en plus significatives au fur et à mesure des efforts de miniaturisation, qui obligeront à mettre en oeuvre des technologies combinant de façon complexe la physique, la chimie et la biologie dont résulteront des nanocomposants. Les perspectives, si elles font déjà l'objet de recherches scientifiques avancées, n'en sont pas moins remplies d'incertitudes quant aux choix technologiques qui doivent en découler, en termes de coûts, de performances et d'industrialisation. Ces choix constitueront, dans un avenir proche, des facteurs fondamentaux d'échec ou de réussite des stratégies de développement des firmes du secteur.

**technologiques** permettant la généralisation d'un nouvel usage, suffisamment rémunérateur compte tenu de l'effort d'investissement consenti (le bon produit par rapport au marché), et être le compétiteur capable de mettre en œuvre ces solutions technologiques dans des **délais suffisamment courts** pour que les prix de vente soient encore à un niveau tel qu'un bénéfice suffisant soit dégagé et permette d'engager les investissements nécessaires à la naissance de la nouvelle génération de produits (« time to market »).

L'innovation naît de cette capacité à répondre dans les délais à la demande émergente du marché. Elle constitue la dynamique du secteur : Intel, entreprise phare, en fait, dans son discours, le principe de son développement : « Know more. Know first ». L'effort de recherche d'Intel est représentatif de celui de l'ensemble du secteur. En 2004 son budget de recherche a représenté près de 5 milliards de dollars, soit 14 % de son chiffre d'affaire. Sa politique de prix maximise le bénéfice financier par une forte pénalisation de ses concurrents : les prix très élevés fixés par l'entreprise quand elle est seule à commercialiser les nouveaux produits chutent brutalement dès que les autres firmes commercialisent un produit équivalent. Seuls quelques leaders du marché comme Intel sont à même de conduire le changement dans la direction qu'ils anticipent.

En revanche, beaucoup de firmes moins puissantes dans leur capacité à innover s'adapteront, avec retard, à des technologies déjà produites par d'autres, « suivant » le changement plutôt que le suscitant. Ce cadre général n'exclut pas que sur certains produits, certaines niches, telle ou telle firme de taille moyenne puisse obtenir des succès significatifs.

Le marché du semiconducteur ajoute une incertitude supplémentaire aux résultats de la course à l'innovation : la succession de cycles de dépression et de croissance.

#### **4.1.1.2. Un marché cyclique dans lequel les phases de dépression et de croissance se succèdent selon un rythme non prévisible.**

La demande en circuits intégrés est en croissance constante depuis les années 60. En effet si l'on considère le schéma donné en annexe 2d (p.33), on constate que de 1960 à 2005, soit sur 45 ans, seules 8 années ont connu des croissances négatives. Et sur ces 8 ans, 3 années seulement marquent une nette crise du marché : 1975, 1985, et surtout 2001, les analystes pronostiquant des risques de crises dans un proche avenir. Depuis les années 60, la moyenne des taux de croissance annuels de ce marché (croissant de près de 1 à 1000 milliards de dollars en 45 ans) se situe entre 13 et 15 %. Cette croissance n'est pas continue mais cyclique, les périodes de croissance variant de 2 à 5 ans. Les écarts de taux



de croissance d'une année sur l'autre peuvent être extrêmement forts : 25 % de croissance supplémentaires en 1999 par rapport à 1998, - 65 % en 2001 par rapport à 2000.

Les analyses relatives à la croissance à venir montrent des perspectives incertaines.

A première vue pourtant, le secteur semble pouvoir compter sur une **croissance forte** depuis l'apparition de cette industrie. En effet, la demande en applications n'a cessé d'augmenter, et les perspectives de croissance restent très fortes, car, du fait du développement des applications individualisées (portables et connections à distance), le marché du 21<sup>ème</sup> siècle ne sera plus proportionnel à la taille des firmes, mais à la taille des populations des différents continents. C'est ainsi que le marché se structure maintenant par « région » (annexe 2 e, p.31).

Les difficultés rencontrées sur un marché aussi jeune et en aussi forte expansion sont nombreuses, et génèrent plusieurs types **d'incertitudes**.

- Incertitude sur la tendance de **croissance à venir** tout d'abord : des débats entre analystes relatent la difficulté de prévoir si la tendance de croissance de 13-15 % par an du marché se maintiendra dans les années à venir. Pour certains, la croissance pourrait baisser à 12, voire 10 ou même 8 %, d'autres en contestent le principe<sup>71</sup>. Donner une prévision quantitative de la demande mondiale en applications microélectroniques suppose de maîtriser la projection des cycles de vie des produits existants, et d'imaginer les perspectives en matière de produits futurs, perspectives largement inconnues au moment où sont faites les prévisions. Ces inconnues du marché de demain proviennent certes de l'imprévisibilité liée à l'innovation, mais aussi de l'imprévisibilité qui découle des **usages sociétaux**. Ce point est capital pour des applications microélectroniques où les facteurs définissant l'utilisation d'un produit sont multiples : effet de génération, impact des cultures régionales, identité sociale et culturelle... Dans ce contexte, un nouveau produit est forcément un pari, d'autant plus important que son succès est **proportionnel au pourcentage de population qui décide de l'utiliser**. L'un des fondements des usages et des applications microélectroniques est le principe du **réseau d'utilisateurs**<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> Jean Pierre Della Mussia (2005)

<sup>72</sup> Selon Olivier (2003), une illustration est donnée sur ce sujet par le WAP et le SMS. (Grégoire Olivier, 2003). Le WAP mis sur le marché par les opérateurs de téléphonie mobile en 2000 est un protocole d'accès à l'Internet sur téléphone portable. Au même moment, le SMS qui permet de transmettre directement de mobile à mobile des messages courts, sous forme de texte, était lancé. Chacun pensait que le WAP permettrait de consulter

- L'incertitude naît de l'âpre concurrence spécifique à ce marché. A la lutte entre les grands groupes américains (Intel, Motorola devenu Freescale, Texas Instruments) et japonais (Toshiba, Renesas) se substitue une confrontation plus large du fait de la dynamique du marché asiatique dans le secteur du semiconducteur (annexe 2e, p.33). A l'horizon 2010, la Chine représentera 27 % du marché, et le reste de l'Asie 23 %. Avec le Japon, le marché du semiconducteur asiatique représentera 64 % du marché mondial. En 2006, l'Asie représente 48 % des livraisons (30 % pour l'Europe et 12 % pour l'Amérique du Nord) tandis que les marchés émergents sont estimés à 7 % (Inde, Afrique, Amérique Latine, Moyen Orient). La croissance de ce marché sur le continent asiatique a débuté par l'implantation des sites back-end dans les années 70 (activité consistant à fixer et connecter le circuit intégré dans un boîtier ou sur une carte, annexe 1f, p.27). Puis c'est en Corée que les premiers sites de fabrication de circuits intégrés (sites front-end) sont apparus. Les fondeurs<sup>73</sup> ont ensuite acquis une position très solide sur cette seconde activité. La région Asie compte donc à présent de nombreux pôles d'excellence.
- Aux fluctuations de la demande mondiale en produits, et à la rude concurrence du marché, s'ajoute une troisième source d'imprévisibilité. Il s'agit de phénomènes **amplificateurs et perturbateurs**, telle la bulle Internet (annexe 2i, p.37) à partir de 1995.

Une image symbolique de cette compétition est donnée par le classement des entreprises du secteur (annexe 2h, p.35) faisant chaque année l'objet d'âpres et nombreux débats.

Pour certains analystes (annexe 2g, p.35), STMicroelectronics fait partie du groupe des entreprises pour lequel des modifications d'organisation par fusion, acquisition ou rachat sont attendues dans les prochaines années, ce qui illustre le contexte de changement et d'incertitude, caractéristique du secteur.

---

l'Internet partout et peu misaient sur le SMS. Deux ans après, contre toute attente, le WAP ne remportait pas le succès attendu alors que le SMS assurait entre 15 et 20 % des profits des sociétés de télécommunications. Les sociétés du secteur lancent donc de nouveaux produits tout en sachant que seuls quelques uns d'entre eux assureront l'essentiel du profit à venir dans le but de « moyenniser les chances de succès [...] et d'atteindre une croissance régulière.»

<sup>73</sup> Les activités de « fonderies » sont exclusivement dédiées à la fabrication et ne font pas de conception de circuits.

Cette analyse du contexte du secteur permet d'examiner d'abord les caractéristiques stratégiques partagées par les entreprises de semiconducteur, puis les choix spécifiques à STMicroelectronics.

#### **4.1.2. Face à l'imprévisibilité, la révision des stratégies vise la plasticité de l'activité à partir de ressources capitalistiques et technologiques considérables**

Pour situer STMicroelectronics, analysons les orientations stratégiques générales et contemporaines que partagent les entreprises de semiconducteur (4.1.2.1.). Nous identifierons ensuite les spécificités de cette entreprise en termes de stratégie (4.1.2.2.).

Les grandes tendances stratégiques générales du secteur concernent le poids des investissements et immobilisations en capital, l'intégration de la dimension internationale, l'évolution du secteur d'une logique scientifique à une logique de marché.

##### **4.1.2.1. Les grandes tendances stratégiques du secteur sont définies par les investissements, l'intégration de la dimension internationale, et la prédominance de la logique de marché**

➤ Un **investissement massif** en recherche et développement et en moyens de production :

Le niveau d'investissements est très élevé dans la recherche et dans les moyens de conception et de fabrication.

Les dépenses de **recherche et développement** représentent près de 15 % du chiffre d'affaire des entreprises du secteur, avec une tendance à la baisse en période de crise (Daviet, 2005). Annuellement, ces investissements représentent pour le secteur environ 40 milliards de dollars<sup>74</sup>.

La part moyenne des **investissements** est traditionnellement très élevée dans le secteur du semiconducteur : jusqu'à la crise de 2001 elle représentait 25 % en moyenne du chiffre d'affaire. La moyenne annuelle des investissements de 2002 et 2003 par rapport au chiffre

---

<sup>74</sup> La charge financière que représentent ces coûts est telle que des alliances se nouent dans le but de mutualiser les efforts de recherche. A titre d'illustration, STMicroelectronics, Motorola, et Philips ont signé un protocole d'accord (2002) proposant la création d'une alliance importante consacrée au développement de technologies de semiconducteurs. Cette union a pour objet de créer plus rapidement, et à moindre coût, des technologies de future génération et des solutions de système-sur-puce, dont nous reparlerons en tant que spécificité de la stratégie de STMicroelectronics. Concrètement, ce programme de développement commun est localisé à Crolles (Isère), en France, dans le nouveau Centre de R&D baptisé "Crolles2", enrichi des opérations R&D existantes de chaque société et laboratoire. Le budget dédié à ce programme commun est voisin du milliard et demi de dollars. Les difficultés de gestion liées à ce type de partenariat ne doivent cependant pas être sous-estimées.

d'affaire de 2003 représente 40 % pour Samsung, 36 % pour IBM, 23 % pour TSMC, 15 % pour INTEL et STMicroelectronics.

Le coût des investissements nécessaires pour construire les centres de fabrication s'élève de plus en plus au fil du temps. Ainsi une unité 8'' coûte-t-elle entre 1 et 1,5 milliard de dollars (investissement réalisé sur le site de Rousset dans les années 1997-2004, annexe 3f, p.44). Une unité 12'' (300 millimètres de diamètre) représente un coût d'investissement de 3 à 4 milliards de dollars. Du fait de ces montants, les annonces en matière d'investissements sont souvent spectaculaires<sup>75</sup>.

Pour le site de Rousset de STMicroelectronics, notre terrain d'intervention, la part des investissements de recherche et développement est de plus de 100 millions d'euros en 2004 (annexe 3d, p.43) qui s'ajoutent aux investissements (de l'ordre du milliard d'euros de 2000 à 2005).

Ce poids financier des programmes de recherche et des investissements de production a un fort impact sur les options stratégiques : il engage en effet les sociétés du secteur dans des programmes coûteux pluri-annuels, alors même que la plasticité de la demande requiert la révision et l'adaptation régulière des stratégies. Les entreprises chercheront, au travers de leur organisation, à obtenir le retour sur investissement le plus rapide, c'est-à-dire de prévoir des plans de production ambitieux (« ramp up ») dès le démarrage des nouvelles unités, et pour tous les paramètres (la quantité, la qualité ou les délais). Le rôle du personnel est donc défini pour répondre à ces attentes.

Ces choix d'investissements sont d'autant plus difficiles du fait des incertitudes sur l'efficacité des programmes stratégiques, et de leur pertinence par rapport au marché en contexte d'internationalisation accru, notamment par la dynamique asiatique.

Considérons à présent l'impact de cette dynamique de marché sur la **stratégie** des entreprises, et de STMicroelectronics en particulier.

- Les stratégies contemporaines de semiconducteur cherchent à intégrer la dynamique asiatique.

---

<sup>75</sup> Ainsi l'AFP annonçait (7/12/06-8h28) la décision du japonais Elpida Memory et du taïwanais Power de construire dans le centre de Taïwan une unité 300 millimètres (12 pouces) de 10,5 milliards d'euros. Compte tenu des enjeux financiers et stratégiques pour l'avenir économique, ces annonces ont à la fois une dimension économique et politique : dans l'exemple cité, le partenariat de Taïwan et du Japon revêt en effet une signification politique face à l'émergence de la Chine.

La stratégie des entreprises face à la dynamique asiatique est structurée par deux axes : la recherche de **partenariat avec les activités de fonderie et l'implantation en Asie** pour faciliter l'accès à un marché prometteur.

A partir de 1995, certaines entreprises asiatiques se sont concentrées sur la fabrication de circuits intégrés, en délaissant la conception. La maîtrise des coûts et des procédés de fabrication leur a permis de conquérir une part significative du marché<sup>76</sup>. Ces nouveaux venus sont à la fois « concurrents » et « partenaires » de la stratégie des firmes. Ils peuvent soit industrialiser rapidement des technologies nouvelles pour le compte d'entreprises les ayant conçues, soit fournir un complément de production quand les capacités internes d'une entreprise se révèlent insuffisantes devant la demande du marché. En contexte de crise, le rapatriement dans l'entreprise des activités sous-traitées aux fondeurs permet aussi d'atténuer les effets de la baisse de la demande du marché pour l'entreprise donneuse d'ordre, l'entreprise sous-traitante supportant les effets de la crise. Une telle stratégie suppose le transfert de fabrication de produits vers les fonderies, ce qui implique de transmettre, à des fins d'industrialisation, le **design** d'un produit, voire d'arrêter une **production** locale pour la transférer vers des unités étrangères. Si, localement, un sentiment d'incertitude, voire d'incohérence peut être éprouvé dans les sites de conception et de production devant ces transferts et sous-traitances d'activités, ces mouvements industriels sont susceptibles de répondre à des programmes stratégiques d'ensemble, l'hypothèse émise par les entreprises du secteur étant qu'une production régionale contribue à un développement des ventes dans cette région.

Convaincue que pour être présente sur un marché il est nécessaire d'y avoir des centres de production, STMicroelectronics développe sa présence en Asie dans deux directions principales : Singapour et la Chine. Pour cette entreprise, l'Asie-Pacifique ne représentait en 2004 que 30 % de la fabrication des puces, mais assurait 75 % des opérations de test et d'assemblage (Daviet, 2005, annexe 3i, p.47-48).

---

<sup>76</sup> Ces nouveaux concurrents, appelées « fondeurs », sont taiwanais, comme TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Co. Ltd.) et UMC (United Microelectronics Corp.), chinois, comme Chartered Semiconductor Manufacturing Ltd ou SMIC (Semiconductor Manufacturing International Corp.). La part des fonderies dans la production mondiale du semiconducteur est passée de 8 % en 1994 à 14 % en 2001 et 21 % en 2005. Actuellement, ces firmes parviennent à produire à des coûts inférieurs de 15 % environ à ceux des fabricants traditionnels.

Quelques données quantitatives illustrent le poids de l'Asie dans la stratégie de STMicroelectronics : les surfaces en salles blanches, unités et bureaux de production<sup>77</sup> des établissements asiatiques représentaient environ 44 % du total des établissements mondiaux en 2002.

Dans cette logique, un transfert des équipements de l'ancienne unité de fabrication de Rousset vers Singapour (2003-2007) est une décision de nature stratégique qui se traduit en terme social par le transfert du personnel<sup>78</sup> d'une unité à l'autre. L'avenir des sites français ne semble pas remis en question : Daviet insiste aussi sur l'importance des investissements réalisés au cours des dernières années sur les sites français de l'entreprise.

Au-delà de l'investissement en capital et de l'impératif de retour sur investissement en contexte concurrentiel, on note une évolution dans le rapport au marché.

- Un rapport au marché d'abord subordonné à la production de connaissances scientifiques et technologiques, devenu ensuite le coeur de la stratégie des firmes :

Dans les années 70, et jusqu'en 1980, de grands laboratoires de recherche fondamentale ont été créés dans les entreprises alors pionnières du secteur. Ils reposaient sur la conviction que seul un savoir d'experts assurerait dans le futur la suprématie industrielle. Des liens très étroits ont été tissés entre les mondes de la recherche, des entreprises et de l'enseignement pour constituer une communauté scientifique reconnue. Ainsi entre 1970 et 1980, la recherche fondamentale semble davantage valorisée que la recherche appliquée, finalité orientée « marché ». L'activité des experts est mise en avant, et s'organise autour de publications pointues, de comités de lectures, et de congrès scientifiques internationaux. Ces entreprises avaient pour objectif d'imaginer des systèmes technologiques sophistiqués<sup>79</sup>.

Avec l'avènement et l'émergence de petites sociétés comme Microsoft à la fin des années 70, le secteur s'oriente peu à peu vers le développement de petits ordinateurs équipés de logiciels accessibles à un large public, fonctionnant avec des microprocesseurs développés

---

<sup>77</sup> Source : STMicroelectronics N.V., Document de Référence 2002, COB.

<sup>78</sup> Ce transfert de 350 personnes n'a pas d'impact sur les emplois CDI ceux-ci étant transférés vers la nouvelle unité 8'. Les emplois d'intérimaires sont, en revanche, impactés plus largement par cette réorganisation.

<sup>79</sup> Ces recherches ont produit de nombreuses innovations pour la fabrication de produits microélectroniques, comme les technologies du CMP (polissage mécano chimique), du cuivre ou de l'ASGA (l'Arséniure de gallium : type de dopant, c'est à dire impureté ajoutée en petites quantités à une substance pure afin de modifier ses propriétés de conductivité).

par Intel. Ces petits ordinateurs, de plus en plus puissants, ont été mis à la disposition du consommateur qui leur a immédiatement trouvé de multiples usages domestiques. Plus tard, d'autres sociétés ont développé et commercialisé des produits qui répondaient à une véritable attente du public (NOKIA avec la téléphonie mobile). Ces produits font souvent appel à une technologie encore imparfaite (par exemple les problèmes de réception importants au démarrage de la téléphonie mobile) sans que cela nuise à un succès croissant au plan des ventes. Cette approche rompt brutalement avec les démarches précédentes orientées recherche.

Dans les années 90, IBM, devant le succès croissant de son IBM PC, freine ses dépenses de recherche fondamentale et accroît son budget de recherche appliquée. Motorola fait de même.

Un des indicateurs importants de mesure de la pertinence de ces choix stratégiques étant leur rentabilisation financière, les choix organisationnels devront garantir le retour sur investissement.

Ce contexte plaide une nouvelle fois en faveur d'une **mobilisation** de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Poids des investissements en conception et production, accroissement concurrentiel supplémentaire du fait de la nouvelle dynamique lancée par l'Asie, évolution de l'approche scientifique vers une orientation « marché », ces trois tendances générales sont intégrées dans les stratégies des firmes. Compte-tenu des enjeux des investissements financiers, les entreprises sont poussées à optimiser la **mobilisation** de leurs ressources disponibles. Dans un tel contexte, les firmes seront poussées à favoriser les comportements d'**adaptabilité** et d'**implication** du personnel.

Nous allons à présent examiner les choix stratégiques plus **spécifiques** à STMicroelectronics, qui nous permettront de mieux comprendre le rôle que l'organisation donne comme objectif à la population des opérateurs.

#### 4.1.2.2 Les spécificités stratégiques de STMicroelectronics : démontrer une performance de l'industrie européenne dans le secteur

Avant d'analyser la stratégie de STMicroelectronics, quelques dates de l'histoire de l'entreprise et de l'établissement donneront des points de repère :

- De 1964 à 1988 : Une première entreprise de fabrication de composants (SESCO) a fonctionné à Aix en Provence entre 1964 et 1988, année de sa fermeture.
- 1979 : un certain nombre d'employés de la SESCO a été reclassé dans une entreprise distincte - **EUROTECHNIQUE** - née en 1979 d'un partenariat entre Saint Gobain et l'américain National Semiconductor, sur le site de Rousset, près d'Aix en Provence.
- 1982 : création de **Thomson Semiconducteurs** : EUROTECHNIQUE est intégrée à une des divisions de l'entreprise. Nationalisation du groupe Thomson en Février 1982 et retrait de National Semiconductor.
- 1987 : **Thomson Semiconducteurs** fusionne avec l'italien **SGS Microelettronica** et devient **SGS-Thomson**. Nous verrons que cette fusion est capitale pour l'entreprise qui s'oriente vers une nouvelle stratégie.
- 1998 : Avec le retrait de Thomson du capital, SGS-Thomson devient **STMicroelectronics (STM)**.

La stratégie de STMicroelectronics vise à démontrer qu'une performance européenne est possible par la diversification du portefeuille de produits.

- Démontrer une performance européenne : le virage stratégique de 1987.

La stratégie de l'entreprise doit beaucoup à son leader, Pasquale Pistorio. Dès son arrivée à la tête de la société italienne (SGS Microelettronica) en 1980, alors qu'il a été appelé par le gouvernement italien, il découvre une entreprise en difficulté, non du fait de ses capacités technologiques, mais du fait de l'**industrialisation** et de son incapacité à **répondre dans les délais** au marché (Daviet, 2005). Il avait été choisi pour ses qualités de manager expert (ancien responsable à la direction du marketing international de Motorola Semiconductor). Dès cette période, il veut démontrer que l'Europe peut avoir une place reconnue dans le secteur du semiconducteur. C'est avec cette préoccupation européenne que le nouveau CEO de la toute nouvelle société SGS Thomson va déterminer la stratégie de la nouvelle société. Selon Daviet (2005) « **c'est là que se trouve le mythe fondateur**



**de la compagnie** »<sup>80</sup>. Il en découle des objectifs significatifs en terme de profitabilité et de croissance, alors même que le contexte économique est difficile au moment de la fusion de 1987. Assez rapidement, pour beaucoup de salariés, SGS Thomson se distingue des entreprises anglo-saxonnes par cette revendication d'une **identité européenne**.

Les objectifs de cette stratégie se définissent en parts de marché mesurées par un **classement** entre grandes entreprises. Les premiers mots de l'analyse du nouveau CEO (1994), lors du fort redémarrage qui suit la crise de 1992, sont que, si le groupe est devenu « structurellement sain » grâce à un endettement divisé par trois, et à l'acquisition de portefeuilles de produits importants qui supposent la maîtrise de nombreuses technologies, l'objectif est de croître plus vite que le marché et de détenir 5 % du marché mondial en 2000 (ce chiffre ne pourra pas être atteint dans les faits). La croissance de la société doit l'amener, en 1996 au plus tard, dans le groupe des **dix premières entreprises mondiales** de la profession. Les bonnes performances obtenues permettent à SGS Thomson d'entrer en bourse le 8 décembre 1994 : 21 millions d'actions sont « offerts » au public pour augmenter le capital, financer les investissements et les besoins en trésorerie. L'entreprise parvient à la **quatrième place mondiale en 2002** alors que le groupe était à la **14<sup>ème</sup> place mondiale** au moment de la fusion. Les objectifs ambitieux de 1987 sollicitent les salariés au travers de leur engagement. En réponse, les succès vont générer des **attentes** du personnel en terme de reconnaissance<sup>81</sup> (qualification, rémunération, considération, formation...).

- Diversité du portefeuille de produits, produits différenciés et accords de partenariat avec les clients

STM mise sur la **diversité** de ses produits. Le secteur des télécommunications est le premier débouché avec 34 % des ventes, suivi par l'informatique, les applications grand public et l'automobile (17 % chacun), et enfin l'industrie (15 %). Cette

---

<sup>80</sup> La figure de l'annexe 3j, p.48, témoigne de cet objectif affiché de profitabilité et de croissance associé à une ambition européenne. Tout en déployant la stratégie sur la profitabilité et la croissance, un axe organisationnel fondamental apparaît dans le discours du Directeur Général. En 1988 à Bruxelles, dans le cadre du programme de recherche ESPRIT initié par la CEE, il fait part de son inquiétude à propos de l'Europe, qui risque de devenir la Venise du monde, « Un musée vivant visité par des charters d'Américains et de Japonais désireux de dépenser leurs techno dollars ou leurs techno yens. » Il ajoute dans les objectifs de la compagnie vouloir « créer des activités à haut niveau et générer des richesses en contribuant en même temps à la balance commerciale et technique de l'Europe, et plus particulièrement de la France et de l'Italie ». Revendiquer une dimension européenne est important car cet objectif **singularise** l'entreprise sur le marché en lui conférant une identité franco-italienne qui se superpose à l'élément culturel américain fondateur amené par National Semiconductor.

<sup>81</sup> Ces aspirations à la reconnaissance sont une donnée constante relevée dans les différentes enquêtes d'opinion intégrées aux processus qualité de l'entreprise, avec une périodicité de 18 mois environ.

diversité de débouchés lui a permis de consolider progressivement sa position et d'atténuer l'impact des crises sur ses résultats. Au-delà de cette recherche de la diversité, des partenariats de longue durée sont établis avec de grands clients comme NOKIA (téléphonie mobile), Alcatel, Hewlett-Packard (périphériques), Thomson-Multimedia... qui participent à la définition des systèmes et garantissent un volume de production : 70 % du CA est ainsi représenté par des produits **différenciés**, contre 30 % par les produits standards<sup>82</sup>.

Au plan de l'organisation du travail, ce choix stratégique conduit à produire des séries spécifiques, et suppose une gestion de production complexe, puisqu'il s'agit de fabriquer en parallèle des produits très différents. Par rapport aux fabrications en grande série de produits standardisés, qui sont plutôt l'apanage des unités de production américaines qui dédient fréquemment une unité à la fabrication d'un produit, ce choix stratégique mobilise les **compétences et l'initiative** de chacun au plus près du terrain : il est en effet nécessaire de mettre en œuvre des procédures de fabrication dédiées à chaque série.

Cette approche diffère de celle d'entreprises leaders comme Intel ou Motorola Semiconductor, qui, grâce à leur capacité à être systématiquement les premières sur le marché en terme de nouveaux produits, visent une marge bénéficiaire élevée. Ces entreprises peuvent affecter des unités de production entières à la fabrication de quelques produits, prenant le risque d'une brutale réduction d'activité de ces unités, voire de leur disparition au cas où le produit connaîtrait par la suite des difficultés sur le marché.

Les unités de production de STMicroelectronics recherchent la polyvalence. C'est un objectif exigeant, nécessitant une mobilisation des salariés sur plusieurs activités en même temps, ce qui n'est pas sans conséquences sur le rôle dévolu aux opérateurs.

Cette stratégie **réduit**, certes, **les risques**, mais réduit aussi nettement les **marges**.

Une autre caractéristique de la stratégie de STMicroelectronics en terme de produits est le rôle pionnier de l'entreprise en terme de « système sur puce » (system on chip,

---

<sup>82</sup> Ces produits, dits « produits dédiés », ont été tout d'abord rassemblés dans une structure organisationnelle particulière, la division DPG (Dedicated Product Group). Ils ont connu un vif succès, et représentaient environ 50 % du total des produits dans les années 90, pour monter à 65-70 % dans les années 2000. Ce type de contrat permet certes une meilleure résistance aux cycles économiques par la fidélisation d'une clientèle choisie, mais induit également une dépendance économique, qui peut se révéler dangereuse comme cela a été le cas avec la crise de 2001, notamment dans le secteur de la téléphonie mobile.

annexe 1g, p.28), réalisation de produits spécifiques, sur mesure, favorisant une **proximité avec les clients**, tout en veillant à la standardisation de leur conception pour éviter un accroissement des prix.

Nous allons évoquer plus précisément les conséquences locales de ce contexte pour le terrain d'étude.

#### **4.1.3. Face à un contexte incertain et aux choix stratégiques de l'entreprise, l'histoire du site de Rousset de STMicroelectronics s'articule autour d'une tension partagée entre l'impératif de survie et le sentiment de succès**

Le site de STMicroelectronics se situe à proximité d'Aix en Provence et Marseille (annexe 3a, p.41). Il est né en 1980 et compte près de 3000 salariés (Juin 2006, tous types de contrats confondus). Il dégage, par son activité de production, un chiffre d'affaire de 950 millions d'euros par an, et une taxe professionnelle de 50 millions d'euros (valeur 2004). Le site (annexes 3b et 3c, p.42) comprend des espaces de conception où sont dessinés et commercialisés les produits. Y interviennent essentiellement des ingénieurs et des cadres, ainsi que des services communs (finances, DRH, ...) et Corporate qui représentent 20 % des effectifs totaux. Environ 60 % des effectifs sont regroupés dans les activités de fabrication et de test, employant près de 500 ingénieurs, cadres et techniciens, et 1300 opérateurs. Ces activités sont réalisées par 3 unités : l'unité la plus ancienne (ayant fait l'objet d'investissements de modernisation importants en 1996) fabrique les circuits intégrés sur des supports de taille 6 pouces (ou 6'', c'est-à-dire un ensemble de circuits intégrés réalisés sur un même support circulaire en silicium de 150 mm de diamètre), l'unité la plus récente (entrée en service en 2000) utilise des supports<sup>83</sup> plus grands 8 pouces (ou 8'', 200 mm), et enfin l'atelier du test des circuits intégrés (pour les produits 6 et 8'').

Pour identifier les effets du contexte général d'incertitude et d'imprévisibilité sur le terrain d'intervention, nous allons d'abord examiner les grands cycles du développement du site, puis détaillerons des éléments de l'histoire du site.

---

<sup>83</sup> Une série de circuits intégrés juxtaposés sur un support de silicium s'appelle un « wafer », ou « plaquette » (annexes 1b et 1c, p. 24), et l'accroissement progressif de leur taille au cours du temps témoigne de la recherche constante de productivité (annexe 1e, p.26).

#### **4.1.3.1. Un site connaissant depuis sa naissance un développement important, rythmé par des crises régulières.**

Les grandes phases de développement du site correspondent aux grands cycles du marché de l'ensemble du secteur. Cette constatation s'inscrit dans le cadre de l'analyse développée par Chandler<sup>84</sup> pour qui le changement est un phénomène dynamique et discontinu : la vie de l'entreprise est rythmée par de longues périodes de préparation encadrées de crises courtes et intenses.

Pour opérer un découpage des périodes historiques, nous proposons de nous appuyer sur les ruptures d'évolution des **effectifs** et de **l'activité**.

- Les **ruptures d'effectifs** : une première phase est caractérisée par une forte croissance des effectifs de 1980 à 1990, avec une année de crise aiguë en 1985. La période de fusion est d'abord suivie d'une stabilité des effectifs (1987-1990) et conduit à la mise en place de la nouvelle stratégie de la jeune entreprise. Une période de croissance ralentie s'ouvre entre 1990 et 1992 : cette crise correspond à la régression économique mondiale qui suit la guerre du Golfe. Pour le marché du semiconducteur, elle se traduit surtout par une chute des commandes et des prix. On assiste ensuite à une reprise mondiale de la croissance du marché, de 1993 à 2000, avec cependant une régression ponctuelle entre 1996 et 1998. Une nouvelle crise, intervient en 2001, à une date très anticipée par rapport aux prévisions. C'est l'une des périodes les plus sombres de l'économie mondiale du semiconducteur. Elle se traduit pour le site par un contrôle des effectifs jusqu'en 2003.

Cette analyse de l'évolution des effectifs est schématisée par le tableau 12 qui suit.

---

<sup>84</sup> Chapitre 1, 1.1.1, p.20.

**Tableau 12 : Grandes phases d'évolution des effectifs du site de Rousset (STM)**

	année	Effectifs du site*	Commentaires
Première phase	1980	194	Un an après la naissance du site
	1985	878	Croissance très rapide (1980/1985) mais crise aiguë en 1985
	1987	950	Période suivant la fusion (1987), stabilité des effectifs jusqu'en 1990
	1990	1043	
Crise	1992	778	Crise brutale et compression d'effectifs
Seconde phase	1995	1147	Croissance
	2000	2805	Croissance très forte, concentrée en 2000
	2002	2718	Crise et tassement des effectifs
Crise	2005	2700	Stabilité
Troisième phase			

(\* ) Un schéma de l'évolution des effectifs CDI est donné en annexe 3 e p. 43 « Evolution des effectifs inscrits sur le site de Rousset ».

Une autre illustration de ces périodes d'évolution en terme d'effectifs (annexe 3e, p.43) est fournie par l'observation de l'année 2000, année de l'éclatement de la bulle Internet (annexe 2i, p.37), qui se révèle, sur ce sujet, tout à fait exceptionnelle.

- Les ruptures dans l'activité peuvent, au même titre que celles des effectifs, fonder un découpage des périodes historiques du site. Ainsi peut-on décrire le contexte du transfert d'activité de l'unité 6'' sur le site de Rousset, le personnel de cette unité devant être transféré dans une unité plus moderne du même site, dite 8''. C'est dans le cadre de ce transfert de personnel que nous étudierons ultérieurement la problématique d'adaptation au nouveau rôle.

L'activité de l'ancienne unité 6'' devant être délocalisée vers un site industriel de l'entreprise à Singapour, le personnel de cette unité est donc transféré vers la nouvelle unité de fabrication 8'' du site. Si la production 6'' dépasse nettement les échéances de planning du transfert de l'activité, ce n'est pas du fait de difficultés sociales ou organisationnelles nées du transfert du personnel. Les causes proviennent d'une part

d'un transfert de technologie vers l'Asie (plus long que prévu), et d'autre part de commandes clients imprévues de produits fabriqués par l'unité 6'', en raison du caractère compétitif des coûts de fabrication de cette unité largement amortie.

**Tableau 13 : Plan de réduction d'activité 2004 (nombre de plaquettes fabriquées sur le site de Rousset par l'unité 6'') et sa réalisation**

<b>Années</b>	<b>Plan de réduction d'activité (plaquettes par semaine)</b>	<b>Réalisé (plaquettes par semaine)</b>
2004	7000	7000
2005	Entre 4000 et 3000	5000
Décembre 2005	Fin de l'activité	5000
Janvier 2006	-	4500
Second trimestre 2006	-	2500
A partir du troisième trimestre 2006	-	2000
Second trimestre 2007	-	Fin de la ligne

Depuis 2001, l'entreprise avait annoncé la fin de l'activité 6'' au plus tard fin 2005. Maintes communications ont suivi pour annoncer des décalages, et enfin une décision de maintien d'activité résiduelle<sup>85</sup> a été prise pour répondre à des clients du secteur automobile, portant sur au moins deux ans supplémentaires (disposition faisant suite à des engagements pris avec les clients).

Ces écarts entre prévisions et réalisations témoignent de la grande difficulté de prévoir, au niveau local, les répercussions d'un marché si fluctuant, qu'il s'agisse de prévisions de croissance ou de prévisions de réduction d'activité. Ils témoignent aussi de la brutalité de ces changements pour les sites, et des difficultés qu'ils induisent en terme de gestion pour l'organisation : comment imaginer un recrutement serein, puis l'intégration aisée de 1300 personnes sur un an, sur un site qui comptait 2000 salariés un an auparavant (annexe 3g, p.44-45) ? Comment concevoir également un transfert fluide de personnel d'une unité à l'autre alors qu'une opportunité coexiste, permettant à une centaine de personnes de

<sup>85</sup> Il s'agit des produits «automotive», fabriqués sur la « miniligne », comportant, tous postes confondus, une centaine de personnes.

demeurer affectées à l'ancienne ligne (la « miniligne »), et de retarder ainsi significativement le transfert ? La question de l'intégration du personnel et de son **adaptation au nouveau rôle** se pose d'une façon particulièrement aiguë dans ce contexte d'**imprévisibilité** générant de **fortes variabilités de l'activité**.

Plusieurs périodes de l'histoire du site sont particulièrement marquées par l'incertitude.

Le site de Rousset a connu - et connaît encore - de nombreux succès industriels et un développement spectaculaire depuis sa création il y a 25 ans. Toutefois, le découpage des grandes phases de développement (tableau 12, p.196) structurées par les ruptures d'effectifs montre que 3 périodes se sont révélées plus difficiles. D'abord la naissance elle-même et les premières années, puis la période de fusion ouverte en 1987 qui dure jusqu'en 1991, enfin, la crise de 2001 / 2002 lui ouvre une troisième phase (annexe 3h, p.45-46).

L'importance de l'**analyse historique**, pour comprendre l'identité d'une organisation et sa culture, est mise en évidence par Reitter (1991, p.52-64). Au-delà de son énumération des déterminants politiques et structurels de l'identité de l'organisation, l'auteur insiste sur le fait que la culture d'une organisation est un produit historique, et n'a de sens qu'en fonction de son contexte local.

#### **4.1.3.2. Le facteur d'incertitude dans l'histoire et la culture du site de Rousset produit simultanément une tension vers le succès et la survie.**

Pour définir plus précisément cette tension née de l'incertitude, on peut s'appuyer sur la définition de la culture d'entreprise donnée au premier chapitre, reprenant Donnadiou (1999, p.177-178) qui définit la culture d'entreprise comme résultant de trois types de rapports :

- du « **rapport au symbolique** », qui repose sur le mythe fondateur de l'entreprise (entreprise européenne capable d'innovation), découle une stratégie dont nous analyserons les conséquences organisationnelles ultérieurement (4.2.1).
- le « **rapport des hommes entre eux** » est réglé par un cadre organisationnel et des modes de régulation autonome des individus.
- les « **rapports avec la nature** », ou avec l'environnement, sont fondés sur les **connaissances** communes, relatives aux **technologies**, connaissances stratégiques en contexte d'innovation. La constitution du capital de connaissances technologiques

structure l'histoire du site : c'est la raison pour laquelle nous entrons sur ce point dans une analyse plus détaillée. Si l'on analyse les périodes historiques non plus au plan de la fluctuation des effectifs mais de l'acquisition du savoir faire, deux périodes sont à distinguer : à une période difficile succède, par la consolidation des connaissances, une période de consolidation des bons résultats. La première période est celle d'une succession de crises, jusqu'en 1992, à laquelle succède une période plus stable, à l'exception de la récente crise de 2001.

- la difficulté de maîtriser les **connaissances technologiques communes** nécessaires à la maîtrise du métier apparaît comme une des conditions vitales de la survie du site et de l'entreprise.

Cette difficulté a son origine dans la décision d'implanter une entreprise sans que la technologie ne soit vraiment maîtrisée par l'équipe fondatrice locale, à l'exception d'une équipe détachée par l'américain National Semiconductor. Le site naît donc dans un contexte de déficit de compétences<sup>86</sup>. Dans les premiers mois de sa création, près d'une cinquantaine de personnes, opérateurs, techniciens et cadres, partent se former aux Etats-Unis, dans un établissement de National Semiconductor, à Salt Lake City. Les opérateurs y demeurent environ trois mois, les techniciens et cadres 6 mois. Cette période a cependant laissé des souvenirs très forts. Le personnel est de retour dès juillet 1980. La première « puce bonne » sort avant la fin de la même année. L'équipe de National Semiconductor rencontre très vite un certain nombre d'obstacles dans la coordination de l'activité. De nombreux sous-traitants ont déjà été choisis par Saint-Gobain. Les efforts, parfois désastreux financièrement pour les sous-traitants, contraints à reprendre maintes fois leur travail, ont cependant permis d'initier la création du tissu des fournisseurs locaux du site. Puis National Semiconductor se retire, préoccupé par des problèmes internes et écarté par la nationalisation d'Eurotechnique.

---

<sup>86</sup> La création du site répond à des motifs essentiellement stratégiques, c'est une démarche volontariste des pouvoirs publics, mais qui ne peut s'appuyer sur aucune expérience industrielle nationale. C'est en 1979, à l'initiative de Valéry Giscard d'Estaing, dans le cadre du Plan Composants, qu'Eurotechnique a vu le jour sur le site de Rousset. A cette époque, l'industrie de la microélectronique était inexistante en France et apparaissait d'un grand intérêt stratégique, notamment en matière de défense. La localisation à Rousset, proche de Gardanne, ville en reconversion dont les mines étaient promises à la fermeture à plus ou moins brève échéance, permettait au nouveau site de bénéficier de subventions européennes. L'association de St Gobain, financièrement excédentaire, et d'une entreprise américaine, National Semiconductor, seule dotée du savoir-faire permet à Saint Gobain de réaliser son ambition : propriétaire de Bull et actionnaire d'Olivetti, la société avait choisi d'être présente sur le marché de l'industrie du semiconducteur et de la micro informatique. De son côté, le groupe américain, numéro un mondial de l'époque, cherchait à s'implanter sur le marché européen, son mot d'ordre était alors « Use Eurotechnique as a door opener ». Ayant déjà un bureau à Munich et une usine en Ecosse, National Semiconductor espérait gagner rapidement des parts de marché significatives en Europe.



Dès lors, ni Saint-Gobain, ni Thomson-CSF, n'ont les connaissances suffisantes pour fournir un réel support technique au site. En résultent d'importantes difficultés, la taille de l'entreprise ne permet pas qu'elle soit suffisamment rentable et reconnue sur le marché par ses clients et fournisseurs. L'un des directeurs du site, Marc Lassus, fondateur de Gemplus, devenu aujourd'hui Gemalto déclare<sup>87</sup> : « Bien que ce soit un outil moderne, il y avait un risque de fermeture du site ». Le site est déficitaire jusqu'en 1985 - 1986. Une amélioration au plan de la maîtrise du métier se fait cependant sentir à partir des années 1983-1984.

- Une seconde phase suit : la **maîtrise progressive du métier** qui permet la pérennisation du site et lance une dynamique de performance.

Au cours des années qui suivent, arrivent par vagues successives des ingénieurs venant de Motorola Toulouse, Texas Instrument Nice, et IBM qui apportent les compétences nécessaires au bon fonctionnement du site. En 1984 - 1985, un partenariat se met en place avec OKI, une société Japonaise qui aide au démarrage de l'unité dite « 5'' ». De nouvelles méthodes et de nouveaux programmes d'amélioration sont lancés<sup>88</sup>.

Les fondements du Total Quality Management sont en place. Les premiers essais de management participatif sont très bien perçus par le personnel. L'ensemble de ces programmes donne des résultats encourageants vers 1986 - 1987. Le Total Quality Management (TQM) sera officiellement lancé lors de la fusion entre SGS Thomson Semiconducteurs et SGS Microelettronica en 1987. Le déploiement formalisé du TQM a lieu sur le site de 1992 à 2000, et est accompagné dans sa mise en place par des

---

<sup>87</sup> Lassus, M. « 1980-2000 Génération Rousset, 20 ans de mémoire », publication interne STMicroelectronics.

<sup>88</sup> L'intervention de Thomas Group International en 1983/1984 conduit, à partir d'une analyse des principaux indicateurs (temps de cycle, rendement et coûts), à une action d'amélioration significative des résultats sur une période inférieure à un an. Les résultats industriels s'améliorent progressivement à partir de 1991. Le partenariat avec OKI permet à de nombreux ingénieurs du manufacturing de Rousset de visiter des unités de production japonaises et de découvrir ainsi l'avance importante prise par les japonais dans les domaines de l'automatisation, du transport des lots en salle blanche, de la formation, de la responsabilisation du personnel, et des outils qualités. Le site découvre la culture Kaizen d'OKI, très développée, application de méthodes exposées et développées par Imai Masaaki (1986). Inspiré de cet auteur et des pratiques d'autres entreprises, le contenu des grands programmes engagés sur le site de Rousset associe le principe de participation du personnel à celui de la rigueur des processus :

- développement de la prise en charge d'une partie des tâches de maintenance par les opérateurs (TPM : Total Productive Maintenance),
- réduction des défauts de non qualité, facilitée par la mise en place d'un logiciel de suivi des informations sur les lots et équipements en production existant chez Hewlett Packard,
- amélioration des temps de cycles en production,
- implantation des cercles de qualité, qui amènent le site de Rousset à être reconnu comme un site leader en la matière, création des boîtes à idées, du système de suggestions mis en place quelques années plus tard.

formations à des outils qualité déployés dans toute l'entreprise (1992 - 1996)<sup>89</sup>. Un nouveau seuil de déploiement du TQM est atteint au cours de la période 1996 - 2000 avec un « plan de responsabilisation des opérateurs » qui intègre des changements organisationnels importants (généralisation de l'organisation matricielle, îlots de fabrication), et des composantes systèmes (par exemple, dans le domaine des ressources humaines : nouveau système de gestion des performances, système de rémunération et de reconnaissance, système d'évolution de carrière).

Le capital de connaissances techniques, auquel s'ajoute le recours systématique à des méthodologies qui permettent la mise en place et la fiabilisation des processus, conduisent à une période pendant laquelle la **densité des symboles de réussite** est très élevée. L'entreprise conquiert la 10ème place mondiale en 1996, l'objectif stratégique du CEO est donc atteint. C'est ensuite le Prix Européen de la Qualité pour lequel l'organisation de la production du site de Rousset s'est beaucoup investie. Ce prix est décerné une fois par an par l'EFQM<sup>90</sup> à une seule entreprise européenne. La récompense est d'autant plus symbolique qu'elle fait écho au mythe fondateur de l'entreprise : depuis la création du prix en 1992, les seules entreprises à l'avoir reçu étaient les filiales européennes d'entreprises américaines (Rank Xerox, Texas Instrument, ..), ou japonaises (Bridgestone). Le modèle de l'EFQM (annexe 5, p.59) fiabilise encore l'ensemble des processus techniques et managériaux et encourage l'ouverture du site vers des partenariats externes<sup>91</sup>.

Les **résultats industriels** progressent de façon constante en quantité et qualité. La conversion des équipements de 5'' en 6'' se fait en biseau sur moins d'un an, en

---

<sup>89</sup> A titre d'illustration, au-delà des outils classiques (diagrammes de Pareto, Ishikawa...) on citera notamment :

- le Statistical Process Control qui permet la mise en place de valeurs de seuil de déclenchement d'actions correctives,
- Le « DOE » : Design of Experiments est une méthode d'analyse qui permet d'identifier les facteurs qui contrôlent la valeur d'un paramètre ou d'un groupe de paramètres.
- Le « FMEA » : L'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC en français, et Failure Mode and Effects Analysis, ou FMEA en anglais) identifie et classe les points faibles d'un système dans le but de se prémunir de certains risques. Cette méthodologie est née aux Etats-Unis dans l'armée dans les années 40, puis a été appliquée au domaine spatial.
- Les « TOPS » : Team Oriented Problem Solving. Ces outils découlent de principes clairement énoncés (« management commitment, employees empowerment, fact based decision making, continuous improvement and customer focus »).

<sup>90</sup> EFQM: European Foundation for Quality Management.

<sup>91</sup> Dans cet esprit, le site a démarré une collaboration active lors de la récente création d'un pôle de compétitivité PACA « Solutions Communicantes Sécurisées » en 2005-2006, associant notamment Alcatel Space, IBM, Texas Instruments, Hewlett-Packard, SAP, Philips Semiconductors, France Télécom, Gemalto. Les difficultés inhérentes à ce type de pôle rassemblant entreprises, laboratoires et écoles ne peuvent être sous-estimées compte-tenu de la multiplicité des enjeux des différents acteurs.

respectant les plans de conversion. La production 5'' décline, alors qu'en parallèle, la production 6'' s'élève, faisant gagner en productivité. Cette opération se termine en juin 1996. Sur cette période, selon les termes utilisés au sein de la société, le manufacturing de Rousset devient une référence (« le benchmark ») pour les autres unités 6'' de la société. Régulièrement, d'autres établissements de la compagnie, et d'autres entreprises, qu'elles soient françaises, italiennes, américaines ou asiatiques, se déplacent à Rousset pour comprendre les raisons du succès, examiner les structures et les processus. De nombreux membres du personnel du site ont l'occasion d'expliquer leurs méthodes de travail. Le personnel voit défiler les visiteurs jusqu'en salle blanche et répond ponctuellement aux questions. Cette reconnaissance externe de la performance industrielle du site valorise le corps social.

Les succès s'accumulent : l'unité de Rousset reçoit de nombreuses reconnaissances de la société : meilleure unité de fabrication (1997), meilleurs résultats en rendement (1997 - 1998), meilleurs résultats en contrôle statistique des procédés (1997 - 1998). La nouvelle unité 8'' du site de Rousset est présentée comme l'unité de référence, devant être dupliquée à l'étranger. A Singapour, l'unité 8'' est construite à partir de l'expérience du site de Rousset. Entre 1998 et 2004, le site participe activement aux activités d'innovation par des dépenses significatives en recherche et développement (annexe 3d, p.43).

Une analyse en terme de contenu de stratégie est éclairée l'histoire et les pratiques de l'organisation, tant au niveau de l'entreprise que du site. Nous n'observons pas de « déterminisme stratégique » né de facteurs externes, économiques, technologiques, commerciaux, voire de facteurs internes à l'organisation.

On retiendra des configurations théoriques précédemment citées<sup>92</sup> trois caractéristiques stratégiques :

---

<sup>92</sup> On peut chercher à identifier quel est le type de changement stratégique intervenu lors de la fusion en le rapprochant de la typologie de configurations décrite (chapitre 1, 1.1.1.1, p. 20).

- Dans le « changement stratégique », la modification des croyances partagées, des valeurs, des arrangements structurels, est souvent incarnée par un nouveau responsable. Au changement organisationnel spectaculaire de la fusion précédée par l'arrivée d'un nouveau CEO (P. Pistorio) succède un changement de valeurs et de comportements, dont le Total Quality Management serait la déclinaison. En revanche :
  - il n'y a pas de modification des croyances et des valeurs car le site connaît dès la fin des années 80 la mise en place de méthodes qualité,
  - une autre différence significative est que le contenu de la stratégie n'est pas le changement de domaine d'activité, mais une révision de la structure du portefeuille de produits dont on favorise la diversification.
- Certains éléments de la seconde configuration se rapprochent beaucoup de la situation de l'entreprise: l'objectif de **revitaliser l'organisation** par de nouvelles pratiques, (objectif du Total Quality

- l'arrivée d'un **nouveau dirigeant** et le **mélange des cultures** provoquent des **changements structurels** qui font évoluer les valeurs des deux sociétés, évolution intégrée aux programmes qualité,
- une **nouvelle ambition** pour l'organisation qui génère de nouveaux choix organisationnels inscrits dans le cadre du TQM,
- une stratégie initiée en **contexte de survie** pour le site de Rousset, contexte qui s'apaise peu à peu avec la progression de la performance.

Pour conclure, le contexte d'incertitude se traduit dans l'histoire du site par une **tension vers la recherche de compétences** permettant la consolidation progressive de la performance, renforçant les perspectives de pérennisation.

Peu de secteurs semblent confrontés à un contexte dans lequel la **course à la technologie** est aussi intense, et à un marché connaissant à la fois une forte croissance et des ruptures cycliques brutales et imprévisibles. Il en résulte un climat **d'incertitude**, né aussi bien de la croissance que de la crise, auquel se confronte le site de Rousset depuis son origine.

- La stratégie de STM s'inscrit d'abord dans une orientation générale dictée par le contexte de la microélectronique. Face aux difficultés, partagées par toutes les entreprises du secteur, de faire au bon moment et sur les bons segments de marché les choix **d'investissements massifs** requis par une industrie si capitaliste, STMMicroelectronics subordonne sa stratégie de recherche/développement et de production aux prévisions en terme d'usages sociétaux des produits, créateurs de **nouveaux marchés**. Cette stratégie intègre la dynamique du marché asiatique, à la fois comme débouché croissant pour les ventes et comme lieu de

Management), l'environnement étant celui d'un contexte concurrentiel plus énergique. Ce schéma vise à reconstruire la relation entre l'organisation et l'environnement par des pratiques plus fonctionnelles. En revanche, la condition selon laquelle ce sont souvent les mêmes dirigeants qui initient ce type de changement, pour la recherche d'une amélioration d'un avantage concurrentiel, n'est pas vérifiée. La personnalité des nouveaux dirigeants, le **mélange des cultures** italiennes et françaises, ont produit en effet plus que de simples « améliorations ».

- La troisième configuration théorique ne s'applique pas à la situation étudiée : c'est celle de la **réorientation par changement de domaine d'activité**.
- Le climat d'incertitude relève de la dernière configuration qui est caractéristique de l'époque de la fusion, avec cet **impératif de survie** vers lequel étaient tendues chacune des entreprises, française et italienne. Des changements structurels spectaculaires ont en effet eu lieu dans l'urgence, entraînant certaines réductions de l'activité. Le site de Rousset a connu en effet ce sentiment qu'on lui imposait, sans discussion, des mesures visant à accroître rapidement l'efficacité et l'efficience de l'entreprise à ses dépens, du fait du risque de fermeture du site en 1991/92. En revanche, il n'est pas possible de soutenir que la situation était « désespérée » avec « aggravation de la situation faute de mesure correctrice », les deux sociétés ayant, avant la fusion, des évolutions communes et préparant l'avènement du TQM depuis plusieurs années.

conception/fabrication de circuits intégrés, l'entreprise étant convaincue de l'interaction entre la **localisation** de l'activité industrielle et la **vente** sur les marchés régionaux.

- Au-delà de ces orientations stratégiques largement partagées dans ce secteur d'activité, des choix plus spécifiques caractérisent la stratégie de STMicroelectronics. En premier lieu, l'entreprise revendique **l'identité européenne** de sa performance. L'inévitable prise de risques liée à cette activité sera contenue par une gestion de l'accroissement de la **diversité des produits**, du refus de la spécialisation sur certains segments du marché, du développement de **partenariats avec d'importants clients** qui se traduisent par des produits « différenciés », et des « systèmes sur puce ».

Un tel choix pour la **diversité** s'accompagne d'une grande **complexité** en matière de gestion déclinée en processus de conception, d'industrialisation, de gestion financière et de gestion des ressources. Si les premières années du site (de 1980 à 1992) ont été marquées par une série de crises, dont certaines ont pu faire craindre pour sa pérennité, les progrès accomplis, tant dans la **maîtrise de la technologie** que des systèmes de gestion, ont permis l'atteinte de performances significatives à partir de 1993.

Face au facteur d'incertitude, les perspectives locales de développement, s'appuient sur la maîtrise et l'optimisation de l'activité par l'acquisition de connaissances.

Les choix en matière de **contenu** de stratégie déterminent les choix relatifs aux **processus** (ensemble des « mécanismes de gestion », des structures, et finalement des valeurs de l'entreprise, Hafsi *et al.*, 2002). La deuxième partie de ce chapitre présentera les principes organisationnels retenus par l'organisation en changement, parmi lesquels la **polyvalence**, la capacité **d'adaptation, et l'engagement**, qui permettent, par la mobilisation de l'ensemble des acteurs, la complexité de la gestion de la fabrication induite par la diversité du portefeuille de produits.

#### **4.2. Le contrat normatif souhaité par l'organisation repose sur un engagement mutuel élevé avec ses membres.**

D'après Shore *et al.* (2004), il existe dans la relation d'emploi des influences mutuelles entre l'individu, ses groupes d'appartenance et l'organisation, représentée par ses cadres dirigeants et supérieurs. Ces influences sont fondées sur un engagement fondateur, le contrat normatif<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1, p. 73.

Identifier le contenu de ce contrat permet de mieux comprendre le contenu des pratiques gestionnaires du changement.

Nous ferons ici deux analyses :

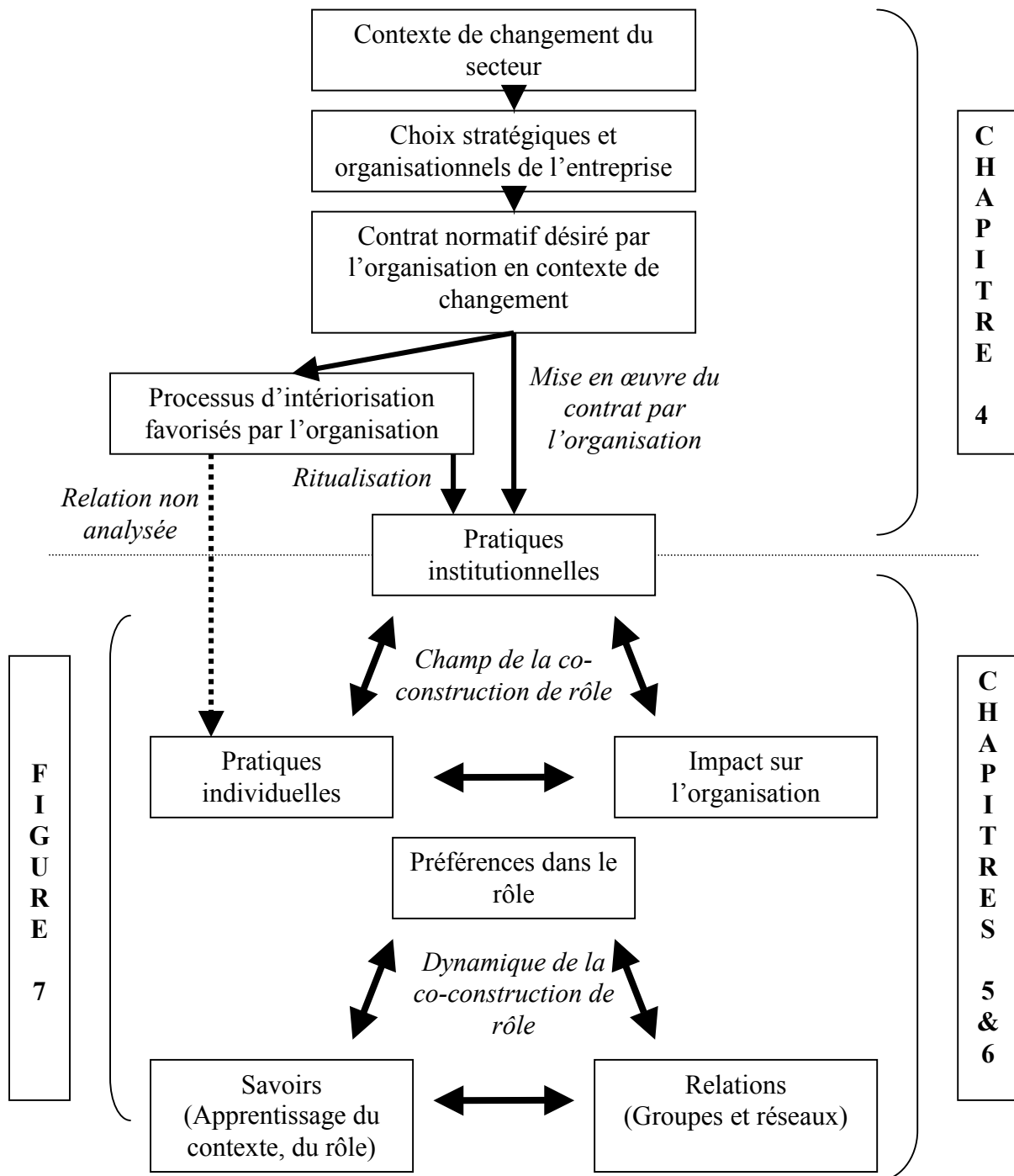
. Nous chercherons à savoir en quoi le contrat normatif souhaité par l'organisation peut devenir **matrice de pratiques organisationnelles** quand elle est confrontée au changement.

. Il convient ensuite de rappeler que les processus **d'intériorisation** du contrat normatif sont importants dans le cadre de notre analyse, pour expliquer comment s'y prend l'organisation pour proposer à ses membres le contrat qu'elle désire. Cette démarche peut être rapprochée de la définition que donne Donnadiou (1999) de la « ritualisation » qui favorise la déclinaison de la règle en comportements adaptés. Cette ritualisation est source de pratiques organisationnelles.

Le **contrat normatif** désiré par l'organisation en changement et les pratiques institutionnelles qui en résultent, se situent dans la logique du changement descendant, comme le développe Chandler. Il s'agit donc en fait, au travers du contexte de ce terrain d'étude, d'évaluer les fondements et contenus des pratiques descendantes de l'organisation, avant de s'interroger sur la posture des salariés à leur égard. Le chapitre 5, répondant à une logique plus proche de celle de Pettigrew, permettra en retour d'identifier les pratiques des individus en situation de changement, et plus précisément d'identifier comment ces pratiques individuelles interagissent avec les pratiques institutionnelles.

La figure 9 reprend ces développements et clarifie l'articulation entre les chapitres 4 et 5. Elle reprend pour le contenu du chapitre 5 la figure 7, construite au chapitre 3 (p.161).Le chapitre 6 synthétise les deux approches.

**Figure 9 : Champs d'analyse respectifs aux différents chapitres 4, 5 et 6**



Pour analyser le contenu du discours et des pratiques de l'organisation relatifs à la gestion du changement, nous nous appuyons tout au long de cette deuxième partie sur les caractéristiques du contrat normatif (dimensions et type de contrat, chapitre 2, 2.1.2, p.82), résumées dans le tableau 10, (chapitre 3, p.168), et sur les données théoriques relatives au

changement de rôle<sup>94</sup>, les dimensions du rôle<sup>95</sup> et les pratiques d'ajustement au nouveau rôle<sup>96</sup>.

Définir le contenu du discours de l'organisation sur le rôle des opérateurs implique le recours à de nombreuses données secondaires faisant référence au thème du changement et extraites de systèmes de gestion et des modes d'organisation. Dans ce cadre, nous examinerons successivement plusieurs systèmes et modes d'organisation (4.2.1.), puis nous rassemblerons les éléments sur les processus d'intériorisation mis en œuvre par l'organisation susceptibles d'expliquer les contenus des pratiques institutionnelles gestionnaires (4.2.2.).

#### **4.2.1. Les modes de gestion de l'organisation, visent l'amélioration continue et la rigueur dans le suivi des procédures et favorisent l'acquisition et la mise en œuvre du savoir faire.**

Nous relèverons au travers du discours de la Direction Générale de l'entreprise certaines informations sur le contenu organisationnel des pratiques gestionnaires du changement (4.2.1.1), puis nous examinerons comment l'organisation favorise l'acquisition et la mise en œuvre de savoir-faire. (4.2.1.2).

##### **4.2.1.1. Densité, généralité et évolution du discours de l'entreprise sur l'amélioration continue et l'engagement mutuel**

L'entreprise a plusieurs voix : celles des instances centrales (« corporate ») qui délivrent des déclarations formelles, et celles des acteurs de l'organisation locale (notre terrain d'intervention).

Les programmes TQM, mis en place à partir de la fusion de 1987, ont contribué à la survie, puis aux succès, du site de Rousset en permettant la **maîtrise des connaissances technologiques**. Le discours de la direction de l'entreprise fait le lien entre stratégie et programme TQM, fondateur d'une nouvelle culture ; l'entreprise opère ce choix d'une nouvelle organisation dans un but de performance, selon une conception proche d'Ouchi (1982) et de l'entreprise-clan. Cette culture est elle-même le changement interne par lequel l'entreprise parvient à faire face avec succès au changement externe. Le discours sur ces

---

<sup>94</sup> Tableau 8, p. 165 (Type de transition de carrière et de changement de rôle).

<sup>95</sup> Tableau 9, p. 167 (Tableau des dimensions du rôle reprenant Louis, 1980, Nicholson, 1984, Roques 2004).

<sup>96</sup> Tableau 11, p. 170 (Théorie et modalités de pratiques d'ajustement au nouveau rôle, 1984).



programmes mêle donc **changement de culture** et **performance collective**. Le changement apparaît comme un **acte volontaire** qui mène au **succès collectif**<sup>97</sup>.

Un éclairage sur cette représentation du changement est donné par le TQM Guide <sup>98</sup> édité à l'usage de chaque membre du personnel. Le changement occupe une position centrale dans la **dynamique de « l'Excellence »** - une des cinq lignes de conduite de l'entreprise - définie de la façon suivante : « The only « status-quo » we will accept is one of permanent change and continuous challenge, always for the better ». Dans cette dynamique, le rôle de chaque salarié est de “s’efforcer à l’excellence” : “In all aspects of our activities, we will strive for excellence, quality, competency and efficiency; we will be flexible and nimble, and we will encourage innovation and creativity in every aspect of our activities”. L’organisation demande à ses membres un **engagement** en termes de performances, au travers de la compétence et de la créativité.

Afin de favoriser cette dynamique, certaines attitudes individuelles et pratiques organisationnelles sont recommandées par la ligne de conduite appelée “People” : “We will behave with openness, trust, simplicity and humility; we will be ready to share what we know, encourage every one’s contribution and recognize achievements; we will emphasize job enrichment and personal realization through empowerment, teamwork and training. Each one of us will be loyal, hardworking, committed and personally involved in the continuous improvement and learning process”.

Ces déclarations nous livrent beaucoup d’informations sur le type de changement et les pratiques institutionnelles qui en découlent. Quatre points doivent être relevés.

- Tout d’abord, il est recommandé à chaque employé de s’engager dans **l’amélioration continue**. Elle fait partie d’un des 5 principes du TQM. La définition de l’amélioration continue ne se limite pas à une amélioration des résultats pour l’entreprise, mais concerne la capacité à produire de meilleurs résultats dans le futur en améliorant d’une part les systèmes, méthodes et savoir-faire, et d’autre part les comportements désignés sous le terme de « behaviors ». La méthodologie d’amélioration s’inscrit dans la culture Kaizen (Masaaki, 1986) et s’appuie sur l’identification de points d’amélioration dans toutes les

---

<sup>97</sup> A titre d’illustration, en 1997 lors de la remise du prix européen de la qualité, Pasquale Pistorio déclare : « C’est la preuve même de l’efficacité du TQM [...] Le TQM n’est pas une affaire de méthodes, mais une affaire de personnes [...] Le TQM ne peut se résumer à un simple programme de management [...] Le TQM a, jusqu’à présent, contribué pour au moins un demi milliard de USD à notre bénéfice et beaucoup plus encore à notre valeur sur le marché [...] J’aimerais encore encourager ceux qui hésitent encore ou n’utilisent pas le TQM à y recourir sans plus attendre [...] Il s’agit en effet d’une puissante philosophie professionnelle [...] ».

<sup>98</sup> TQM Guide, TQM Support Group, February 2001, Guiding principles, p.5.

activités quotidiennes, par la prévention des défauts, la standardisation, l'élimination des travaux sans valeur ajoutée (« non-value added elimination »), le contrôle des temps de cycles, la simplification. Le principe général est que chaque entité et chaque processus ont des objectifs d'amélioration. **Amélioration des processus et amélioration continue** sont donc étroitement imbriquées. Pour l'entreprise il n'y a **pas de processus sans objectifs de changement et pas non plus de changement sans processus**<sup>99</sup>. D'une façon cohérente, on observe que la demande formulée pour accompagner le transfert du personnel entre les deux unités porte donc sur l'amélioration des processus<sup>100</sup>. Il s'agit d'une analyse essentielle pour notre mission de transfert de personnel : ils ne pourront s'envisager - du point de vue de l'organisation - sans la **mise en place de processus**.

- En second lieu, pour l'entreprise, l'«**empowerment**» d'un salarié (un des 5 principes du TQM) résulte de sa capacité à prendre les décisions adaptées de façon autonome une fois qu'il a compris la **vision** et les **règles** de l'entreprise et de son service, et qu'il connaît les **objectifs** de performance déclinés de cette vision<sup>101</sup>.

C'est pourquoi l'amélioration à laquelle le salarié est incité à participer se trouve à l'intérieur du système (playing field), et non à l'extérieur du cadre, ce qui lui permettrait de changer sa façon de le percevoir. Dans son déploiement à partir de 1987, le contenu du TQM ne peut être considéré comme un changement de type 2, car les éléments fondateurs de la qualité totale ont été mis en place dès la naissance de l'entreprise : ainsi la culture de l'Excellence d'IBM, amenée très tôt par les ingénieurs qui y avaient travaillé, a été confortée par OKI (entreprise japonaise du secteur du semiconducteur) dès les premières années de développement du site. Le déploiement du programme TQM à ce moment là s'analyse davantage comme une continuité, comme un approfondissement et un élargissement plutôt que comme une rupture. Le type de changement que représente **l'amélioration continue** est fondé sur une **correction régulière**, et ne peut être, en aucun

---

<sup>99</sup> Pour insister encore sur l'importance de la relation processus-changement pour l'entreprise, citons la phrase en exergue de la version française du « policy deployment manual » : « Vos « réalisations » de cette année ne sont que les résultats de cette année. L'avenir de l'entreprise dépend de « comment » vous les avez obtenus. »

<sup>100</sup> Chapitre 3, 3.1.3.1, p. 117.

<sup>101</sup> C'est l'analogie avec le sport qui est fournie à titre d'illustration, comme le montre la citation qui suit :

“ When we want to practice some kind of a game, we need schematically four things:

- The playing field : Where it is, and what are the limits,
- The rules of the game : What is allowed, and what is not,
- The team: Partners with their skills, their experience and their equipment.
- The target: What is the goal and how we should score.

And then, during the match, there is nobody to tell us what we should do and how we should use our equipment; we know the rules and the target, we are equipped and trained, we just have to go and play : we are empowered”  
TQM Guide, TQM Support Group, February 2001, What is Total Quality Management ?, p.3.

cas, assimilé à un changement de second type qui suppose une nouvelle logique de gestion, générant une modification du sens accordé à la situation. On peut ajouter que ce type de gestion du changement organisationnel passe par l'assimilation du modèle TQM par les acteurs parties prenantes, ce qui correspond à la **logique chandlérienne**.

- D'autres informations figurant dans la ligne de conduite « People » et « Excellence » sont relatives aux types de **pratiques institutionnelles** mises en œuvre en application des principes TQM.

Afin d'atteindre « l'Excellence », l'entreprise déclare encourager **l'enrichissement professionnel** au travers de la **responsabilisation**, du **travail d'équipe**, de la **formation et de l'innovation**.

Nous examinerons le contenu des pratiques découlant de ces préoccupations et observerons qu'elles visent essentiellement à **organiser l'acquisition et la mise en oeuvre de savoir-faire** individuels et collectifs au travers du **poste de travail**.

- Le type d'engagement recherché par l'entreprise est défini comme "loyal, hardworking, committed and personally involved". Ce type de définition correspond au contrat normatif de type **relationnel**, et non pas transactionnel, sans limite de durée, avec une forte implication du salarié et de l'employeur, un haut degré d'interdépendance, un engagement subjectif et implicite de la relation d'emploi fondée essentiellement sur la confiance. Nous avons relevé dans les apports théoriques sur le contrat normatif<sup>102</sup> que ce type de contrat s'inscrivait dans une **dynamique et une capacité au changement** parce qu'il a un impact plus fort sur les attitudes et comportements (De Vos, 2002).

La difficulté de l'analyse du discours de l'entreprise vient de son caractère très général et des évolutions sensibles de son contenu tout au long de la période observée<sup>103</sup> : il s'est écoulé plus de 20 ans de la mise en place du programme TQM, avant 1987, à nos jours.

---

<sup>102</sup> Chapitre 2, 2.1.2, p.68.

<sup>103</sup> A titre d'illustration, la formulation récente relative à la « culture de l'excellence », telle qu'elle est éditée dans un document interne à l'entreprise en Septembre 2005, présente moins « l'Excellence » comme la **capacité à changer** que comme la capacité à **exécuter**. Ce document reproduit en annexe 3k, p. 48 résulte d'une séance de travail animée par le nouveau CEO du Groupe, Carlo Bozotti, à laquelle participaient 150 managers en Juin 2005. Chaque contribution individuelle prend la forme appelée « Execution excellence », les moyens d'y parvenir sont la responsabilisation, la discipline et le sens de l'urgence. On y relève aussi bien une dimension d'autonomie, incluse dans la responsabilisation pour réagir aux problèmes au plus près et le plus rapidement possible, qu'une exigence de discipline qui fait écho à la rigueur d'exécution, si souvent évoquée sur le terrain. Ce n'est pas le changement mais le **sens de l'urgence** qui est évoqué : il permet l'anticipation et la rapidité d'exécution. Retenons simplement que, 20 ans après le déploiement des programmes TQM, il semble que ce document insiste moins sur le thème du **changement** au travers de l'amélioration continue des processus, que

L'examen des pratiques de gestion du changement observées sur notre terrain d'intervention peut nous éclairer sur le modèle de changement qui anime l'organisation.

#### **4.2.1.2. Les pratiques institutionnelles majeures du site organisent, au moyen de processus, l'acquisition et la mise en oeuvre de savoir-faire individuels et collectifs au poste de travail.**

Rappelons que le discours de l'entreprise évoque pour atteindre « l'Excellence », **l'enrichissement professionnel** au travers de la **responsabilisation**, du **travail d'équipe**, de **la formation et de l'innovation**.

Nous traiterons les données relatives à des systèmes de **gestion** accompagnant le changement (formation, suggestions, gestion des carrières), et de certains modes d'**organisation** (flots de fabrication et délégation de tâches aux opérateurs).

Une analyse exhaustive est impossible car il faudrait examiner l'ensemble des systèmes (recrutement, rémunération, reconnaissance...), et des modes d'organisation (horaires, coordination des tâches, modes managériaux, ...). Nous nous attarderons sur les informations sélectionnées en fonction de leur niveau d'accessibilité d'une part, et de leur lien avec la gestion du changement de l'autre.

Dans le cadre du site de Rousset, **la formation** occupe une place centrale, tant par les ressources mobilisées que par le nombre d'opérateurs concernés. Ce système paraît donc incontournable parce qu'il est à l'origine de nombreuses pratiques de l'organisation.

- Le système de formation consacre la volonté de maintenir et développer le savoir-faire technique au poste de travail.

Globalement, les moyens dédiés à la formation sont considérables. Entre 30 et 40 personnes sont affectées à temps plein à la formation du personnel (annexe 4a, p.51 : structure du service formation). Une équipe (5 personnes environ) est affectée à la gestion des formations diplômantes, management, méthodes, sécurité, et gère le budget du service. Le reste des effectifs est affecté à la formation des opérateurs de fabrication. L'obligation de **certifier** les opérateurs au poste de travail fait partie des **engagements de Qualité Totale** de l'entreprise. Elle se traduit par la formation et la certification (passage

---

sur les notions **d'exécution par la rigueur, la discipline**, et le **sens des délais**, comme conditions de l'excellence.

de tests) de chaque opérateur, tous les ans, sur chacun de ses postes de travail. Lors des audits clients, ce point est fréquemment vérifié et constitue un des indicateurs majeurs de fiabilité des processus de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur.

Au-delà de l'importance de la structure, l'effort de formation en termes de dépenses d'honoraires externes uniquement (sans inclure la rémunération des formateurs de l'équipe, ni le coût des locaux et des matériels pédagogiques) est également très significatif. Il représente plus de 3 % de la masse salariale, oscillant sur la période de nos travaux de recherche en valeur absolue entre 730 et 1000 Keuros selon les années<sup>104</sup>.

Le poste « enseignement » représente les efforts en terme de formation diplômante (entre la moitié et le tiers des dépenses totales). Il s'agit aussi bien pour les opérateurs de préparer en alternance des bacs professionnels, que des diplômes bacs + 2 qui permettent, à terme, l'accès au statut de technicien. Ce poste inclut aussi le passage des techniciens au statut cadre, créant un continuum théorique entre tous les statuts et une progression possible entre eux. Nous voyons qu'il existe une véritable pratique de l'organisation pour favoriser le **développement professionnel**, développement en terme de contenu de responsabilité accompagné d'une évolution statutaire, ce qui est cohérent avec le discours de l'entreprise<sup>105</sup>.

Au-delà des actions afférentes à ces frais pédagogiques, qui ne représentent que le montant des honoraires de prestataires externes, se déroulent les actions de **formation au poste** lors de l'arrivée dans l'entreprise, puis tout au long de la vie professionnelle, formations assurées par les formateurs internes à l'organisation. Ces actions représentent entre 20 et 70 heures par personne selon les années (annexe 4d, p.52, 4g, p. 54).

Les actions de formation sont un levier important de la gestion de l'activité et permettent de faire face à l'évolution des objectifs et du contexte. Concrètement, cette flexibilité se traduit par une évolution du nombre moyen d'heures de formation par personne où l'on voit passer cet indicateur, toutes catégories confondues, de 70 heures en situation de

<sup>104</sup> Evolution annuelle des dépenses de formation du site de Rousset, toute catégories professionnelles confondues (honoraires, en Keuros)

	2002	2003	2004	2005	2006
Frais pédagogiques	940	1 010	780	730	900
<i>dont Enseignement</i>	540	570	500	310	320

<sup>105</sup> Une vingtaine d'opérateurs est chaque année diplômée suite à ces actions de formation, ce qui représente environ 3% du personnel opérateur et un investissement annuel d'une soixantaine de personnes toutes années et tous cycles de formation confondus, hors formations de jeunes embauchés par apprentissage.

croissance, de recrutements et d'arrivées de nouveaux équipements, à une quarantaine d'heure en contexte de réduction des coûts. Ce système constitue la pratique institutionnelle d'accompagnement du changement **la plus ancienne et la plus structurée** sur le site. Ses résultats sont analysés et suivis au même titre que ceux de la production dans les réunions mensuelles (« operation review ») dédiées à l'examen de la performance mensuelle. Le processus de formation fait partie intégrante du **processus** global de production dans un but affiché d'**accroissement de responsabilité** de l'opérateur, soit horizontalement (polyvalence) soit verticalement<sup>106</sup>, il répond à un objectif d'**efficacité** dans la réalisation des tâches. On constate que **l'engagement** demandé aux opérateurs est élevé quant à l'acquisition, puis à la mobilisation de leurs compétences. L'acquisition de **savoirs** à partir d'un **système formel** est donc l'une des caractéristiques du contexte des transferts de personnel.

Le système de suggestions et le mode d'organisation en îlots de fabrication ont également une interaction élevée avec le changement du point de vue de l'objectif d'amélioration continue.

- Système de suggestions et mode d'organisation en îlots de production : deux systèmes incitateurs d'un développement collectif du savoir-faire sur le poste de travail.
  - Pour nos travaux, l'intérêt du système de **suggestions** réside dans sa proximité avec l'amélioration continue<sup>107</sup>.

Le système est ouvert à l'ensemble du personnel, mais ce sont presque exclusivement les opérateurs qui l'utilisent. La définition littérale de l'objectif du programme EES (Employee Suggestion System) est la suivante<sup>108</sup> : « reduce costs, increase profits and favor the creativity of employees. Also, submitting suggestions gives employees an opportunity to demonstrate their participation in the company's journey towards excellence ». Ce système doit aussi favoriser l'implication des managers et l'écoute des salariés : “ in STM, management is

---

<sup>106</sup> TPX : sigle pour Total Productive Maintenance, Total Productive Process, Total Productive Automation. Il s'agit d'activités supplémentaire par rapport aux tâches de production, qui demandent l'acquisition d'un savoir faire et une certification.

<sup>107</sup> Ce système est une pratique déjà ancienne dans l'histoire du site, implantée dans les années 1990. Une équipe en assure la gestion et veille à ce que les suggestions des opérateurs soient bien portées à la connaissance des services supports, maintenance, process (méthodes), voire des services situés hors production comme le service contrôle de gestion, les services formation, sécurité ou ressources humaines. Le système a connu des résultats significatifs (plus de trois suggestions par opérateur par an à la fin des années 90). En 2006, en moyenne, chaque opérateur émet au moins une suggestion par an (annexe 4h, p.55).

<sup>108</sup> TQM Guide – Employee Suggestion System – Page 1, Published by STMicroelectronics TQM Support Group, February 2001.

open to suggestions and willing to listen to employees.” Enfin, le programme se rattache au principe TQM suivant: “ Fact Based Decision Making : Trough ESS, employee can participate in the decision making process. ESS provides an opportunity for employees to apply and develop their skills, and use analytical and managerial tools for decision-making.”

Le programme a donc un triple objectif : de résultats (qualité, financier...), de processus (utilisation d’outils et de méthodologies), et de management (écoute du terrain et opportunités d’engagement du personnel opérateur)<sup>109</sup>. La réunion d’une commission de sélection des suggestions, la présence lors de la cérémonie de nombreux managers qui viennent écouter et applaudir les nominés, puis les gagnants, la remise des prix par le responsable hiérarchique direct, qui valorise à cette occasion en public, par un message personnalisé, son collaborateur, enfin la possibilité offerte par le système de s’adresser directement nominativement à l’un des responsables, quelque soit son niveau, marquent toute l’importance qu’accordent formellement la direction du site et l’encadrement à ce processus d’engagement des opérateurs dans l’amélioration continue.

Par cette pratique institutionnelle, l’amélioration continue ne concerne plus seulement la recherche de l’efficacité par la réalisation de la tâche assignée, mais aussi l’efficience, au sens de **l’optimisation du processus**, par **l’engagement** vers l’amélioration et la capacité à analyser la situation, proposer des solutions par la mobilisation des compétences techniques et des **relations** avec les spécialistes d’autres domaines, généralement en dehors de l’équipe. Cette mise en relation, entre l’opérateur et les équipes supports, confère à la performance obtenue une dimension collective, et accroît la **responsabilité** de l’opérateur en l’encourageant à **agir sur l’organisation** à partir de son poste de travail. Cet encouragement à **agir** dans un esprit **d’amélioration continue** constitue donc le contexte des transferts du personnel.

---

<sup>109</sup> L’objectif affiché est l’amélioration par la proposition d’actions et non de « plainte » ou de « revendication ». La suggestion n’est pas un recours, et ne doit pas manquer de valeur ajoutée, ou préconiser un simple retour à une situation antérieure. Les catégories de thèmes possibles sont l’amélioration des coûts, l’ergonomie, l’informatisation, la qualité, la maintenance des équipements, le rendement de la production, la productivité, la sécurité et l’environnement. Une suggestion s’inscrit dans une de ces catégories, dans un souci de réalisme, dans le respect du règlement et de la sécurité. L’ensemble de ces thèmes concerne en fait essentiellement des améliorations possibles par rapport à l’activité au **poste de travail**, ou de son **environnement proche**. (Sources : Document interne STM : Définition d’une suggestion, STMicroelectronics, site de Rousset).

- Si les « **îlots de fabrication** » relèvent davantage d'un mode d'organisation que d'une pratique de l'organisation, ils nous semblent cependant incontournables parce qu'ils sont générateurs de pratiques institutionnelles favorisant l'amélioration continue et l'adaptation aux situations nouvelles. Plus encore que le système de suggestions ils revêtent une dimension **collective** par un objectif d'amélioration de la performance collective.

Mis en place à titre expérimental sur le site de Rousset en 1992, la généralisation des îlots de fabrication a lieu à partir de 1994 : il s'agit d'un regroupement de 6 à 8 opérateurs, au sein d'une équipe d'une vingtaine de personnes, soit environ 3 îlots par équipe environ. Comme pour le TPX<sup>110</sup> quant à la capacité de l'individu à agir au plus vite pour traiter les incidents, l'objectif est d'accroître la performance du groupe (l'îlot de fabrication) en lui donnant davantage d'autonomie du fait d'un niveau de compétences plus élevé, assorti d'une plus grande délégation des responsabilités. Le groupe devient capable d'optimiser son fonctionnement, mais aussi de faire face à des situations nouvelles, notamment en ce qui concerne l'industrialisation de nouveaux produits<sup>111</sup>. La mise en place de ces îlots est, pour la direction de l'époque, le point d'orgue d'une longue évolution du rôle de l'opérateur (annexe 8, p.113). Le contexte de démarrage de la nouvelle unité a rendu difficile la mise en place d'îlots de fabrication dans les premières années de fonctionnement : le choix organisationnel a été de recruter des techniciens pour démarrer les installations, de 2000 à 2003 la priorité a été donnée aux transferts de compétences vers les opérateurs. Dans l'esprit des dirigeants, les îlots ne pouvaient être mis en place dans la nouvelle unité qu'une fois un niveau de savoir-faire acquis par l'ensemble de l'organisation. Les premiers îlots ne sont apparus dans l'unité 8'' qu'en 2005, ce mode d'organisation n'a pas encore, à ce jour, atteint l'ampleur organisationnelle qu'il avait dans l'ancienne unité entre 1994 et 2000.

Pour conclure, ce type d'organisation, fondé sur la délégation des tâches, répond à un objectif d'amélioration **collective** de la performance par la mise en place de

---

<sup>110</sup> TPX : Total Productive Maintenance (TPM) ou Process (TPP) ou automation (TPA) ou training (TPT).

<sup>111</sup> Des compétences sont transférées des techniciens vers les îlots (généralisation de programmes TPX), des actions de formation sont menées vers les responsables de production et les opérateurs, elles portent sur la mission des îlots, les méthodologies de travail en groupe, et de résolution de problèmes. Les îlots mesurent leurs résultats quantitativement et qualitativement chaque semaine en termes de production et d'arrêts machine, ils en font l'analyse et proposent des améliorations. Les membres de chaque îlot font un compte-rendu annuel des résultats à leurs responsables hiérarchiques et à la direction.



**processus de travail en groupe.** Il concourt à **l'augmentation des responsabilités**, permet **l'action sur l'environnement** immédiat du poste dans le cadre de processus existants. Son objectif final est la résolution des problèmes le plus rapidement possible, au plus près du terrain, notamment pour accélérer l'industrialisation des nouvelles technologies.

Après le système de formation et de suggestion et l'organisation en îlots, une pratique institutionnelle corollaire est celle des **filières d'évolution professionnelle**, porteuses de **l'engagement dans le changement** demandé aux opérateurs et de leur **reconnaissance**, qui en est la contrepartie.

- Les filières d'évolution professionnelle reconnaissent l'acquisition et la mise en œuvre du savoir faire de l'opérateur à son poste de travail.

Le système d'évolution professionnelle cherche à situer le niveau du savoir-faire sur une échelle théorique du savoir qui nous renseigne sur les principes de l'évolution proposés par l'entreprise. Il fait partie du processus d'évaluation annuelle des performances<sup>112</sup>.

Si on reprend les termes des dirigeants<sup>113</sup> extraits de la présentation de l'outil de gestion « fondé sur la confiance réciproque », les enjeux de cet outil sont de répondre à un « accroissement de la pression concurrentielle, et à la nécessité d'accroître la rapidité de réaction et les capacités d'adaptation, alors que les marges d'action de l'entreprise sont réduites par la crise »<sup>114</sup>. Le **renforcement des compétences**, par une filière d'évolution « plus experte », définit encore le savoir-faire comme élément central pour faire face au changement imposé par le contexte, ce qui permet « d'ouvrir la voie à des postes à responsabilité ». Comme dans les pratiques étudiées précédemment, le type de transition

---

<sup>112</sup> Le principe du cursus d'évolution des opérateurs a donné lieu au développement du premier outil de gestion en 1993 - 1994. Il a été mis à jour et largement diffusé à tous les opérateurs deux ans plus tard. En 2000 un nouveau cursus d'évolution est créé, il est profondément remanié en 2003 dans un contexte de crise économique du secteur.

<sup>113</sup> Nouvelle filière operation, Rousset 2003, annexe 6, p. 63 – 66.

<sup>114</sup> Les objectifs du système sont énumérés par les dirigeants du site de la façon suivante : « Pour faire face à ces enjeux et garantir l'excellence des produits [...] le site de Rousset doit renforcer les niveaux de compétences, reconnaître les performances des collaborateurs et leur proposer un parcours d'évolution à long terme. C'est pourquoi nous avons lancé un projet de nouvelle « Filière opérations » plus experte et plus attractive [...] qui permettra à nos collaborateurs de progresser plus vite, d'acquérir plus de compétences, en ouvrant la voie à tous vers des postes de responsabilité. Nous considérons que nous sommes tous, managers, techniciens, opérateurs, individuellement et collectivement responsables du bon fonctionnement de ces processus, dans le souci d'améliorer ». (*Sources : document interne de présentation de la filière operation aux salariés du manufacturing*)

proposé est celui de **l'augmentation de responsabilité** qui donne la possibilité **d'agir sur l'organisation** dans le cadre des processus<sup>115</sup> en place.

La reconnaissance de la performance se fait par un parcours inscrit dans la durée : le contrat normatif proposé par l'organisation a donc une dimension de stabilité et de durée élevée, il implique des engagements mutuels étendus.

On en déduit que le transfert des personnes d'une unité à l'autre s'effectuera, pour l'organisation, dans le cadre de cet **engagement mutuel élevé**.

Une synthèse de l'ensemble de ces pratiques, repérées par l'analyse des systèmes et modes d'organisation, permet de définir leurs principes fondateurs. L'organisation est aussi préoccupée de l'acquisition des **compétences techniques** que gestionnaires et comportementales. Des **processus** structurent et rythment dans le temps l'ensemble des pratiques. Or, les acteurs RH, membres de l'équipe de gestion des transferts, ont maintes fois fait part de leur expérience de nombreux et inévitables dysfonctionnements, par exemple en matière de gestion des postes à pourvoir dans la nouvelle unité dans le cadre des transferts, ou même en dehors de ce cadre sur d'autres postes. Des postes non encore officiellement validés doivent régulièrement être pourvus d'urgence et, à l'inverse, des postes officiellement ouverts peuvent ne plus l'être au bout de quelques semaines. Du fait d'une urgence fréquente d'affectation de ressources au poste, réaliser un calendrier précis des besoins par équipe peut devenir difficile, comme l'affichage fiable des postes ouverts ou le respect du délai nécessaire à la rencontre et à l'identification de la personne.

Ces observations montrent les limites de la croyance dans le principe rationnel et objectif des processus, et leur impuissance à jouer l'intégralité du rôle qu'en attendent les responsables du site. Selon Rouchy *et al.* (2004), qui se situent dans le prolongement des études des configurations organisationnelles décrites par Mintzberg (1982), Francfort *et al.* (1995), ou Pichault et Nizet (2000), les structures bureaucratiques et le modèle mécaniste rapprochent l'organisation de la machine et d'un fonctionnement sans heurts et sans conflits. Le concept de **processus**, au coeur de la culture du site, revêt ce caractère rassurant : le TQM deviendrait

---

<sup>115</sup> Le savoir-faire et les compétences sont au cœur du système d'évolution professionnelle (annexe 6, p.63 - 66). Le principe de l'évolution est fondé d'une part sur un accroissement des responsabilités et des compétences **techniques**, qu'elles soient verticales (spécialiste TPX), ou horizontales (polyvalence), mais aussi des compétences **relationnelles ou comportementales**, que l'organisation définit sous la forme d'actions à mener, parfois relativement précises, comme l'animation d'un groupe de travail, et parfois très générales, comme « fédérer un groupe autour d'un objectif » (annexe 6b, p.64). L'ensemble de ces compétences requiert, du point de vue de l'organisation, le développement de connaissances théoriques multiples et hétérogènes : scientifiques, technologiques, méthodologiques, rédactionnelles, gestionnaires, linguistiques, les contours des savoirs en matières de relations et de comportements pouvant sembler moins bien définis (annexe 6d, p.66).

ainsi l'outil de gestion capable d'aplanir les difficultés d'ordre politique, et c'est bien le sens de la phrase mise en exergue de ce chapitre extraite d'un document interne à l'entreprise. Ce type d'approche fait écho aux principes classiques de l'OST. Le **rejet de la notion de risque** est une limite fréquemment citée par les auteurs car la puissance présumée du système (ici les processus) la réduit. Cette constatation fait écho à notre analyse de la stratégie de STMicroelectronics qui est la minimisation des risques. Or, ce rejet atténue une des **dynamiques** fondamentales de l'initiative individuelle : on relève au sein des pratiques que la stratégie est partagée entre

- **l'exécution** par le personnel de processus préconstruits,
- et la volonté pourtant affichée de **mobiliser les capacités créatives** individuelles et collectives.

La logique gouvernant l'ensemble de ces pratiques consisterait donc, compte-tenu du contexte d'un secteur en changement, à se prémunir des risques au moyen de processus (objectif des pratiques institutionnelles) dont la puissance reposerait sur une rationalité de gestion sans cesse optimisée (l'amélioration continue).

Ce type de rationalité confère au contrat normatif le caractère **relationnel, fort, loyal**, en échange duquel une **relation équilibrée peut s'instaurer**, c'est-à-dire refusant, en reprenant la typologie de De Vos (2002), le caractère instrumental (plus d'obligations pour le salarié), ou d'investissement (plus d'obligation pour l'entreprise). Le salarié est en droit d'attendre la **stabilité et la durée** de l'engagement mutuel. Son rôle peut, dans ce contexte, grâce à l'accroissement de ses compétences, permettre un **accroissement de ses responsabilités** concrétisé par son pouvoir d'agir sur l'organisation, limité à son poste de travail et dans le cadre des processus en vigueur.

Après avoir précisé le contenu du contrat normatif tel qu'il est souhaité par l'organisation, montrons comment l'organisation cherche à mettre en œuvre ce contrat, car cette étape peut être également source de pratiques institutionnelles.

#### **4.2.2. Les deux types d'intériorisation de la culture d'entreprise font écho à deux objectifs simultanés qui encouragent créativité et exécution, prise d'initiative et prévention du risque.**

Evoquer les **processus d'intériorisation**<sup>116</sup> liés à la mise en œuvre de la formation, des suggestions, îlots de fabrication, et la filière d'évolution des opérateurs, peut faire ressortir des pratiques gestionnaires supplémentaires.

- La **formation** constitue un processus central de l'organisation pour faire face au changement, le savoir-faire au poste de travail est considéré comme le pivot de la performance.

L'apprentissage de ce savoir se fait de deux façons. D'abord d'une façon structurée lors du processus de formation au poste de travail et TPX organisé par le service formation, et sanctionné par la procédure de certification. Puis d'une façon plus informelle ensuite, au contact du tuteur, en fonction de sa disponibilité, et par les échanges spontanés devant le poste de travail entre le nouvel arrivant, l'opérateur plus expérimenté, le voisinage proche, parfois le team manager ou le technicien. Le second dispositif semble ouvrir un espace plus important aux pratiques de questionnement, d'observation, d'échanges au travers de relations interpersonnelles, mais aussi de relations en groupe. Cet espace d'action est propice à des évolutions de représentation. En simplifiant, on peut avancer que le premier dispositif est source d'automatisation des conduites visant un objectif de conformité, le second semblant de nature à faciliter davantage l'évolution des représentations. Dans ce second mode d'intériorisation peuvent également être classées les formations portant sur les modes de fonctionnement collectif<sup>117</sup>.

- Le **processus de suggestions** a également deux aspects.

---

<sup>116</sup> Abraham et Torok (1978), cités par Rouchy (2004), chapitre 2, 2.1.3.1, p. 73 – 78.

<sup>117</sup> Ces formations s'adressent à toutes les populations d'opérateurs, et ont lieu environ tous les deux ou trois ans. Leur durée peut sensiblement varier, entre une demi-journée et trois jours. Leurs dénominations sont toujours différentes : « latch cascade training » (1993-1995), « Gung Ho » (1998-1999), « Chorus » (2002-2003) ou plus récemment « Programme Responsabilité de l'Entreprise » (2005-2006). Si ces formations comportent des mécanismes d'incorporation qui se manifestent par un discours formel, elles ouvrent également des opportunités de débat entre participants, avec l'animateur, parfois externe à l'organisation, et avec les managers de terrain après la formation. Ces échanges collectifs peuvent entraîner de nouvelles prises de conscience par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. On retrouve le mécanisme déjà mis en évidence (chapitre 2, 2.1.3.1, p.73 - 78) par lequel le groupe apparaît comme un espace privilégié d'interaction entre intériorisation et identité individuelle.

Ce système lance une dynamique d'échange : l'équipe de gestion des suggestions, au-delà de l'aide à la rédaction, favorise une prise de contact avec divers experts, opérateurs, techniciens ou ingénieurs de tous les services pour convaincre, puis concrétiser, tester et mettre au point l'idée. Il encourage les améliorations du processus de fabrication en ce qui concerne la vitesse d'exécution, l'amélioration et la fiabilisation de la qualité et de l'ergonomie, les gains financiers, par simplification ou formalisation d'« astuces » émergentes des pratiques quotidiennes. Ce dispositif reconnaît et récompense les améliorations conçues au sein de l'espace d'action individuel, en dehors des processus existants, puisque son objet est de les modifier dans le cadre de l'amélioration continue. Par les contacts nécessaires pour formaliser, tester la suggestion avec d'autres acteurs, l'opérateur peut être amené à faire évoluer certaines de ses représentations. De ce fait, le système des suggestions comporte une dimension d'introjection ouvrant au changement. Ce système s'inscrit dans le cadre d'un apprentissage, au-delà d'une pure fonction de production, et développe la capacité de penser.

Sur un autre plan, on instaure des cérémonies de reconnaissance, avec exposé des suggestions sélectionnées par un comité du site, puis remise d'un cadeau. Ces cérémonies ont une fréquence soutenue (trimestrielle). La projection de séquences filmées, montrant des images d'équipements et de produits, permet à chaque opérateur d'expliquer le principe de sa suggestion, en le dispensant d'un exposé oral « en direct » devant l'auditoire convié à la cérémonie. Ce type de cérémonie s'inscrit dans une ritualisation des conduites et est assimilable à un mécanisme d'incorporation. De la même façon, le système a été intégré formellement à l'évaluation de la performance individuelle. A sa création, le nombre de suggestions est un des paramètres de calcul des points de la performance globale individuelle, symbolisé par une note permettant à chacun de se classer par rapport à ses collègues. Les systèmes évoluant au gré du temps, l'impact du nombre de suggestions est traité aujourd'hui sous la forme d'un « bonus » pour l'opérateur. Ces dispositifs ressortent clairement d'un système d'incorporation.

- L'organisation en **îlots de fabrication** présente également les deux types d'intériorisation.

Le principe des îlots de fabrication cherche à encourager et faciliter le travail de groupe ainsi que la communication au sein des îlots, entre les îlots et entre les équipes, dans un objectif d'amélioration continue de la performance collective. Ce principe repose sur la

pratique de débats et d'échanges au sein des réunions d'îlots qui permettent les ajustements nécessaires à une vision partagée sur l'organisation du travail. C'est un travail similaire qui se fait à la faveur de l'enrichissement des tâches, et quand les techniciens les délèguent aux opérateurs. Ces apprentissages individuels et collectifs peuvent permettre les évolutions de représentation, tels qu'ils sont décrits par Rouchy (2004).

En revanche, les mécanismes d'évaluation des performances collectives, formalisés et standardisés, la présentation annuelle par les membres du groupe de l'îlot aux représentants de la direction, le classement des îlots selon des phases de maturité, s'inscrivent davantage dans un mécanisme d'incorporation. Après plusieurs années d'observation, ce mode d'organisation nous semble fournir des conditions satisfaisantes à une dynamique collective reposant sur des échanges multiples, formels et informels : il permet une interaction élevée entre pratiques institutionnelles gestionnaires, soucieuses d'efficacité dans l'organisation du travail, et pratiques individuelles fondées sur l'échange et l'initiative<sup>118</sup>.

- Enfin, dans le **système d'évolution professionnelle** des opérateurs, l'opérateur est situé sur la filière d'évolution professionnelle lors de l'entretien annuel avec son responsable hiérarchique. Cet échange est susceptible de favoriser l'évolution des représentations. Mais la contrainte financière relative au budget alloué aux augmentations et promotions limite sa latitude et réduit la marge de négociation possible. Par ailleurs, le système de notation introduit une confusion avec la notion de valeur de l'individu. La mesure est établie par rapport aux autres, alors que ce qui compte pour la personne est de savoir si elle a atteint l'objectif convenu dans sa situation de travail spécifique, compte-tenu des ressources mobilisables disponibles au poste de travail. Ainsi l'évaluation nous semble davantage perçue comme une évaluation des mérites attachés à la personne<sup>119</sup>, plutôt que comme un outil capable de situer l'action de chacun des membres de l'organisation dans la chaîne de création de valeur ajoutée de son activité, et d'examiner l'opportunité de l'évolution de son rôle. Ce système semble laisser peu de place aux modes d'intériorisation par introjection.

---

<sup>118</sup> Cette organisation suppose cependant une délégation concrète de savoir-faire et un certain niveau de stabilité des membres des différentes équipes pour qu'ils puissent parvenir à un mode de fonctionnement collectif riche, du type de celui que Sainsaulieu (1988) prête aux populations de techniciens. Or, cet état de stabilité ne semble pas immédiatement acquis dans le contexte d'une nouvelle unité de fabrication : en effet, l'erreur humaine y a un coût si élevé que l'organisation montre une grande prudence dans la mise en place de ce mode d'organisation, les premières expériences n'ont eu lieu qu'en 2005, soit 5 ans après le démarrage. Par ailleurs, l'instabilité du personnel des équipes est inévitable pour une organisation en croissance.

<sup>119</sup> Le système d'évaluation de la performance individuel est précisément dénommé « Merit review ».

Il convient d'examiner, pour clore ce chapitre, si ce cadre gestionnaire du changement par les pratiques institutionnelles s'applique également au sujet de notre intervention, le transfert du personnel entre les deux unités.

#### **4.2.3. La gestion des transferts du personnel s'inscrit dans le cadre des pratiques institutionnelles de l'organisation.**

La demande de l'organisation d'**organiser la gestion des transferts** de personnel s'inscrit dans la logique des pratiques institutionnelles du site, tant dans la mise en place de processus que dans le rôle central attribué à la compétence.

- Elle demande en effet<sup>120</sup> de définir des **processus** « d'anticipation des transferts », et « d'organiser et réaliser les entretiens individuels des personnes concernées ». Le rôle de l'équipe de gestion des transferts est défini par la mise en place de processus « en lien avec le fab manager (responsable de la production), les chefs d'atelier, Responsables Ressources Humaines et CCRH<sup>121</sup> des deux unités 6 et 8'' ». Les processus qui doivent être mis en place répondent donc à un **objectif de gestion** qui revêt une double dimension : prendre en charge **l'organisation** anticipée et opérationnelle des transferts, et **l'interaction entre les acteurs** qui occupent des fonctions différentes dans des unités différentes. Les processus permettant d'organiser opérationnellement les transferts doivent contribuer à aplanir les difficultés d'ordre politique entre acteurs aux enjeux différents. Cette demande a fortement influencé les travaux de l'équipe qui a commencé son action par la **construction de processus de transfert**, dont le processus majeur est décrit en annexe 7a, (p. 69). Pour réaliser ces travaux, l'équipe de gestion des transferts a, dès septembre 2003, créé 4 groupes de travail en faisant appel à d'autres acteurs de l'entreprise pour accroître son impact dans l'ensemble de l'organisation (service formation, responsables hiérarchiques d'opérateurs notamment). L'annexe 7c, (p.71) reprend les thèmes de ces groupes de travail<sup>122</sup>. Reproduisant la logique institutionnelle de mise en place de processus, l'équipe de gestion des transferts cherche à mesurer le taux d'adhérence aux **processus** de transfert (annexe 7d, p.71).

---

<sup>120</sup> Demande formulée par le DRH du site, septembre 2003.

<sup>121</sup> Correspondants Communication et Ressources Humaines, leur rôle est défini dans le chapitre 3 (3.3.1, p.150).

<sup>122</sup> Les processus doivent couvrir l'intégralité de la gestion des transferts c'est-à-dire les quatre étapes suivantes : la définition des besoins en compétence (quantitativement et qualitativement), l'accompagnement individuel (prise en compte des souhaits individuels et des besoins en compétences en vue de l'affectation au poste), la facilitation du transfert par une connaissance mutuelle accrue des deux unités (organisation de visites systématiques de la nouvelle unité), et enfin la formation au nouveau poste.

- Les pratiques institutionnelles s'appuient sur le rôle central des **compétences** et des savoir-faire. La demande initiale de l'organisation à l'équipe de gestion des transferts est ainsi formulée : « participer à la définition d'un plan de gestion prévisionnelle des compétences des personnes transférées », par la « **mise en place et déploiement des besoins en formation complémentaires [...] orientés Qualité Totale et rigueur d'exécution** ». C'est ainsi que sont nés deux des quatre groupes de travail : le premier pour définir les besoins en compétences (nature des compétences requises au poste en 8''), le second, animé par des membres du service formation, chargé de mettre en place le dispositif de formation répondant au besoin en compétences nouvelles.
- Un espace d'échange est créé entre le sujet en transition et les acteurs formels de l'organisation. Ainsi, l'entreprise recommande d'ouvrir aux opérateurs un espace d'intervention. L'équipe de gestion des transferts le prévoit à trois reprises. D'abord, au moment du recueil des souhaits, l'opérateur exprime des **choix d'affectation** (équipe et atelier). Ces choix sont confrontés aux besoins en compétences, concrétisés par les postes ouverts nés des investissements réalisés sur le site. Ensuite, l'objet du troisième groupe de travail est la « connaissance accrue de la nouvelle unité » : lors de **visites** organisées, les opérateurs sont encouragés à poser des questions et ont l'occasion d'échanger avec les opérateurs de la nouvelle unité qui leur expliquent le contenu des postes et les modes d'organisation du travail afin que la personne prochainement transférée se représente mieux le contexte dans lequel elle va travailler et le contenu de l'activité. Enfin, le sujet en transition est pris en charge par le dispositif de formation décrit précédemment. Dans ce cadre, des séquences en groupe (comme le basic training) permettent une découverte du nouveau poste et du nouveau contexte au travers d'informations et d'échanges (formateurs, membres de l'encadrement, intervenants de la DRH). Les relations avec le formateur au poste de travail, puis avec le tuteur, peuvent aussi contribuer aux échanges et aux ajustements à la nouvelle situation de travail.

Pour conclure à la fois sur les pratiques institutionnelles (4.2.1.) et les modes d'intériorisation (4.2.2.), il apparaît, suite à l'analyse de nombreuses données secondaires, que l'entreprise conçoit le changement comme l'atteinte de l'excellence par la mobilisation des compétences, le développement de la responsabilité et la prévention des risques. Pour y faire face, elle cherche à obtenir l'engagement de ses salariés dans le changement organisationnel par l'exécution d'un contrat normatif intériorisé. Pour ce faire elle développe des pratiques gestionnaires. L'action de l'équipe de gestion des transferts s'inscrit largement dans le cadre



de la mise en œuvre des processus, comme en témoigne le temps consacré aux réunions hebdomadaires pour situer chaque personne dans l'une des étapes processuelles, afin de lui permettre de poursuivre et finaliser son transfert<sup>123</sup>. Le contenu du contrat normatif souhaité par l'organisation est synthétisé par le tableau suivant :

**Tableau 14 : Contrat normatif désiré par l'organisation**

	Objectif stratégique	Systèmes et modes d'organisation	Types et dimensions du contrat	
			Type	Dimensions
<b>Contrat normatif gestionnaire souhaité par l'organisation</b>	Excellence : <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilisation des compétences</li> <li>• développement de la responsabilité</li> <li>• prévention de risques</li> </ul>	Engagement du personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>• système d'amélioration continue</li> <li>• application des processus au poste de travail</li> </ul>	Relationnel Fort Loyal Équilibré	Engagement : Stable Durable Étendu

Il est possible de conclure à présent sur cette dernière section consacrée aux pratiques organisationnelles d'accompagnement du changement.

Il apparaît que les pratiques institutionnelles, fournissent une **matrice** à la gestion des transferts de personnel entre les deux unités. En étudiant le discours de l'organisation et ses pratiques institutionnelles majeures, on constate qu'elle souhaite un **contrat normatif relationnel, fort, loyal** qui se présente comme **équilibré** en terme d'obligations mutuelles.

Pour l'organisation, l'engagement porte sur la **stabilité et la durée du contrat**. En conséquence, le « cahier des charges » qu'elle livre à l'équipe de gestion des transferts consiste à accompagner les opérateurs en facilitant leur passage d'une unité à l'autre, en prenant garde à ne pas créer de sentiment de rupture. Dans cette préoccupation de continuité, l'organisation évoque le changement organisationnel comme une transition subjective, intrarôle, et non une transition objective, c'est-à-dire interrôles.

L'organisation attend de l'opérateur un **niveau élevé d'engagement** dans l'apprentissage des compétences nécessaires, et son investissement simultané dans **l'exécution et l'amélioration continue**. L'intériorisation des normes et valeurs partagées met en œuvre simultanément les deux modes d'intériorisation, **l'introjection et l'incorporation**. Des espaces d'échange et de

<sup>123</sup> En moyenne, l'équipe consacrait en effet environ 1,5h à l'examen des cas individuels, et moins de 0,5h à l'échange pour débattre et réfléchir sur les processus, ou plus généralement sur les difficultés et les succès rencontrés.

discussion propres au dispositif d'introjection<sup>124</sup> ouverts aux opérateurs sont organisés par des processus de gestion inscrits dans le cadre du **poste de travail** ou dans son environnement proche. L'organisation cherche à optimiser la performance par **l'amélioration continue** en prévenant **les risques**, par la conception et la mise en place de processus au sein desquels le **maintien et le développement du savoir-faire** occupent une place centrale. La conception du changement interne recommandé par l'organisation étant l'amélioration continue, faire face au contexte externe de changement repose davantage sur un **changement de type 1** que sur une dynamique d'évolution des représentations pouvant mener au **changement de type 2**. On peut atteindre la performance par les processus qui semblent le moyen le plus rationnel et efficace pour résoudre les contradictions attachées aux enjeux politiques parfois contradictoires des acteurs de l'organisation.

Nous pouvons maintenant, en conclusion de ce chapitre, mieux définir la représentation du changement de rôle de l'organisation du site de STMicroelectronics Rousset en contexte de changement organisationnel.

#### **4.3. Conclusion du chapitre 4**

Le semiconducteur est la technologie phare d'une révolution beaucoup plus importante dont les conséquences émergent à peine : la course à la **miniaturisation**, qui caractérise la recherche technologique contemporaine. L'électronique, grâce à cette miniaturisation, a des capacités de traitement de l'information toujours croissantes et, pour cette raison, pénètre aujourd'hui tous les systèmes, de l'automobile au ferroviaire en passant par l'aéronautique, le médical, la production, la distribution d'énergie et la plupart des services. Les réductions de dimensions actuelles font passer inexorablement ces technologies sous les lois de la physique quantique, se rapprochant des applications nanométriques et des échelles du vivant, ouvrant de nouvelles voies à des applications innovantes combinant organique et inorganique.

Si l'accès aux composants élémentaires de la matière et leur manipulation représentent le point ultime de la maîtrise matérielle pour un certain nombre de scientifiques, la dynamique d'innovation lancée par la miniaturisation des technologies se traduit, en termes économiques,

---

<sup>124</sup> L'équipe de gestion des transferts a ouvert un champ d'expression supplémentaire aux opérateurs : ce sont les bilans sous forme d'enquête portant sur la satisfaction au poste (enquêtes 1 et 2, printemps 2004 et 2006), et la mise en place du carnet de route (consolidation des données quantitatives recueillies au travers des carnets de route : annexe 7e, p.72 - 75) destiné à repérer les difficultés du nouvel arrivant dans la nouvelle unité afin de l'accompagner.

par la mobilisation de moyens financiers considérables, par la recherche et le développement, pour la conception et de la fabrication des produits. Pour le moment, le secteur du semiconducteur est encore au centre de cette révolution contemporaine. Il est porteur de cette course à l'innovation, aussi bien technologique (miniaturisation) qu'en matière d'usages sociétaux contemporains, et ouvre des opportunités industrielles très importantes. Les performances industrielles dans ce domaine sont fonction de très nombreux paramètres : capacités à l'innovation scientifique et technologique, exigences extrêmes en matière de qualité, quantités, délais et coûts, capacités à produire des applications immédiatement séduisantes pour le grand public, tout en respectant un objectif de rentabilité.

De ces exigences naît une concurrence très vive, mondiale, qui impose des reconfigurations stratégiques, elles-mêmes engendrant de profonds changements organisationnels dans les entreprises. Dans un contexte d'incertitude et d'imprévisibilité, concrétisé par des périodes alternées de cycles brutaux et imprévisibles de croissance et de crises, le choix organisationnel visant la **mobilisation des acteurs** de l'entreprise dans le cadre de la **Qualité Totale** semble s'être imposé dans l'ensemble du secteur. Le site de Rousset de STMicroelectronics s'inscrit dans ce contexte général. Certains thèmes émergent plus particulièrement de son histoire : **l'acquisition de compétences et de savoir-faire**, d'abord gage de survie, puis de succès, y occupent une place centrale. Ce savoir-faire, distribué dans l'ensemble de l'organisation doit conduire à une **réduction progressive de la vulnérabilité** par un **accroissement de la performance** qui permet une diversification des produits et la recherche de partenariats solides avec les clients, partenariats fondés sur une différenciation des produits et des « systèmes sur puce ». Face à la complexité de gestion qui résulte de ces choix, l'organisation met en place des **processus** techniques et organisationnels qui, par leur **rationalité affichée**, auraient, selon l'organisation, aussi bien la capacité **d'allouer d'une façon optimale des ressources** en vue d'une performance industrielle toujours améliorée, que de permettre de résoudre les contradictions d'ordre **politique** nées des enjeux des différents acteurs. Les pratiques institutionnelles organisent le rôle des opérateurs sur la base d'un contrat normatif proposé par l'organisation, de type relationnel, fort, loyal, équilibré en termes d'engagements réciproques élevés.

L'organisation garantit pour ses membres la **stabilité** et la **durée** du contrat. En contrepartie, elle attend d'eux un **engagement élevé** pour tendre aussi bien vers **l'excellence de l'exécution** que vers **l'amélioration continue**. La préoccupation de prévenir les risques

limitant les espaces d'introjection ouverts par l'organisation et l'envergure du changement visé, qui s'assimile davantage à un changement de type 1, ne donnent pourtant pas formellement aux opérateurs l'opportunité d'un **développement de rôle** (modification de la réalité organisationnelle) au sens de Nicholson (1984).

Les pratiques institutionnelles du site apparaissent donc davantage comme l'expression d'une logique « chandlérienne » relevant d'une gestion descendante d'un changement organisationnel imposé par le contexte économique et technologique. Elles sont la matrice dans laquelle doit s'inscrire la gestion du transfert du personnel entre les deux unités. Cette déclinaison des pratiques institutionnelles vers les processus de transfert du personnel n'est pas sans impact sur les travaux de l'équipe de gestion des transferts. C'est pourquoi, du point de vue de la méthodologie, nous ne cherchons pas à nous situer dans le cadre d'une recherche ingénierique dont le risque de biais pourrait résider dans la description des processus souhaités par l'organisation. Notre posture est celle du questionnement sur les fondements des pratiques de l'organisation face à la problématique de la transition des personnes en contexte de changement organisationnel. Notre intervention vise la formulation et la mise en œuvre de ce questionnement des acteurs de l'organisation, parmi lesquels figurent les sujets en transition.

A partir de l'examen des transitions individuelles entre les deux unités, nous allons examiner au cours des deux chapitres suivants les rapports des pratiques des sujets en transition avec celles de l'organisation.

Notre objectif est de mieux définir le concept de co-construction de rôle au travers des savoirs et des relations, concept susceptible de renouveler la représentation des pratiques gestionnaires.



*« Toute interprétation est un pari, car c'est un pari que de sélectionner la portion d'encyclopédie que l'on estime pertinente pour l'interprétation. »*

Umberto Eco, cité par Carontini, (1990).

## **Chapitre 5 : Première mise en évidence des perspectives de transition individuelle chez STMicroelectronics**

Les données sont présentées de façon à être mises en relation, dans le chapitre 6, avec la « portion d'encyclopédie » pertinente, pour reprendre l'expression d'Umberto Eco cité par Carontini (1990). L'exposé des données est organisé autour des concepts clés dégagés par les éléments théoriques exposés dans les chapitres précédents, ce qui facilitera cette mise en relation.

Nous présentons d'abord les **principaux dispositifs de recueil de données** auxquels nous avons eu recours. Nous indiquerons ensuite quels sont les pôles qui nous permettent de **structurer l'exposition de ces données**.

- Les différentes données proviennent de dispositifs de recueil des données construits dans le cadre de notre méthodologie<sup>125</sup>. Citons pour mémoire ces divers dispositifs :

- Enquête portant sur les nouveaux processus de transferts mis en place par l'équipe de gestion des transferts (Enquête 1 « processus » : 01-04 /2004, 45 personnes interrogées, codification de référence : E1, suivi du numéro de question, soit E1Q21).
- Enquête portant sur la satisfaction par rapport à l'accompagnement des personnes transférées (Enquête 2 « accompagnement » : 01-05 / 2006, 53 personnes interrogées, codification de référence : E2 suivi du numéro de question),
- Enquête explorant la co-construction du rôle (Enquête 3 « co-construction de rôle » : 12 / 2006, 04 – 2007, entretiens avec 10 opérateurs, codification de référence : E3),

---

<sup>125</sup> Chapitre 3, 3.3, p.148 - 171.

- Comparatif des différentes tâches entre les deux unités (Etude 1 « comparatif de tâches » : premier semestre 2004, groupe de formateurs et d'opérateurs, codification de référence : Etude 1),
- Analyse des données sur des situations de changement (Etude 2 « retour d'expérience de transitions » : 04 / 2006, 9 personnes interrogées - Codification de référence : Etude 2),
- Témoignages recueillis lors d'entretiens exploratoires (09 – 10 / 2003, 14 personnes interrogées - Codification de référence : EEX),
- Retour d'expérience du site de Crolles suite au transfert du personnel entre l'unité 4'' et l'unité 8'' (12 / 2003, recueillant le témoignage de deux responsables de la formation sur le site de Crolles, codification de référence : « retour d'expérience de transferts »).

A ces données s'ajoute l'exploitation d'une enquête réalisée en 2002 par des étudiants de l'IAE d'Aix en Provence (MBA sur le changement) qui contient les premiers éléments d'information sur les transferts déjà réalisés à cette date, et notamment un premier diagnostic sur les dysfonctionnements.

- Pour définir les pôles structurant l'exposition de nos données, nous utilisons la figure 7<sup>126</sup> (Contenu de la co-construction du rôle par le sujet en transition) qui sera progressivement complétée.

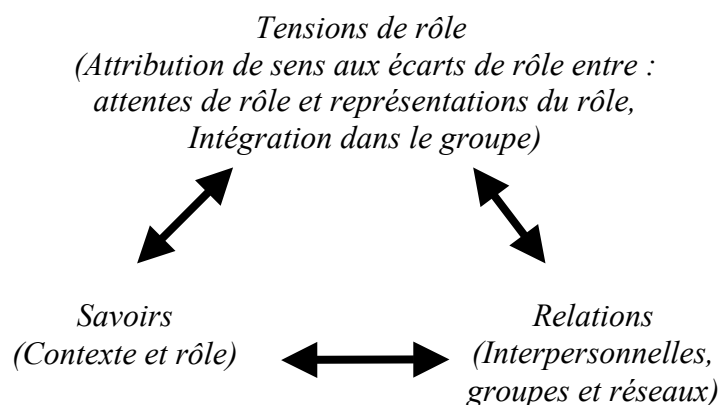
La figure 7 représente la **dynamique de la transition** (première partie de ce chapitre). Nous allons la commenter et la compléter. Trois interactions semblent au coeur de la transition :

- l'interaction savoirs / relations permet une meilleure connaissance du nouveau rôle et de son contexte,
- l'interaction savoirs / tensions de rôle concerne l'attribution de sens aux écarts de rôle,
- l'interaction relations/ tensions de rôle concerne l'intégration dans le rôle.

---

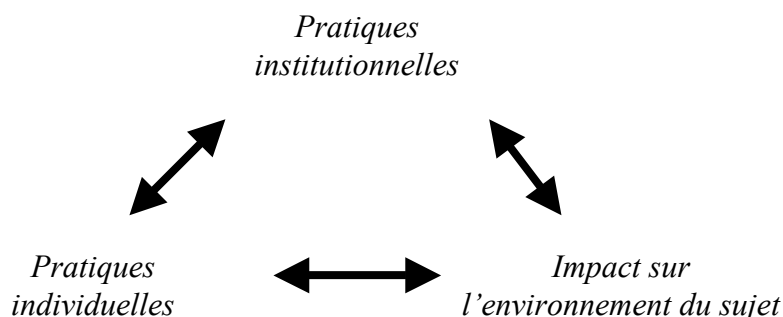
<sup>126</sup> Figure 7 : p.161.

**Figure 7.1 : Dynamique de la transition**



Pour définir le **champ de la transition**, nous analyserons les données relatives à l'interaction entre pratiques institutionnelles et individuelles (seconde partie du chapitre). Cette analyse permettra de compléter notre analyse de la socialisation organisationnelle dans les , et de mieux définir les postures individuelles face aux pratiques institutionnelles.

**Figure 7.2 Champ de la transition**



La troisième partie synthétise les apports sur le champ et la dynamique de la transition en articulant les différents constituants, et en mettant à jour le **questionnement identitaire** fondateur de la transition en termes de développement personnel ou de développement du rôle. Nous rassemblerons également dans cette dernière partie les données sur la **temporisation de la transition**.

Nous exposons d'abord les données relatives à la **dynamique de la transition**. Dans ce chapitre et le chapitre 6, pour faciliter la lecture, les résultats intermédiaires seront encadrés



en bleu et les résultats consolidés en orange. Comme dans les autres chapitres, une synthèse fera l'objet d'un encadré à la fin de chaque partie.

## **5.1 La dynamique transitionnelle repose sur l'attribution d'un sens à l'écart entre la représentation du rôle et les attentes de rôle.**

Les données peuvent être exposées en 3 parties : les attentes de rôle (5.1.1), les représentations de rôle (5.1.2), et l'attribution de sens aux écarts (5.1.3).

### **5.1.2 Les attentes de rôle.**

Les attentes de rôle ont été mises en évidence par deux enquêtes, E1 et E2. On abordera successivement :

- les attentes générales en terme de nouveau rôle (5.1.1.1),
- les diverses raisons qui ont poussé les opérateurs au transfert (5.1.1.2),
- les attentes des opérateurs vis-à-vis des responsables hiérarchiques (5.1.1.3).

#### **5.1.2.1 Une première approche relative aux attentes générales en terme de nouveau rôle**

Les données renseignent sur le classement, par ordre d'importance, que font les opérateurs de plusieurs sujets qui semblaient, dans le contexte du transfert, particulièrement importants suite aux premières analyses sur les dysfonctionnements observés. Ces termes sont ceux utilisés sur le terrain dans le contexte du moment. Ils sont définis ci-dessous. Les modalités « dimensions du rôle » (tableau 9, p.167) n'étaient pas encore définies lors de la première enquête (E1), elles peuvent cependant nous aider à interpréter les données rassemblées à partir de thèmes de préoccupations génériques, fréquemment exprimées sur le terrain à ce moment-là. (E1Q50 : *Pouvez-vous classer par ordre d'importance les sujets suivants, du plus important au moins important ?*).

- Le premier sujet, « **l'organisation du travail** », se rapporte à la façon de travailler devant l'équipement, en lien avec les autres étapes de production : il est relatif aux questions sur la fluidité du travail de production, à l'efficacité dans la **coordination de l'ensemble des tâches**. Nous pensons que ce thème inclut le thème de l'autonomie.
- Le second concerne « **l'ambiance** », thème récurrent dans les propos des opérateurs transférés, et, pour cette raison, retenu comme thème d'analyse. Cette préoccupation du terrain se rapporte aussi bien aux relations avec les collègues, le management direct

et les techniciens, qu'au style de management de la nouvelle unité comme facteur du climat social. L'ambiance est une des modalités de « dimensions du rôle<sup>127</sup> » : **valeurs, mode général de relations, style de management**. Ce thème est proche des préoccupations mentionnées dès l'enquête réalisée par les élèves de l'IAE d'Aix en Provence (2002), de vives difficultés d'ambiance nées des relations avaient été mises en évidence :

« Contexte engendrant des « rivalités entre les deux unités, jour/nuit, semaine/week-end, opérateurs/techniciens », « Représentations mutuelles négatives : le personnel de la nouvelle unité selon celui de l'ancienne unité serait « jeune, inexpérimenté, superficiel », le personnel de l'ancienne unité selon le personnel affecté à la nouvelle serait « rigide, critique, peu travailleur et peu coopératif ».

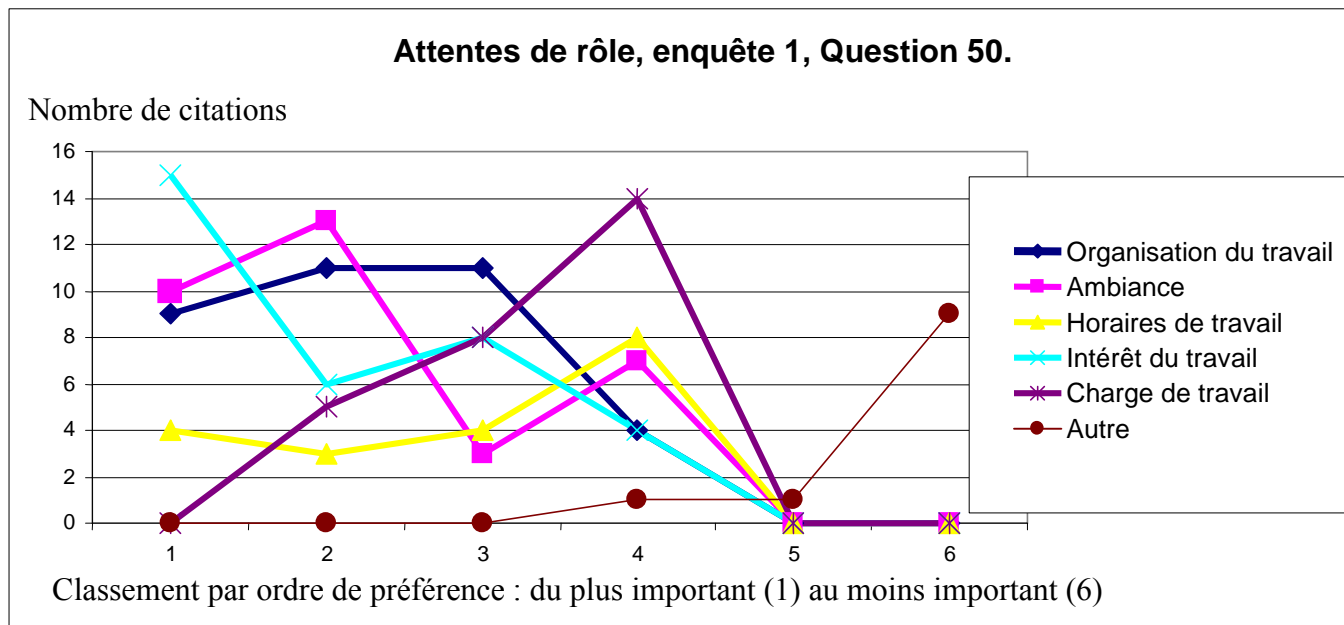
- Troisième sujet, les **horaires de travail** : dans le contexte d'alors, ce thème se révélait très sensible car les horaires de la nouvelle unité venaient d'être étendus à l'ancienne, ce qui avait été à l'origine d'une très vive tension sociale. Une négociation avait permis à certains opérateurs de conserver leurs anciens horaires de travail, sauf s'ils étaient transférés. De ce fait, l'arrivée en 8'' posait un problème d'adaptation à de nombreux opérateurs ayant une certaine ancienneté.
- Le quatrième thème est celui de « **l'intérêt du travail** », thème très générique, mais qui figure, en tant que tel, dans les modalités de « dimensions du rôle » : il est lié à la tâche.
- La « **charge de travail** » est au centre des préoccupations des opérateurs, là se pose la question de la quantité et de l'allocation des **ressources** en effectifs, savoir-faire et équipements pour faire face aux objectifs élevés, tant quantitatifs que qualitatifs, pour le démarrage de la nouvelle unité. L'importance des enjeux industriels et financiers laissait en effet présager une activité soutenue dès le démarrage.
- Enfin, un dernier espace de réponse possible, au-delà des cinq précédents, était entièrement ouvert pour que d'autres thèmes de préoccupations puissent éventuellement émerger.

Les fréquences de choix des opérateurs se répartissent comme l'illustre le graphique 1.

---

<sup>127</sup> Tableau 9, p.167.

**Graphique 1 : Attentes de rôle**



Ressortent trois thèmes classés avec un niveau très proche en nombre de citations : **l’ambiance, l’intérêt du travail, et son organisation.**

Les thèmes secondaires, classés en quatrième et cinquième positions, sont les horaires et la charge de travail, deux thèmes qui semblaient pourtant au cœur des préoccupations sociales du moment.

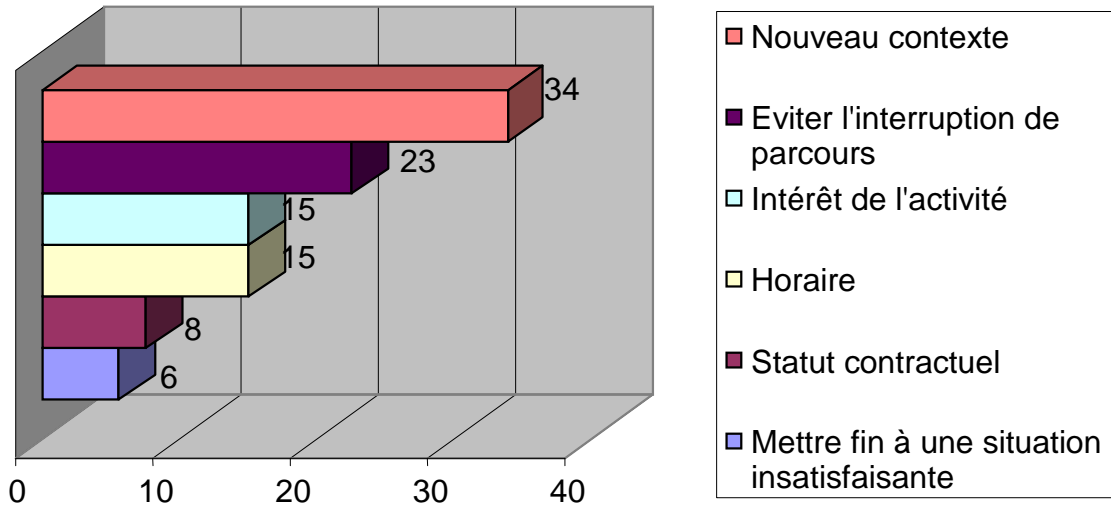
Les opérateurs n’évoquent pas de thème particulier à ajouter aux précédents.

Dans le contenu des attentes de rôle, les attentes en termes d’**ambiance** (autres collègues et management), et d’**organisation du travail** émergent fortement. **L’intérêt du travail**, renvoie au **contenu de la tâche**.

#### **5.1.1.2 Une autre façon d’analyser les attentes de rôle consiste à étudier les diverses raisons qui ont poussé les opérateurs au transfert.**

A ce sujet, l’enquête 2 interroge des opérateurs majoritairement transférés avant l’été 2005. Dans ce contexte de volontariat, les réponses données à la question « Qu’est-ce qui vous a motivé à prendre la décision du transfert ? » (E2Q23, question ouverte, regroupement par famille d’attentes) sont les suivantes :

**Graphique 2 : Motivations pour le transfert (sur 53 réponses recueillies)**



70% des réponses sont relatives à une **perspective d'opportunité d'action** (37 citations sur 53 sur :

- les conditions de travail, essentiellement les **horaires**, non à titre de préoccupation mais d'opportunité (« je sentais que c'était le moment je voulais garder l'équipe E et j'ai préféré anticiper » Op.1, E2 Q23),
- **l'intérêt de l'activité** par rapport à un poste choisi disponible (« le poste libre au CMP (atelier 8'' de polissage mécano chimique) » Op.8, E2Q23),
- le **statut contractuel** plus pérenne (« Aller en 8'', c'était obtenir un CDI et une projection dans l'avenir » Op.9, E2Q23),
- et enfin le **nouveau contexte** ouvrant de **nouvelles perspectives**, sans que celles-ci soient précisées (« La 8'', c'est l'avenir. Elle offrait beaucoup de possibilités d'évolution. » Op. 12, E2Q23).

Cet intérêt pour les **opportunités de la nouvelle situation de travail**<sup>128</sup> se rapproche de la « **demande de rôle** » (tableau 9, p.167) définie par Nicholson (1984).

<sup>128</sup> **L'attractivité du nouveau contexte** est confirmé par une autre source de citations (« si vous le pouviez que garderiez-vous en 8'' ? », E1Q18.). L'intérêt des opérateurs en transition porte d'abord sur le rapport global à **l'environnement technologique nouveau** dans ses **conséquences sur le poste de travail** (16 citations sur 35 au total) : « Les équipements, l'automatisation, le système de gestion de production, l'ergonomie, les nouveaux produits » (annexe 10c p. 132.).

- Les motivations relatives à une contrainte représentent 15 citations au total, soit un nombre nettement inférieur aux choix en faveur des **perspectives d'action**. Cette contrainte se manifeste sous deux formes :
  - **éviter l'interruption du parcours professionnel** : « je n'ai pas souhaité partir, ce choix m'a été imposé » Op. 3, E2Q23,
  - **mettre fin à une situation difficile ou insatisfaisante** : « le climat de la 6" se dégradait petit à petit » Op.5, E2Q23, « ma décision vient d'une démotivation en 6". Pas assez de reconnaissance par rapport au travail fourni » Op. 14, E2Q23.

**Pouvoir agir pour orienter sa transition** est donc une préoccupation des opérateurs qui conditionne leurs pratiques individuelles : de nouveaux horaires, le contenu de nouvelles activités sont autant **d'opportunités à saisir** dans le cadre de la transition. Avant même de **pouvoir concrètement agir sur leur rôle**, les opérateurs sont fortement préoccupés par leur situation dans un **contexte** susceptible d'ouvrir des **opportunités**. Un tel **contexte prospectif** constitue leur première motivation de transfert. Ensuite apparaissent des motivations par rapport à des opportunités plus précisément définies (comme les horaires, l'intérêt de la nouvelle activité etc...).

### 5.1.1.3 Une troisième étude montre la nature des attentes des opérateurs vis-à-vis des responsables hiérarchiques.

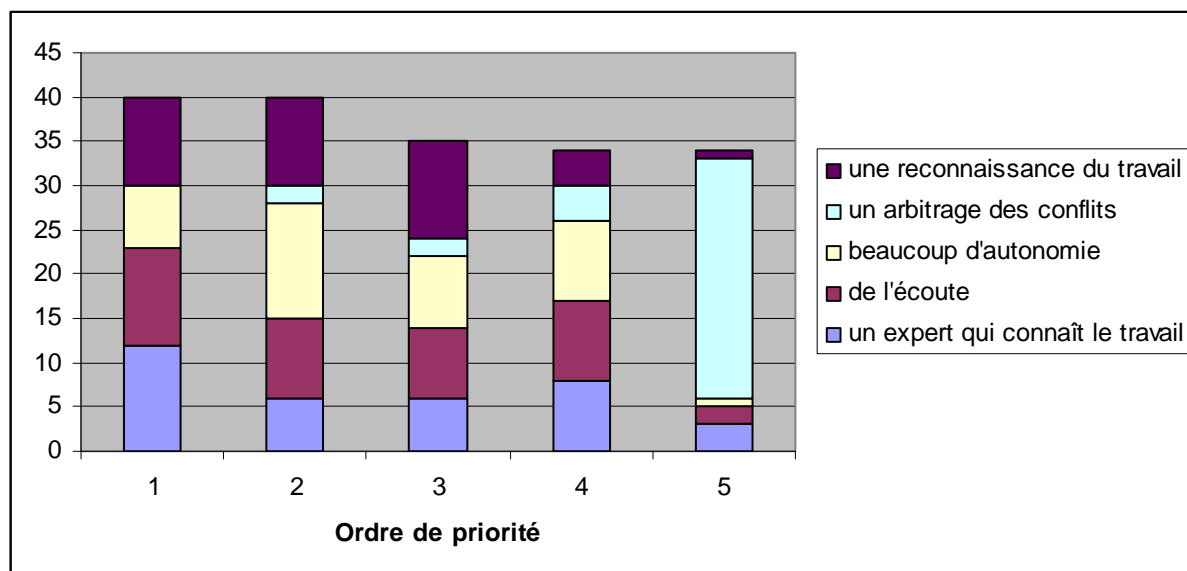
Dès les entretiens exploratoires (EEX, annexe 9b, p.120-122), il ressortait que les opérateurs exprimaient leurs préoccupations quant à leurs responsables hiérarchiques : « les chefs ont la réputation d'être sévères en 8'' » CCRH2, EEX, « le transfert, c'est la peur de l'inconnu par rapport à l'ambiance, les chefs. » Op. 3, EEX, « ce qu'il faudrait c'est avant le transfert une bonne connaissance du nouveau team manager et de la nouvelle équipe. » Op. 2, EEX, « le suivi par le team manager doit veiller à l'intégration avant tout, sinon, ce suivi doit être homogène, semblable aux autres opérateurs » Team Manager, EEX.

A la question : « Classez par ordre d'importance ce que vous attendez avant tout de votre responsable hiérarchique » (E1Q53, le contexte de la question se situant dans le contexte du nouveau rôle, suite au transfert), quatre thèmes de préoccupations ressortent avec une intensité voisine : son **expertise**, sa **capacité d'écoute**, sa capacité à **donner beaucoup**

**d'autonomie**, et sa **reconnaissance** du travail accompli. Pour questionner les opérateurs sur ces quatre dimensions des relations à l'autorité, nous avons pris appui sur les dimensions de l'identité au travail proposées par Sainsaulieu (1977) (dimensions du rôle, tableau 9, p.167).

**Graphique 3 : Classement des attentes des opérateurs vis-à-vis des relations avec leur nouveau responsable hiérarchique**

(E1Q53 - 45 interviewés :).



Dans des proportions proches, les attentes par rapport à la hiérarchie sont donc :

- l'écoute et l'autonomie qui entrent dans les **relations**,
- la reconnaissance du travail accompli qui renvoie au **rôle reconnu dans l'équipe**,
- le **rôle d'expert** du responsable est lié à l'**apprentissage** du sujet en transition.

L'élément qui ressort fortement est que le rôle d'arbitrage des conflits, caractérisant selon Sainsaulieu les populations plutôt faiblement qualifiées, n'apparaît pas comme une attente significative. **Pour ces opérateurs, les relations entre collègues de travail ne relèvent pas du domaine d'intervention du responsable : nous en déduisons que les relations sont un espace d'action privilégié des sujets en transition.**

Au travers de leur rapport à la hiérarchie, les opérateurs expriment des attentes, définies par **l'autonomie et l'écoute**, et l'appui pour **l'apprentissage**. Ils considèrent en revanche que les **relations** constituent leur champ d'action privilégié.

Synthétisons à présent l'apport des données empiriques sur les **attentes de rôle**.

Pour résumer, deux types d'attentes apparaissent :

**Attentes génériques :**

- l'**ambiance** et l'**organisation** du travail émergent d'une façon très significative. Ces thèmes peuvent être rapprochés des **relations**. Par rapport à la hiérarchie, les opérateurs expriment des attentes en terme d'autonomie et d'écoute de la part du responsable.
- l'**intérêt du travail** renvoie au contenu de la **tâche** et au travail sur le poste lui-même.

**Attentes projectives :**

- **la capacité à agir** à partir d'**opportunités** ouvertes par la transition,
- **l'apprentissage**, attente des sujets projetant une transition.

Pour poursuivre l'analyse de la dynamique de la transition, définie comme la tension entre attentes et représentations du nouveau rôle, nous examinons à présent les données recueillies sur la représentation du nouveau rôle.

### **5.1.2 La représentation du nouveau rôle**

Pour étudier ce thème, nous nous appuyons sur les éléments théoriques rassemblés dans le tableau « chronologie d'éléments de transition individuelle » (tableau 6, p.237), qui fait ressortir l'anticipation du nouveau rôle (5.1.2.1), et la « surprise ».

Les données s'inscrivent dans cette analyse théorique : la représentation du rôle est d'abord largement **anticipée**, et la « **surprise** » émerge comme un facteur transitionnel fondamental.

#### **5.1.2.1 L'anticipation du nouveau rôle est une donnée qui ressort fortement des différentes enquêtes.**

- L'anticipation ressort tout d'abord comme un des critères les plus cités de la consolidation des données recueillies par les 5 dispositifs différents, à partir de questions ouvertes sur les préoccupations des sujets en transition.

**Tableau 15 : Consolidation du nombre de citations portant sur les attentes relatives aux transferts, classées en 5 familles émergent du comptage et de la classification des citations**

<b>Familles de thèmes</b>	<p align="center">Comptage des items portant sur chaque thème de <b>préoccupation</b> sur les transferts  <i>(14 Entretiens exploratoires)</i>          « Quelles sont vos idées d'amélioration des <b>transferts</b> ? »  <i>(E1 Q21)</i>          « Qu'avez-vous pensé de votre <b>transfert</b> et pourquoi ? »  <i>(E2 Q22)</i>          « Quel est votre sentiment sur les différentes étapes de votre <b>transfert</b> ? »  <i>(E2Q14)</i>          « Si vous considérez avoir bien ou mal vécu le <b>changement</b>, à quel facteur l'attribuez vous ? »  <i>(E1Q56/57)</i></p>
Formation	<b>41</b> (18,1%)
Anticipation	<b>60</b> (26,5%)
Divers processus	<b>34</b> (15%)
Nouveau rôle	<b>32</b> (14,2%)
Relations	<b>59</b> (26,1%)
<b>TOTAL*</b>	<b>226</b> (100%)

*(\*) Ce total ne peut être mis en relation avec le nombre de personnes interrogées qui peuvent faire des citations relatives à plusieurs thèmes.*

- L'**anticipation** et les **relations** émergent comme thèmes dominants des préoccupations des opérateurs. Trois dispositifs fournissent beaucoup d'informations sur l'anticipation : les entretiens exploratoires (annexe 9a, p. 117-119), thème de l'anticipation cité 12 fois sur 67), et les réponses à deux questions ouvertes posées aux opérateurs : « Quelles sont vos idées d'amélioration du processus des transferts ? » (E1Q21), et « Qu'avez-vous pensé de votre transfert, et pourquoi ? » (E2Q22). Nous avons choisi de répertorier deux fois certaines réponses si elles nous semblaient entrer dans deux thèmes. L'intégralité des citations figure en annexes 10d p. 133-135 et 11c p. 149-151. Nous ne faisons figurer ici que les citations qui nous semblent les plus éclairantes.



- Les opérateurs ont besoin d'un certain **délai de prévenance**. Un **délai trop court** peut les assimiler à des « pions », alors que l'organisation a des **obligations**, ou des engagements envers eux :

« Etre prévenu jeudi pour un transfert le lundi, ou mieux : le dimanche matin en équipe de week end pour un transfert le lundi c'est insuffisant », Formateur, EEX, « Il faut un délai de prévenance sinon on se met en porte à faux, on casse le lien de confiance » CCRH3, EEX, « Les opérateurs ressentent un manque de planification : ils disent « nous sommes des pions », et nous n'avons pas accès à l'information sur les postes effectivement ouverts » Chef d'atelier, EEX, « Le délai de prévenance doit être plus long : au moins une semaine d'avance. » Op. 34, E1Q21, « Ne pas changer de poste d'accueil à la dernière minute par rapport à celui convenu. » Op. 15, E1Q21, « Proposer des postes correspondant aux attentes, avec les formations correspondantes. » Op. 32, E1Q21, « Un peu précipité mais finalement une bonne chose car l'atelier d'arrivée correspond à mon choix » Op.16, E1Q21, « Transfert rapide. Sentiment d'avoir été licencié de la 6" sans indemnités ni condoléances. » Op. 17, E2Q22, « J'ai vécu le transfert comme une obligation, car je n'ai pas été intégrée à la mini-ligne » Op. 46, E2Q22, « Le transfert a été positif au départ quand on m'a proposé le poste mais j'ai été obligé ensuite de changer d'équipe et d'atelier. » Op. 48, E2Q22, « Cela a été dur car le passage de nuit demandé a fait l'objet tout d'abord d'un accord, puis m'a été refusé ensuite » Op. 52, E2Q22.

Les attentes des opérateurs envers l'organisation sont élevées : ce type de témoignages est assez proche de la définition du **contrat normatif** souhaité par l'organisation (tableau 14, p.224), s'inscrivant dans une relation d'engagements mutuels élevés,

- Dans la même optique d'attente vis-à-vis de l'organisation, les opérateurs et l'encadrement demandent un accès à **l'information** sur les postes ouverts et le contenu du poste.

« Il faut organiser des visites de la nouvelle unité avant les transferts individuels » Shift Operation Manager nuit, EEX, « Il faut approfondir les attentes du team et ses souhaits, l'orientation qu'il souhaite donner au poste, process ou maintenance. » Op.23, E1Q21, « Il faudrait être plus précis sur le contenu des postes à pourvoir et sur celui du poste d'affectation. » Op. 24, E1Q21, « Faire une meilleure présentation du poste » Op. 15, E1Q21.

- Ils demandent à **connaître leur responsable hiérarchique** et les **membres de l'équipe avant** le transfert. Gérer l'anticipation, un des souhaits des opérateurs, semble difficile pour l'organisation.

« La découverte du nouveau team manager a lieu une fois le transfert fait, à l'arrivée dans l'équipe » Formateur, EEX, « Quand je suis arrivé en 8'', l'équipe n'était pas au courant et le team manager n'était pas là » Op. 4, EEX, « Il serait important de pouvoir travailler quelques jours en 8" deux ou trois mois avant le transfert, pour voir comment ça se passe. Ce serait bien d'être immergé dans l'équipe 8'' avant le transfert avec les autres opérateurs de la nouvelle unité. » Op. 9, E1Q21, « Prévoir un poste complet en 8" avant le transfert pour faciliter la connaissance des personnes. » Op. 16, E1Q21,

- Ils souhaitent anticiper **l'apprentissage** au poste

« Il faut commencer l'apprentissage de Workstream dès la 6". » Op. 22, E1Q21, « Prévoir un poste complet en 8" avant le transfert pour faciliter la connaissance des équipements » Op. 16, E1Q21, « Délimiter clairement le 1er niveau de formation et mettre en place les spécifications correspondantes. » Op. 42, E1Q21,

- Ils expriment des attentes pour que l'organisation prenne en charge la gestion des transferts en terme de **planification**.

« Les décisions des réunions d'effectifs doivent être appliquées » CCRH3, EEX, « On ne sait pas anticiper, faire une liste de l'ordre des départs » RRH2, EEX, « mieux anticiper les transferts » Op. 1, E1Q21, « Mon arrivée n'était pas attendue, donc pas préparée. » Op. 20, E2Q22

Une synthèse des données relatives à la représentation du rôle livre les observations suivantes :

- l'anticipation s'inscrit d'abord dans un **engagement mutuel** entre l'individu et l'organisation qui témoigne, pour l'individu, de l'existence d'un **contrat normatif** proche de celui souhaité par l'organisation (fort, relationnel, loyal et soucieux d'équilibre).
- C'est pourquoi, le sujet en transition attend de l'organisation une **planification** des transferts, la délivrance, dès que possible, des **informations** et **formations** nécessaires sur le **contexte** et le **rôle, la connaissance des collègues et responsables**

**hiérarchiques.** Du point de vue du sujet en transition, l'organisation pourrait utilement intervenir pour faciliter les nouvelles relations, sans cependant que le responsable hiérarchique ne les gère.

**L'anticipation du rôle** place donc le sujet en transition **en demande face à l'organisation** tant au plan des **savoirs** (connaissance du rôle et du contexte) que des **relations** (nouveaux interlocuteurs dans le rôle).

Second temps de représentation du nouveau rôle : l'arrivée et la découverte. A cette occasion l'individu ressent une « surprise ».

Les données permettent d'affiner la **définition de la surprise** (5.1.2.2). Nous montrerons ensuite les données relatives au **processus d'attribution de sens** qui suit la « surprise » (5.1.3).

#### **5.1.2.2 Le sujet en transition éprouve de nombreuses « surprises » au moment de son arrivée dans le nouveau rôle.**

Nous allons successivement :

- Définir la surprise en terme d'écart de perception (A)
- Montrer que le sujet en transition ressent « des » surprises en énumérant les différents types de surprises possibles et démontrer leur variété (B).

#### **A - Les écarts entre les attentes et la perception du nouveau rôle ont donné lieu à plusieurs types de mesures.**

Un premier type de mesure d'écart de perception par rapport au nouveau rôle vise à identifier **l'insatisfaction sur le nouveau rôle**, les attentes ne sont pas confirmées, notion équivalente de la « non-confirmation » définie par Kelly<sup>129</sup> (1970, 1977). La non confirmation est illustrée à plusieurs reprises par des témoignages, comme par exemple : « Le poste ne correspond pas au poste proposé ! » Op.32, E1Q10.

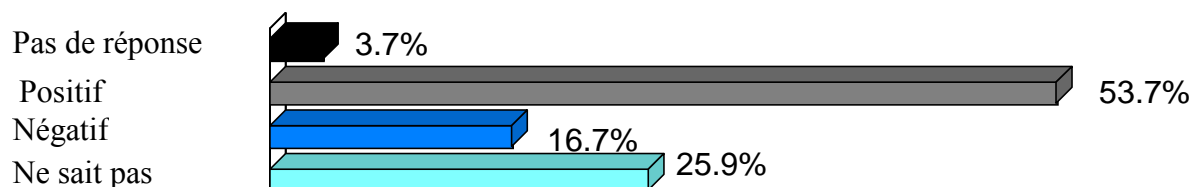
La recherche d'une mesure de la « surprise » du sujet en transition a été source de notre propre « surprise » dans la recherche ! Une question ouverte (« Perception positive ou négative du rôle » E2Q30) s'intéresse à évaluer le niveau global de satisfaction par rapport au nouveau rôle. Les rumeurs et peurs relatives au nouveau poste dans la nouvelle unité laissaient entrevoir une appréciation largement négative de la part des opérateurs transférés

---

<sup>129</sup> Chapitre 2, 2.2.2.2, p.99.

depuis plusieurs mois. Or la répartition de la satisfaction est inattendue car elle semble beaucoup plus partagée, comme le montre le graphique 4

**Graphique 4 : Perception du rôle, 4 à 6 mois après le transfert**  
(E2Q30 - 53 personnes interviewées)



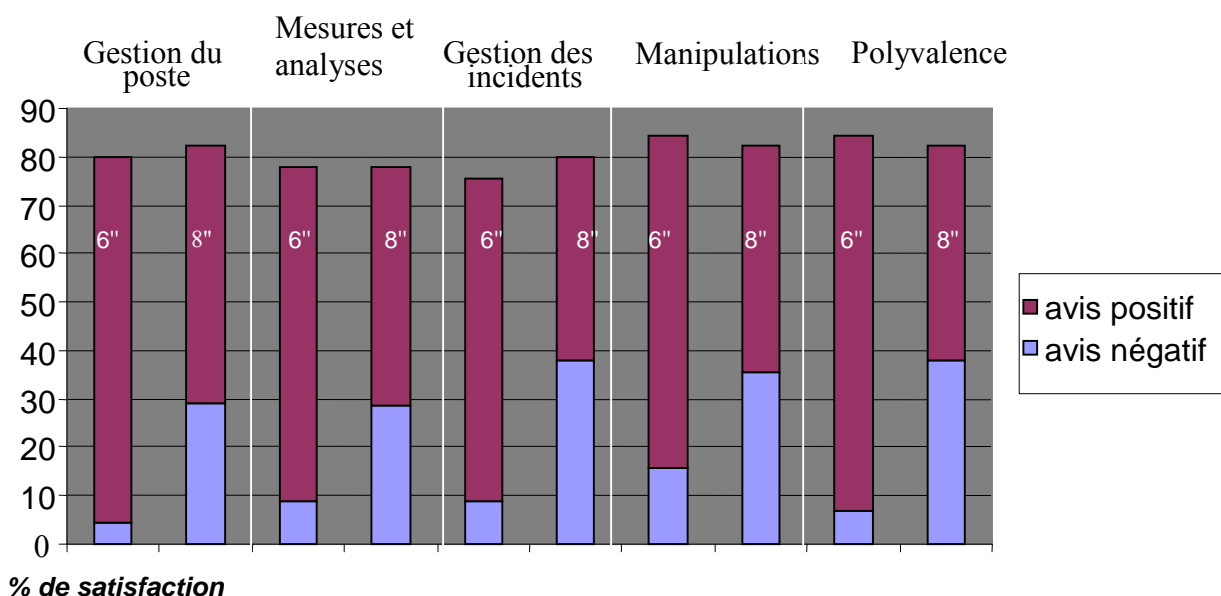
La perception positive l'emporte (près de 54%, ce résultat est à la source de notre propre surprise). La part d'insatisfaction est cependant significative (près de 17 %) et c'est surtout le niveau de personne **hésitant à se positionner** qui est élevé (près de 26 %). A un niveau plus qualitatif, à la question : « Que pensez-vous de votre rôle dans l'équipe ? » (E2Q31) les opérateurs insistent sur les **incertitudes liées au nouveau rôle** (6 citations) comme si la nouveauté n'était pas prescrite entièrement, et que de larges zones de flou restaient encore à définir : « Mon rôle est en cours de définition. » Op. 3, E2Q31, « Je suis satisfait car j'ai des perspectives de compétences nouvelles, mais aussi je suis dans l'expectative. » Op. 10, E2Q31, « Pour l'instant, je suis dans le brouillard, il faudra voir plus tard. » Op. 11, E2Q31, « Je considère que mon rôle n'est pas très clair, mal défini. » Op. 17, E2Q31, « Je ne sais pas encore que penser de mon rôle, c'est trop tôt. » Op. 21, E2Q31, « C'est trop tôt pour le dire » Op. 22, E2Q31.

Cette incertitude semble dépendre de deux facteurs :

1. d'une **définition partielle et encore à venir du rôle**, avec une perspective encore indéfinie de latitude d'action,
  2. du **temps nécessaire** pour réduire les tensions de rôle, en donnant du sens aux « surprises », en agissant pour réduire ces écarts entre attentes et perceptions.
- Des données empiriques sont relatives à la définition de la perception d'**écart entre les anciennes et les nouvelles activités**. Une définition de l'écart de perception est donc fondée sur le couple **ancienne/nouvelle situation**. Une analyse éclaire cet écart de perception à partir de l'intérêt de la tâche au sens de Sainsaulieu (1977), analyse figurant dans les données

théoriques rassemblées dans le tableau 9 (p.167). L'enquête porte sur 5 dimensions de l'activité, telles qu'elles ont été définies par le service formation (Etude 1, annexe 7g, p.77-86).

**Graphique 5 : Perception de l'écart dans la satisfaction par rapport aux activités du nouveau rôle (E1Q29 à 48, en % du total des réponses, y compris « non réponse »).**



- Tous les écarts sont en **défaveur de la nouvelle unité**.
- Les écarts majeurs de satisfaction entre les deux unités (près de 30%) concernent la **polyvalence**<sup>130</sup>, la **gestion des incidents** (« intervention en cas résultats hors contrôle et de déclenchement des alarmes »).
- Un autre groupe d'écarts moins élevé, quoique significatif, (près de 20 % d'écart de satisfaction) concerne : la **gestion du poste** (« inventaire et lots prioritaires, gestion des plaquettes test, tâches de qualité »), les **manipulations** (« transferts de plaquettes entre les équipements »), les **mesures et analyses** (« mesure des plaquettes test, enregistrement de valeurs »).

<sup>130</sup> Etude 1, annexe 7g, p.77-86, définition des 5 axes du poste. Ces 5 axes sont : la **polyvalence** : il faut 6 mois d'expérience sur un équipement pour être formé sur un autre, la **gestion des incidents** : intervention en cas résultats hors contrôle et de déclenchement des alarmes, la **gestion du poste** : inventaire et lots prioritaires, gestion des plaquettes test, tâches de qualité, les **manipulations** : transferts de plaquettes entre les équipements, les **mesures et analyses** : mesure des plaquettes test, enregistrement de valeurs.

- La « surprise » semble relativement **homogène** dans la **qualification du type de transition**. Dans l'enquête 3 (annexe 13b, p.178-186), construite à partir des modalités du tableau 8 (type de transition de carrière),<sup>131</sup> les opérateurs interrogés qualifient majoritairement leur transition de « changement de poste », et non pas de « changement de métier ». Ils relèvent également le « contexte différent », ce qui confère à la transition un caractère **objectif** (transitions interrôles), et **cosmopolite**.

En revanche, en terme **d'évolution de responsabilité** du rôle (la « direction » chez Slocum, 1985), les appréciations sont moins clairement réparties, plus **hétérogènes**, elles se contredisent même : pour 6 personnes il y a amoindrissement des responsabilités, alors que pour les 4 autres, elles sont égales ou supérieures. D'autres témoignages (E1Q10) montrent aussi cette hétérogénéité : « J'ai parfois le sentiment de n'être qu'un poseur de pods » Op. 9, E1Q10, « J'ai l'impression d'être redevenu opérateur de base » Op.11 E1Q10, « L'intérêt est moindre, le métier moins intéressant. Il n'y a plus de contact avec la plaquette, et il n'y a pas beaucoup de possibilités de réfléchir » Op. 14, E1Q10, « Il n'y a aucune richesse dans le poste » Op. 21, E1Q10, « Pour moi, c'est un bon poste car il permet l'analyse : c'est enrichissant » Op. 33, E1Q10, « Il y a des possibilités de polyvalence intéressantes » Op. 39, E1Q10, « J'éprouve plus d'intérêt, j'ai appris de nouvelles choses, j'ai découvert le 'reclaim ' » Op. 35, E1Q10.

Une même hétérogénéité est constatée pour l'appréciation de **continuité ou de rupture** (E1Q55 : « avez-vous ressenti une rupture ? »). Une part significative des opérateurs interrogés (40 %) se considère en **situation de rupture** ou hésite à se percevoir dans une **situation de continuité**. La perception des individus face à leur situation de travail est donc variable, et témoigne d'une perception d'écart qui leur est spécifique.

Enfin, les témoignages cités montrent que certaines surprises sont « **positives** ». Elles naissent d'**écarts positifs** entre la perception de la situation antérieure et celle de la nouvelle situation.

Une surprise semble être particulièrement douloureuse : celle qui naît de l'écart entre les **anticipations et la perception du nouveau rôle**. « Le poste ne correspond pas au poste proposé ! Aucune formation en 6 mois ! » Op.32, E1Q10, « Cela a été dur car le passage de nuit a fait d'abord l'objet d'un accord, puis m'a été refusé ensuite. » Op. 52, E2Q22, « J'ai essayé d'agir pour rester en 6'' comme annoncé d'abord.... mais je n'y suis pas arrivé... j'ai menacé de ne pas y aller. » Op. 6, E3.

---

<sup>131</sup> Tableau 8, p. 165.

Pour résumer les résultats obtenus sur la mesure des écarts à l'origine de la surprise :

- La « surprise » se conjugue au **pluriel**.
- L'origine « des surprises » provient d'un **écart négatif** ou **positif** par rapport au nouveau rôle.
- Cette perception d'un écart par les opérateurs provient d'attentes en terme de **diversité des tâches**, associée à la **mise en œuvre d'un savoir-faire** comme l'intervention sur plusieurs machines (polyvalence), ou en cas d'incident. Ces deux points constituent l'origine des « surprises » les plus fortes.
- Ces surprises sont **spécifiques aux individus**.

Après avoir permis de déterminer les surprises comme un écart de perception par rapport au nouveau rôle, les données empiriques nous livrent des informations sur les différents types de surprises, au-delà des activités au poste de travail.

### **B - Les différents sujets de « surprise »**

En cherchant à définir la surprise comme un écart entre deux situations, nous avons noté qu'elle pouvait provenir **d'activités au poste de travail**.

D'autres sujets sont à l'origine de surprises individuelles en relation avec **les attentes de rôle**. Cette constatation permet d'ajouter au premier couple définissant l'écart (ancienne/nouvelle situation) le nouveau couple **attentes de rôle/perception du rôle**. Ces sujets ressortent des données empiriques.

Les données qui suivent sont extraites :

- des entretiens exploratoires (annexe 9a et 9b, p.117-177, EEX),
- de l'enquête 1 (question 10 : « Comment évaluez-vous votre intérêt général à ce poste ? » (annexe 10b, p. 129-131, E1Q10),
- de l'enquête 1 (questions 56/57 : « Si vous considérez avoir plutôt bien ou mal vécu le changement, à quel facteur l'attribuez vous ? » (annexe 10e, p.136-139, E1Q56/57),
- de l'enquête 2 (question 22 : « Q'avez-vous pensé de votre transfert et pourquoi ? » (annexe 11c, p. 149-151, E2Q22).

- Les **relations** sont source de surprises positives et négatives

« Je trouve ce poste intéressant, il me permet aussi beaucoup de contacts » Op.12, E1Q10.  
 « L'intérêt essentiel du poste réside dans le travail en équipe. » Op.6, E1Q10, « J'apprécie mon poste, je suis complètement intégré à l'équipe. » Op. 36, E1Q10, « En 6, les petits groupes sont assez fermés, en 8 c'est plus ouvert, on voit tout le monde », Op.39, E1Q10. « Facteur humain : froideur des opérateurs envers les techniciens. » Op.22, E1Q56/57, « J'ai été mal à l'aise au sujet de l'ambiance. » Op. 41, E1Q56/57.

- Des surprises naissent des **relations à la hiérarchie**.

« Le transfert est une bonne chose : j'ai été contacté par le team manager de la 8'' : il m'a proposé de venir dans son équipe, et je me suis senti valorisé. » Op.43, E2Q22, « C'est moins intéressant qu'en 6''.... En 6'', j'avais des contacts directs avec le chef de la fabrication, les techniciens : je pouvais faire des suggestions d'amélioration. » Op.37, E1Q10.

- La **capacité à agir** à partir **d'opportunités** ouvertes par la transition est une préoccupation des opérateurs, qui donne une place centrale à la recherche **d'autonomie et de responsabilité**. La demande de rôle est récurrente, mais exprimée de façons **diverses**, spécifiques à chacun.

« Le contenu du travail dans la nouvelle unité est un vrai problème, notamment au plan de l'autonomie, pour les opérateurs qualifiés » RRH1, EEX, « La marge d'autonomie est plus faible en 8'' qu'en 6'' du fait de l'automatisation qui verrouille la latitude d'action des opérateurs ce qui crée des frustrations. L'autonomie est également moins élevée du fait de la moins grande maturité des process de fabrication dans la nouvelle unité, les alarmes sont traitées par le technicien posté. » Team Manager, EEX, « Beaucoup de rumeurs sur le faible intérêt au poste. » Chef d'atelier, EEX, « Les techniciens process interviennent beaucoup en 8'' et limitent le champ d'action des opérateurs 6'' habitués à plus de latitude... » CCRH2, EEX, « J'ai moins de responsabilités. » – Op.18, E1Q10, « J'ai l'impression de n'avoir aucune autonomie. » Op. 21, E1Q10, « Ce poste est totalement différent : on était plus autonome en 6''. » Op.30, E1Q10, « C'est moins intéressant qu'en 6'', il y a plus de responsabilités en 6''. » Op.37, E1Q10, « J'ai l'impression de servir à rien. » Op.41, E1Q10

- Les surprises en terme de **formation** font de **l'acquisition de connaissances** une préoccupation récurrente.



« Le poste est intéressant mais il y a eu trop peu de formation. » Op.8, E1Q10 « Il y a eu un manque de formation. » Op.21, E1Q10, « Le poste est plaisant – Il y a beaucoup à apprendre. » Op.22, E1Q10, « Je fais preuve d'une bonne implication, j'ai eu un très bon tuteur. » Op.23, E1Q10, « Aucune formation en 6 mois ! » Op.32, E1Q10, « 10 mois après le transfert, tout va beaucoup mieux car j'ai eu plus de formation et c'est enrichissant. » Op.32, E1Q10.

- Le thème des **perspectives d'évolution** est créateur de surprises pour les opérateurs qui en ont des perceptions fort différentes :

« L'intérêt est élevé, il y a de plus des possibilités dans l'avenir pour élargir ses compétences. » Op.5, E1Q10, « L'intérêt du poste est faible : il y a moins de perspectives d'évolution. » Op. 13, E1Q10, « moins d'intérêt par rapport à la 6'' mais je dois bientôt avoir une évolution rapide selon mon team manager. » Op. 36, E1Q10, « Le poste est intéressant mais en attente de voir les niveaux 2 en process. » Op. 44, E1Q10.

La synthèse suivante donne une définition de la « surprise » à partir des éléments livrés par les données empiriques.

- Les surprises trouvent leur **origine** dans un **écart** de perception entre l'ancienne et la nouvelle situation, révélant une différence entre les attentes de rôle et la perception du nouveau rôle. Elles proviennent d'une perception **positive ou négative** de ces écarts. Nous proposons de définir le concept de « tensions de rôle » par ces doubles écarts. Les surprises sont produites par une **tension** qui entraîne un **questionnement**.
- Elles invitent à l'action pour favoriser la prise **d'autonomie** et de **responsabilité**, confirmant le concept de « **demande de rôle** ».
- Les surprises sont très **diverses** selon les sujets : elles révèlent la dimension **individuelle** du changement.
- Les **sujets** de surprise sont multiples :
  - les **activités au poste de travail**,
  - les **relations** (collègues, hiérarchie, autres interlocuteurs),
  - le processus d'**acquisition de connaissance**,
  - les **perspectives d'évolution individuelle** au travers du nouveau rôle.

La surprise, qui naît de la perception d'un écart c'est-à-dire d'une tension de rôle, s'accompagne d'une attribution de sens, conformément aux analyses de Louis (1980)<sup>132</sup>. Les données nous permettent de compléter cette approche en éclairant le contenu de l'attribution de sens.

### **5.1.3 Le sujet en transition cherche à attribuer du sens aux écarts entre attentes et perceptions de rôle**

Avant de détailler le contenu de cette recherche de sens, nous observons qu'elle a trait à la notion de perte et qu'elle est rattachée à une période précise de la vie professionnelle. L'étude 2<sup>133</sup> est éclairante sur ce point au travers des citations qu'on peut y lire.

- **le sentiment de perte** : le changement « a été très dur, on a l'impression que tout s'arrête. » thème 1, citation 6 : « la peur du changement, c'est parce qu'on a la famille, des amis et qu'on n'a pas envie de partir. » thème 1, citation 28 ; « la peur, c'est perdre quelque chose pour gagner autre chose. » thème 1, citation 34.
- **la référence à une période précise de la vie professionnelle** : « j'ai eu peur pour les plus âgées, car c'est difficile de se recaser. » thème 1, citation 7 : « Le plus dur, ça a été pour ma fille que j'ai dû sevrer au bout de 3 mois... » thème 1, citation 21 ; « avec l'âge, on prend un peu plus d'assurance. » thème 1, citation 40 : la motivation pour le transfert était « mon enfant à charge, on était en train de construire. » thème 5, citation 21.

En ce qui concerne le contenu de la recherche de sens, les données empiriques permettent d'identifier que la recherche de sens pour le sujet en transition s'articule dans le « rapport à l'équipe » (5.1.3.1) et au couple « continuité/rupture » (5.1.3.2).

#### **5.1.3.1 La recherche de sens s'articule autour de la posture individuelle dans l'équipe.**

Pour appréhender le processus d'attribution de sens par rapport à la posture individuelle face au, et dans, le groupe, nous analyserons les données relatives à **l'intégration**, illustrées par les citations données en réponse à la question : « Que pensez vous de votre rôle dans l'équipe ? ». (E2Q31 - annexe 11 e, p. 155-157).

Certaines citations font allusion, directement ou implicitement, à **l'utilité dans l'équipe**, d'autres évoquent l'utilité au travers de la notion d'intégration. Dans les citations, utilité et intégration sont si proches qu'il est aisé de les confondre.

---

<sup>132</sup> Chapitre 2, 2.2.2, p. 96.

<sup>133</sup> Annexe 7i, étude 2, thème 1 p. 95, thème 5 p.100.

Ces deux préoccupations sont associées aux **moyens** par lesquels les opérateurs qui arrivent dans la nouvelle équipe cherchent à prendre leur place dans le groupe. **Préoccupations et actions** visant à réduire les tensions de rôle sont donc associées.

- Le **degré d'utilité dans l'équipe** fait l'objet des plus nombreuses citations directes ou implicites (17 citations sur 57, soit presque 30% du total des réponses à la question). Il s'agit de la perception qu'a le sujet de son utilité ou de son inutilité. La notion d'utilité se décline **de façons très différentes** selon les individus en transition : être utile peut vouloir dire être autonome, compétent, engagé dans le groupe pour réaliser les tâches. La façon de le faire consiste à aider les autres, participer à l'effort commun, apporter une expérience.

« Je me sens utile dans l'équipe. Je suis débutant mais autonome sur les tâches de production. J'interviens seul sur un équipement difficile. » Op.1, E2Q31, « Je suis satisfaite, j'ai envie d'aider les autres membres de l'équipe. » Op. 2, E2Q31, « Je me sens inutile, j'aimerais être plus utile à l'équipe. » Op. 12, E2Q3, « J'apporte l'expérience que j'avais en 6". » Op. 13, E2Q31, « J'ai acquis un rôle important de conseil : je suis maintenant le plus ancien dans la zone ! » Op. 39, E2Q31, « Je sens que ma présence est indispensable, au même titre que tout le monde, pour faire l'activité. » Op. 44, E2Q31, « J'ai l'impression d'être très productive, d'avoir trouvé ma place. » Op. 49, E2Q31, « Je fais partie d'un ensemble, mon travail décharge les opérateurs d'un travail qui retarderait la production. » Op. 53, E2Q31.

- **L'intégration dans l'équipe** (14 citations sur 57), représente 25% du total des réponses à la question). Les opérateurs évoquent une **diversité de modes d'intégration** : assurer certaines tâches, se former, suggérer. C'est l'objet de la seconde partie que d'analyser les pratiques individuelles d'ajustement, c'est pourquoi, à ce stade de l'exposé des données, on cherche seulement à situer le concept d'intégration par rapport à celui de l'utilité, sans prétendre à l'exhaustivité sur les pratiques.

« Je fais partie intégrante du groupe, j'ai des responsabilités, c'est important. » Op. 26, E2Q31, « J'ai surtout un rôle de production, j'apporte quelque chose de nouveau à ce niveau. » Op. 27, E2Q31, « Comment ils faisaient avant, sans moi ? Il y a vraiment une bonne collaboration. » Op. 28, E2Q31, « Mon rôle n'est pas limité, j'ai l'occasion de participer, de faire avancer les choses. » Op. 29, E2Q31, « manque de formation : les opérateurs de l'équipe ne viennent pas suffisamment me voir pour que je me forme. » Op.49, E2Q31, « Je me sens

bien intégré, je suis bien à ma place. » Op. 52, E2Q31, « Je suis devenu le "comique" du groupe. » Op. 47, E2Q31. Dans les entretiens exploratoires, certaines données ont également trait à l'intégration : « Il faut que les nouveaux arrivants en 8'' s'intègrent, se fassent accepter, fassent leurs preuves en s'engageant dans le groupe, avec humilité sans mettre en œuvre des compétences qualifiées au départ. » Team Manager, EEX.

La préoccupation d'utilité - définie par l'autonomie, la compétence, l'engagement dans le groupe - est associée aux **pratiques d'intégration** dans le groupe consistant, par exemple, à aider les autres, participer à l'effort commun, apporter une expérience, se former, suggérer.

La **préoccupation d'utilité** induit des **pratiques d'intégration**, et vise à « se faire accepter, se sentir considéré, collaborer, se sentir à sa place », c'est-à-dire à **exister** en tant que membre du groupe.

Simultanément à la **préoccupation d'utilité**, l'opérateur en transition se questionne sur le **caractère continu ou non** de sa transition.

### 5.1.3.2 La recherche de sens s'articule également autour du couple continuité/rupture

A la question générale « Pensez vous que votre poste et votre rôle s'inscrivent dans votre parcours professionnel ? » (E2Q34 les réponses portant sur un échantillon de 53 opérateurs sont positives pour 43 % alors que 23 % ne sont pas d'accord, que 9 % hésitent et que 17 % expriment un accord conditionnel (formation, évolution...)). L'étude des données empiriques livre plusieurs approches de la recherche de sens relative au couple continuité/rupture. (E2Q34, annexe 11f, p. 158-159).

- Les types de continuité ou discontinuité dans le parcours professionnel les plus souvent évoquées sont relatifs à **l'existence de perspectives d'évolution** associées à la formation et aux compétences (15 citations sur 29 réponses). Les opérateurs se réjouissent des opportunités **d'acquisition de savoirs** et regrettent parfois leur rareté. Cette préoccupation est très cohérente avec le **contenu du contrat normatif** souhaité par l'organisation qui encourage l'acquisition de connaissances.

« Oui, il y a continuité, car mon transfert va m'aider à évoluer davantage. » Op. 13, E2Q34, « J'ai quelques doutes sur les possibilités d'évolution dans cet atelier. Cela pourrait être intéressant dans le futur... » Op. 16, E2Q34, « Oui, il y a continuité car ma future formation va me permettre une évolution vers le process » Op. 20, E2Q34, « Oui il y a continuité : je

ferai une demande de VAE par la suite. » Op. 30, E2Q34, « Oui mais il faut finaliser ce parcours et continuer les formations. » Op. 32, E2Q34, « Oui : j'ai besoin de connaître les machines pour mieux les comprendre et maîtriser mon évolution, ce qui me permet d'avoir des connaissances plus riches en terme de fonctionnement. » Op. 38, E2Q34.

La continuité dans le parcours professionnel s'accompagne d'une continuité en terme de système de gestion des carrières, comme en témoigne cet opérateur :

« Je suis préoccupé par mon évolution de carrière, je ne sais pas comment va s'appliquer la rosace<sup>134</sup> en 8'' » Op. 1, EEX.

- D'autres types de continuités ou discontinuités dans le parcours concernent des attentes de « **demandes de rôle** » aux niveaux responsabilités et autonomie (8 citations sur 29 réponses) :

« Oui : je veux comprendre, me débrouiller seule, volonté d'avoir d'autres formations. » Op. 49, E2Q34, « Je suis intéressée par mon travail, très intéressée par l'informatique. » Op. 3, E2Q34, « Non, il y a rupture car je suis passé de pilier 6" à simple opérateur de base en 8'. » Op. 17, E2Q34, « Non, il n'y a pas vraiment de continuité car ce poste est trop simple. » Op. 21, E2Q34, « Non, pas de continuité : je redémarre à zéro après un poste à l'EWS. » Op. 33, E2Q34, « Non, il y a rupture car je suis passé de pilier à pousse-plaquettes ! » Op. 34, E2Q34.

- Les autres approches de la préoccupation de continuité, moins fréquentes, ont trait à **l'évolution technologique, à l'expérience et l'histoire individuelle**.

La nouvelle unité est **l'avenir du site**, ce qui constitue une continuité naturelle du parcours (« oui, la 8" c'est l'avenir, c'est logique... » Op. 43 E2Q34), la **nouveauté des équipements** semble induire une certaine discontinuité dans le parcours professionnel (« Non, il n'y a pas de continuité dans l'atelier diffusion, il y a beaucoup de modifications d'équipements. » Op.7, E2Q34), **l'expérience passée** (« Je pense que j'aurais été mieux placée en photo que dans l'atelier actuel compte tenu de mon expérience. » Op. 9, E2Q34), la connaissance du **processus de fabrication du produit** (« Il y a continuité car je commence à connaître tout le processus de fabrication d'une puce. » Op. 1, E2Q34), enfin, le changement, quand il est vécu comme **une contrainte**, ne semble pas favoriser la continuité du parcours (« Non, il n'y a pas continuité, la vie m'a imposé ce choix. » Op. 53, E2Q34).

---

<sup>134</sup> La rosace est l'outil utilisé par l'entreprise sur lequel sont reportés le niveau de compétence attendu au poste et le niveau atteint par l'intéressé. Un aperçu des compétences est donné en annexe 6, p. 63-65

- La **recherche de rupture** fait partie de la recherche de sens. Elle existe également, dans les domaines sur lesquels une recherche de continuité peut avoir lieu, même si elle est moins fréquemment citée (aucune citation dans l'enquête 2, question 34, annexe 11f, p. 158-159) La question 23 de la même enquête apporte quelques éléments de précision à ce sujet (Qu'est ce qui vous a motivé à prendre la décision du transfert ? », annexe 11d, p. 152-154).

« Le poste libre au CMP.<sup>135</sup> » Op. 8, E2Q23, « Le changement, recommencer quelque chose de nouveau. » Op. 18, E2Q23, « Le besoin de changement dans mon travail quotidien. » Op. 22, E2Q23, « Ce qui m'a attiré : la nouveauté, le challenge, recommencer à 0 (...) » Op. 30, E2Q23, « J'aime le changement, la 8'' est l'avenir. » Op.43, E2Q23, « En 6'', j'ai tout donné sur le poste par rapport à la formation reçue et j'en ai fait le tour, j'ai souhaité aller en 8'' pour évoluer en changer. » Op. 49, E2Q23.

Il est possible de rapprocher les différents types de recherche de sens et les modalités qui leur sont associées.

**Tableau 16 : Définition de la recherche de sens et de ses modalités, les préoccupations.**

Recherche de sens	Utilité dans le groupe	Continuité/rupture
<b>Modalités : préoccupations</b>	Acquérir des compétences facilite l'intégration dans le groupe	Négocier l'acquisition et/ou la reconnaissance du savoir est un mode de gestion de la trajectoire personnelle.
Interaction savoir/relation	Le savoir comme moyen d'action sur les relations	Les relations comme moyen d'agir sur le savoir
Temporisation	Objectif immédiat (Réalisation)	Objectif futur (Projection)

<sup>135</sup> Le CMP (polissage mécano chimique) est un nouveau processus de fabrication qui n'existait pas dans l'ancienne unité

Les préoccupations de recherche de sens articulées sur le couple **continuité/rupture** **conduisent** à l'acquisition et à la reconnaissance de savoirs nouveaux au travers :

- du souhait de **perspectives d'évolution**, en termes d'acquisition de savoir et d'évolution de carrière,
- des **demandes de rôle**, en termes de niveaux de responsabilités et d'autonomie,
- d'intérêt pour **l'évolution technologique** et le contenu des **tâches** qui en résultent,
- de la volonté de **transférabilité de l'expérience individuelle**.

On note que ces préoccupations sont cohérentes avec le contenu du **contrat normatif** proposé par l'organisation.

Nous pouvons formuler à présent une synthèse de la recherche de sens du sujet en transition.

La recherche de sens se déroule dans deux dimensions différentes.

- La **préoccupation d'utilité** est une recherche d'autonomie, de compétences, d'engagement dans le groupe, déclinée en **pratiques d'intégration** qui consistent à participer aux activités du groupe. Utilité et intégration visent à acquérir le statut de membre actif du groupe. C'est un sens concret, une préoccupation immédiate des sujets en transition.
- A cette préoccupation de sens immédiat, dans l'interaction avec les autres, s'ajoute une réflexion personnelle relative au couple **continuité/rupture qui ouvre différentes perspectives** d'évolution personnelle, génératrices d'actions diverses : acquisition de **savoirs, demandes de rôle, engagement** dans la tâche.

Ces préoccupations sont cohérentes avec le **contrat normatif**,<sup>136</sup> tel qu'il est proposé par l'organisation, qui repose sur la mobilisation des compétences et le développement des responsabilités. On en déduit une articulation contrat normatif/recherche de sens.

<sup>136</sup> Chapitre 4, 4.2.3, p. 222 et tableau 14, p. 224.

Les préoccupations des opérateurs en transition sont assimilables à la définition donnée par Bareil et Savoie<sup>137</sup> (2002) : elles se révèlent très diverses du fait de la confrontation de la recherche de sens aux situations successivement rencontrées par le sujet en transition, de sorte que l'on peut considérer les **préoccupations** comme des **modalités de la recherche de sens**.

En conclusion de cette première partie, nous disposons d'une définition de chacune des variables de la dynamique de la transition.

Les apports théoriques nous ont conduit à définir la dynamique transitionnelle comme une **attribution de sens** aux écarts entre **attentes de rôle** et **représentation du rôle**. Les données empiriques recueillies affinent et complètent cette définition.

1 - Les **attentes de rôle** comportent deux dimensions :

- des **attentes génériques**, constituées par les **relations** (entre collègues et vis-à-vis du responsable hiérarchique), et l'**intérêt** de la tâche.
- et des **attentes projectives**, relatives à la perspective de changement de rôle, prenant corps dans la **capacité à agir** à partir d'opportunités. L'action projetée est conditionnée par l'apprentissage.

2 - La **représentation du rôle** comporte deux étapes majeures : l'anticipation du rôle, puis sa perception au travers de « surprises ».

- L'anticipation s'inscrit dans un **engagement mutuel** individu/organisation sur la base d'une représentation partagée du **contrat normatif** : Le sujet en transition exprime des **attentes envers certains actes gestionnaires** (planification, délivrance des informations et formations nécessaires sur le contexte et le rôle, dispositifs permettant la connaissance anticipée des collègues et responsables hiérarchiques). L'anticipation du rôle place donc le sujet en transition **en demande** vis-à-vis de l'organisation tant au plan des **savoirs** (connaissance du rôle et du contexte), que des **relations** (nouveaux interlocuteurs dans le rôle).

---

<sup>137</sup> Chapitre 2, 2.2.1, p.82.



- Les **surprises** naissent de la perception de différences, négatives ou positives, entre ancienne situation et nouvelle situation. Ces différences proviennent d'un double écart fondé respectivement sur les couples **attentes de rôle/perception du nouveau rôle** et **anticipation du rôle/perception du nouveau rôle**. Des tensions de rôle sont produites par ces écarts, elles induisent une recherche de sens qui invite le sujet en transition à agir, dans le sens de demandes de rôle. Les surprises sont **diverses**, expriment la dimension **individuelle** du changement et naissent à propos de nombreux sujets : activités au poste de travail, relations, processus d'acquisition de connaissance, les perspectives d'évolution individuelle au travers du nouveau rôle.
- 3 - La recherche **de sens**, née de la tension de rôle, porte sur deux domaines.
- L'utilité **dans le groupe** qui mobilise le savoir, permet l'intégration aux activités du groupe par l'autonomie, la compétence, et l'engagement. Les actions visant l'utilité cherchent un résultat immédiat. Les définitions de l'utilité et des actions qui en découlent sont très diverses selon les sujets.
  - Le sujet s'interroge sur la **continuité ou la rupture** de son activité professionnelle, créatrices de **perspectives** d'évolution personnelle. Ces perspectives d'évolution sont fondées sur **l'acquisition et/ou la reconnaissance du savoir**.

Ces préoccupations démontrent que le **contrat normatif**<sup>138</sup> proposé par l'organisation est susceptible de fonder un engagement individu/organisation. Ce contrat est également fondé sur la recherche de sens du sujet en transition. La confrontation de la recherche de sens aux situations rencontrées par le sujet au cours de sa transition fait naître les **préoccupations** qui sont des **modalités de la recherche de sens**.

Sous forme schématique, les liens de causalité entre les variables de la transition peuvent être représentés de la façon suivante : Ecart de perception et de représentation du rôle => tensions de rôle => recherche de sens => préoccupations => actions de demande de rôle.

La dynamique de la transition s'analyse donc comme une attribution de sens fondée sur le couple attentes de rôle/représentation du rôle. Cette recherche de sens est associée à l'action menée par le sujet en transition. C'est l'objet de la seconde partie de ce chapitre que de délimiter le **champ de la transition**, défini par les pratiques du sujet, en distinguant :

- son rapport aux pratiques gestionnaires

---

<sup>138</sup> Tableau 14, p.224.

- et ses différentes pratiques individuelles.

## **5.2 Le champ de la transition de rôle est défini par les pratiques du sujet en transition**

La figure 7<sup>139</sup> complétée définit le champ de la transition à partir des modes de socialisation organisationnelle<sup>140</sup>, c'est-à-dire en distinguant pratiques gestionnaires et pratiques individuelles. Les données empiriques conduisent à une redéfinition de la socialisation organisationnelle afin de substituer à la conception de deux modes de socialisation une approche unifiée à partir du principe général de **pratiques du sujet en transition**, déclinées en postures face aux pratiques gestionnaires (5.2.1), et en pratiques individuelles (5.2.2). Nous nous interrogerons également sur les interactions entre ces deux types de pratiques (5.2.3).

### **5.2.1 Le sujet en transition face aux pratiques gestionnaires**

Face aux pratiques gestionnaires, les sujets en transition cherchent leur amélioration, dans le but d'accroître les ressources mobilisables qui favoriseront leur transition.

Le tableau 15 (p.238) montre que les attentes envers les processus gestionnaires concernent le **processus de formation** (41 citations sur 226, troisième thème en nombre de citations après l'anticipation et les relations). Le sujet en transition se préoccupe également d'autres processus de gestion des transferts, même s'ils sont moins cités (34 citations).

Les données montrent que les opérateurs interviennent en relevant les dysfonctionnements, puis proposent des améliorations pour **encourager l'organisation à les régler**.

Nous étudions d'abord la logique d'intervention des sujets en transition face aux pratiques gestionnaires de l'organisation (5.2.1.1). Dans un second temps, les données exposées situent le champ d'intervention des opérateurs en transition au niveau de la situation de travail (5.2.1.2).

---

<sup>139</sup> Chapitre 5, figure 7.1 et 7.2, p. 230.

<sup>140</sup> Chapitre 2, 2.1.1, p.62.

### 5.2.1.1 La logique d'intervention des sujets en transition face aux pratiques gestionnaires s'inscrit dans la relation « identification de dysfonctionnements / demande d'améliorations ».

Une première source de données décrit la logique générale d'intervention des sujets en transition face aux pratiques gestionnaires. Il s'agit de l'étude<sup>141</sup> menée par les élèves de l'IAE d'Aix en Provence (2002). Ce rapport s'inscrit dans la logique suivante : à l'identification des dysfonctionnements succèdent des propositions d'améliorations.

En effet, cette étude avait fait apparaître des **dysfonctionnements généraux** sur le sujet des transferts. Parmi ces difficultés, ressortent clairement la **défaillance des processus**, ou leur **inexistence**. Parmi ces processus défaillants ou inexistantes sont énumérés : les « processus de sélection des candidatures et le traitement des choix émis par les salariés en termes d'équipe et d'horaires », la « planification non anticipée des transferts, le manque d'information sur les nouveaux postes ouverts », les « retards dans la gestion informatique des dossiers après la mutation et de la mise à jour des nouveaux accès (badges) », le « manque de matériel de protection à l'arrivée dans la nouvelle unité », l'absence de « préparation du transfert : visites, informations préalables sur le nouveau poste », la « formation trop courte et insuffisante ».

Face à ces difficultés, les pistes d'actions d'amélioration que les groupes de travail ont proposées en priorité portent essentiellement sur la **mise en place de processus** : « Processus de validation du besoin de transfert visant à déterminer les postes ouverts en fonction des plannings d'activité », « Processus de validation de la personne à transférer à partir de l'analyse des souhaits émis, et de l'adéquation du candidat par rapport au poste en termes de compétences suite à entretien formel et accord de l'encadrement des deux unités », « Intégration et suivi : accueil par l'encadrement de la nouvelle équipe, formation au poste, entretien CCRH<sup>142</sup>, questionnaire de satisfaction », « Gestion du remplacement du personnel transféré par un intérimaire. »

Approfondissons ces premiers constats au travers de l'étude des réponses aux entretiens exploratoires (annexe 9a et 9b, p. 117 à 122). Les personnes interviewées lors des entretiens exploratoires étaient des acteurs privilégiés du transfert du personnel qui occupaient des fonctions différentes dans l'organisation, ce qui permettait un regard croisé : encadrement et

---

<sup>141</sup> Les modalités de cette enquête ont été détaillées au chapitre 3, 3.2.3.2, p.135 On a indiqué que l'enquête a été suivie de la formation de groupes de travail d'opérateurs et team managers qui ont émis des propositions d'amélioration.

<sup>142</sup> CCRH : Correspondant Communication et Ressources Humaines, un CCRH est affecté dans chacune des équipes (nuit, matin, après midi, week end) dans laquelle il assure un premier niveau d'information et de gestion des ressources humaines.

DRH en charge des transferts et en butte aux difficultés de gestion (9 entretiens), et opérateurs eux-mêmes transférés (5 entretiens). Le choix entre les interlocuteurs possibles a été fait selon le principe de la **préoccupation** des personnes interviewées : certains se sont présentés spontanément pour donner leur avis, d'autres ont immédiatement accepté la proposition de s'entretenir sur ce sujet. Le niveau de préoccupation élevé des interlocuteurs a facilité la transmission spontanée d'informations et révélatrice d'attentes importantes en terme d'amélioration.

Les témoignages recueillis lors de ces entretiens confirment et précisent la logique d'intervention face aux pratiques gestionnaires « identification de dysfonctionnement / propositions d'amélioration ».

De nombreuses observations ont été faites, elles portent entre autres sur les processus de formation et divers processus se rapportant aux transferts.

La récurrence des demandes d'amélioration est un indicateur de l'attention que les opérateurs portent aux pratiques gestionnaires.

- **Le plus souvent, ce sont des améliorations du processus de formation qui sont demandées** (14 citations sur 67, les autres thèmes étant l'anticipation -12 citations- puis divers aspects processuels, le rôle et les relations). On identifie à travers ces témoignages :
  - **des suggestions d'amélioration** : « La formation à l'intégration dans la nouvelle unité est trop courte » Formateur, « La personne de 6'' devait arriver un mois avant pour être formée : c'est pas du tout au point... » Opérateur 2, « Il faut allonger la durée de la formation, apporter les connaissances en deux fois, revoir les moyens alloués au service formation » Formateur,
  - **une instrumentalisation de la formation, ressource mobilisable** pendant la transition : « La formation doit permettre aux opérateurs de se sentir soutenus, qu'il s'agisse du basic training, de la formation au poste ou du tutorat » CCRH 1, « Les grands process sont les mêmes, les équipements seront différents. Il faut réapprendre beaucoup de choses » opérateur 3, « (...) les machines 8'' sont différentes, c'est une nouvelle génération, il y a de nouvelles opérations à faire et donc à connaître » Team Manager, « La formation est une garantie d'intégration » opérateur 3.

- **une recherche d'attribution de sens** : « Mon objectif est de revenir au niveau de compétences correspondant à celui acquis dans l'ancienne unité » SHOM<sup>143</sup> de nuit, « Je suis demandeur de formations pour être polyvalent ainsi qu'en process et maintenance. Cela me permettra d'être reconnu » opérateur 5.
- Des demandes d'améliorations concernent aussi **divers aspects processuels de gestion** des transferts (7 citations sur 67):

Parmi ces aspects processuels, on trouve des demandes relatives :

- au processus de **sélection** des candidatures : « Les teams managers de 8'' cherchent des jeunes qui en veulent, pas des petites mamies qu'on trouve parfois en 6'', ils aimeraient choisir les gens, trier les personnes. C'est un peu la foire aux bestiaux, le marché aux esclaves » CCRH 2.
- au processus de **gestion des transferts** eux-mêmes : « Les règles de gestion du transfert doivent être claires, connues de tous » CCRH 1, « Manque de volonté d'appliquer des processus rigoureux de transfert, il a manqué un vrai leader dans le suivi des transferts » CCRH 1.
- au processus **d'intégration** dans l'équipe et de présentation du poste : « Il faut soigner l'accueil et l'intégration dans l'équipe, la visite des postes de la fab 8'' à l'arrivée en 8'' doit être approfondie » CCRH 1.
- à une **continuité** dans le système de **gestion des carrières** : « Une mesure des compétences et qualifications doit être faite au moment du départ » CCRH 1, « Je suis préoccupé par mon évolution de carrière, je ne sais pas comment va s'appliquer la rosace en 8'' » opérateur 1.

Pour résumer, les sujets en transition demandent l'amélioration des pratiques gestionnaires en vue de mobiliser des **ressources optimisées**. Cette démarche est associée à la **dynamique de recherche de sens** qui se concrétise dans les **préoccupations** par :

- de la **reconnaissance** du « niveau de savoir-faire initial » et d'un rôle correspondant à ce niveau,
- et la **reconnaissance dans l'équipe**.

---

<sup>143</sup> SHOM : Shift Operation Manager. Il s'agit de représentant du Directeur de la fabrication dans l'équipe postée, en week end ou en nuit.

Ces préoccupations rejoignent les deux **questionnements majeurs en terme de sens**<sup>144</sup> pour le sujet en transition (utilité dans l'équipe et recherche de continuité/rupture).

Après avoir constaté que les **préoccupations** sont des **modalités** de la **recherche de sens** (première partie) et de l'analyse des données recueillies, on peut donc ébaucher la relation :

Recherche de sens => préoccupations => le sujet **demande l'optimisation des pratiques gestionnaires** suite à l'identification de dysfonctionnements => **stratégie transitionnelle** du sujet mobilisant les **pratiques gestionnaires améliorées**.

L'amélioration des pratiques gestionnaires demandée par le sujet équivaut à une demande de ressources transitionnelles supplémentaires.

### **5.2.1.2 Les suggestions d'amélioration des pratiques gestionnaires visent à faciliter la maîtrise de la nouvelle situation de travail.**

D'autres réponses<sup>145</sup> permettent de préciser encore la nature des suggestions d'amélioration. Les ressources que souhaitent mobiliser les acteurs au travers de ces processus sont définies en termes concrets, et doivent faciliter la **maîtrise de la nouvelle situation de travail**.

La maîtrise du poste donne lieu à une demande d'apport de connaissances (savoirs) et de mise en relation.

- **L'apport de connaissances** se fait par leur acquisition et par l'apport d'informations
- La première intervention que demandent les opérateurs à l'organisation concerne la **formation au nouveau poste** de travail :

« Une présentation plus approfondie de Wipper<sup>146</sup> serait la bienvenue », Op.5 E1Q21, « Il faut davantage de formation sur la zone de travail », Op. 18, E1Q21, « Il faut une formation Workstream<sup>204</sup> plus approfondie, augmenter le nombre des exemples », Op.22, E1Q21, « Il faut une formation spécifique sur la technologie du cuivre », Op.25, E1Q21, « Il faut encore

<sup>144</sup> Chapitre 5, 5.1.3, p.248.

<sup>145</sup> Trois questions fournissent un éclairage sur ce sujet :

1. « Quelles sont vos idées d'amélioration du processus des transferts ? » (E1Q21, annexe 10b, p. 129-131)
2. « Qu'avez-vous pensé du transfert, et pourquoi ? » (E2Q22, annexe 11c, p. 149-151) .
3. « Quels sont vos sentiments sur les différentes étapes de préparation aux transferts ? » et « votre commentaire » (E2Q13/14, annexe 11b, p. 147-148)

<sup>146</sup> Wipper est un système automatisé de gestion de production, Workstream est un logiciel associé à cet outil.

plus de formation sur le poste, plus de concret dans ces formations au poste », Op. 26, E1Q21.

- Le thème de l'**application des processus** qui permettent la **connaissance anticipée du nouveau poste** fait l'objet de citations sous la forme de ressources utiles au poste de travail : « Les visites vers la fab 8" sont trop courtes et ne sont pas assez approfondies sur chaque atelier » Op.24, E2Q14, « Pas assez de renseignements sur les postes ouverts » Op. 25, E2Q14, « Il faudrait une visite approfondie un demi-poste » Op. 28, E2Q14, « La présentation du poste doit être améliorée » Op.52E2Q14.

- Au-delà des souhaits d'outils pour une meilleure maîtrise de la situation de travail par la **formation** et les **processus de gestion** des transferts, l'opérateur en transition demande la production d'un autre type de ressources par les pratiques gestionnaires : des pratiques qui faciliteraient les **relations**, au plus près du **poste de travail**, dans la nouvelle unité.

Plusieurs dispositifs fournissent des données explicatives sur ce sujet<sup>147</sup> dont la consolidation permet de dégager une typologie de ces demandes en termes de pratiques gestionnaires pour faciliter les relations.

On distingue 6 types de demandes :

- **construire une représentation anticipée du nouveau rôle** : « Ce serait bien d'être immergé dans l'équipe 8'' avant le transfert avec les autres opérateurs de la nouvelle unité. » Op.9., E1Q21,
- **créer un lien** entre le nouvel arrivant et l'équipe d'accueil au travers d'**un relais** :
  - Dispositifs **de tutorat ou d'aide à l'intégration** : « J'ai bénéficié immédiatement d'une formation et les formateurs étaient très disponibles » Op.17, E1Q56/57, « Il doit y avoir un accueil personnalisé par l'équipe. » Op.45, E1Q21,
  - Dispositifs permettant l'intervention de **personnes déjà connues dans l'ancienne unité** : « On pensait que la difficulté serait les horaires différents, mais ce qui perturbe, c'est de se retrouver dans des équipes qu'ils ne connaissent pas. » RRH1, EEX, Connaître « une, voire plusieurs personnes, ... dans l'équipe ? cela leur donne l'impression d'être moins isolé les premiers temps. » Shift Operation

---

<sup>147</sup> Entretiens exploratoires; Enquête 1 : question 21, annexe 10d, p 133-135. ; Enquête 2, question 22, annexe 11c, p. 149-151 ; Enquête 2, question 14, annexe 11b, p.147-148 ; Enquête 1, questions 56/57, annexe 10 e, p. 136-139).

Manager nuit, EEX, « Les anciens de la 6" déjà transférés m'ont aidé dans mon intégration.» Op.10, E1Q56/57,

- **bénéficiaire de la dynamique du groupe** d'accueil : « Il n'y a pas suffisamment de réunions d'équipes, pas assez de cohésion : il faut intervenir sur ces sujets. » Op.41, E1Q21, « Il faudrait aussi plus de comptes-rendus de réunions pour informer et plus de concertation », Op.29, E1Q21, « J'ai souffert d'un manque d'information, les membres de mon équipe d'accueil ont des attitudes individualistes », Op.7, E2Q22,
- **bénéficiaire du rapprochement entre les deux unités** : « Il faudrait davantage d'espaces de discussion et de rencontre, comme la cafétéria pour que les opérateurs se mélangent » Chef d'atelier, EEX. Le contexte ne semble pas toujours faciliter la mise en place de nouvelles relations : « La séparation géographique entre les deux unités ne facilite pas le mélange naturel, il y a deux mondes disjoints » Formateur, EEX , « Il y a une volonté de faire du nouveau alors que tout existe déjà sur la 6'' » Op.3, E1Q21, « Il faut améliorer les échanges entre l'ancienne et la nouvelle unité », Op.29, E1Q21, « Les réunions communes 6/8 initiées sont une très bonne chose » Op.37, E1Q21,
- **aider la résolution de situations conflictuelles** : Devant les difficultés (« il y a eu de la rétention d'informations pour que je ne devienne pas un concurrent. » Opérateur 4, EEX, ou « Quand un opérateur 6'' arrive en 8'', c'est encore un fainéant qui va arriver : les jeux sont déjà faits...» CCRH2, EEX), la demande des opérateurs en transition est que l'organisation « traite le conflit 6/8 et la jalousie entre personnes ayant toujours travaillé en 8" et personnes nouvelles en 8'' mais expérimentées en 6''», Op. 36, E1Q21,
- **renforcer la « communication » dans le processus de gestion des transferts** : « Il y a eu un manque de communication », Op.7, E2Q14, « Il y a eu une difficulté d'entente entre teams qui ont bloqué les opérateurs et leur départ », Op.10, E2Q14, « L'annonce des transferts à venir, et la fin des rush<sup>148</sup> en 6" étaient inconnus du management de nuit ! », Op.29, E2Q14.

---

<sup>148</sup> Lots « rush » : procédure pour accélérer le processus de production pour certains lots prioritaires. Cette procédure peut être déclenchée par exemple quand il est utile de voir les conséquences d'une étape de fabrication particulière sur la qualité du produit final, ou d'urgence d'une commande client.



Synthétisons à présent la posture des opérateurs en transition face aux pratiques gestionnaires d'accompagnement.

L'origine de la logique d'intervention de l'opérateur en transition découle de **la recherche de sens** déclinée en préoccupations adaptées à chaque situation de travail.

Le projet du sujet en transition est de **mobiliser le maximum de ressources** pour favoriser son parcours transitionnel. Il demande que l'organisation optimise ses pratiques, on peut l'analyser comme une demande de **supplément de ressources** destinées à être consommées au cours de la transition.

Les ressources utiles au projet du sujet en transition visent la **maîtrise de la nouvelle situation de travail** au travers de **pratiques** développant :

➤ **le savoir :**

- par la **formation** au nouveau poste de travail,
- par l'application de processus de gestion des transferts qui permettent la **connaissance anticipée** de la nouvelle situation de travail (poste et contexte),

➤ **les relations**, qui permettent :

- la **représentation anticipée** de la nouvelle situation de travail
- **l'intégration** dans l'équipe (dispositifs de relais, d'accueil dans l'équipe, de rapprochement des deux unités, d'aide à la résolution de conflits, communication nécessaire aux processus de transferts),

Quand le sujet en transition demande l'optimisation des processus gestionnaires, il demande un **accroissement de ressources** qui, mobilisées, lui permettront d'atteindre ses objectifs de recherche de sens de la nouvelle situation de travail. Pour être mobilisables, ces ressources doivent l'être directement dans la **situation de travail** (rôle et contexte proche).

C'est pourquoi, les données empiriques que nous avons recueillies nous amènent à conclure que le sujet en transition cherche à **consommer les pratiques gestionnaires** dans le but de réaliser ses propres enjeux en lien avec sa propre recherche de sens.

Simultanément à cette recherche de consommation des pratiques gestionnaires, le sujet en transition développe des pratiques individuelles.

## 5.2.2 Les pratiques individuelles développées par les sujets en transition

Nous analysons les pratiques individuelles en tant que modes actifs de recherche d'opportunités d'interactions, conformément à l'approche de la proactivité définie par Reichers (1987)<sup>149</sup>. Les données de l'enquête 3 portent précisément sur cet objet. (Annexe 13b, § C – pratiques individuelles de co-construction de rôle, p.178-186).

On distingue **l'inventaire des pratiques (5.2.2.1)** et le **champ d'intervention** de ces pratiques (5.2.2.2).

### 5.2.2.1 Il existe un large éventail de pratiques individuelles de co-construction de rôle

L'objet de l'enquête 3 était de parvenir à faire l'inventaire des pratiques individuelles qui naissent des **préoccupations successives** des opérateurs en transition. Nous relevons qu'un même sujet en transition peut **s'inscrire simultanément dans plusieurs types de pratiques**.

**1 - Une première pratique réside dans la référence aux relations organisées par le contrat normatif : le sujet en transition évoque un engagement que l'organisation entretient à son égard dans le cadre du contrat normatif.**

On a analysé que le contrat normatif fondait cet engagement de l'organisation envers ses membres en retour de leur engagement dans le système **d'amélioration continue** et **l'application des processus** au poste de travail (tableau 14, p.224.). Ce type de posture s'inscrit donc dans cet engagement mutuel, dans le cadre d'un contrat normatif « relationnel ».

« On m'avait affecté sur la ligne de production qui restait dans l'ancienne unité, je ne devais pas changer » Op.3, E3, « J'espérais rester en 6'', à cause de mes copains et de mon niveau 3 qui me permettait de jouer le rôle de pilier » Op.6, E3, « Je m'investissais beaucoup en 6'' : j'avais la reconnaissance de mon team manager, les attentes que j'avais en 6'' étaient toujours satisfaites » Op.6, E3, « Le responsable de production de l'ancienne unité a annoncé la nécessité du changement : j'ai fait confiance au déroulement du processus. » Op.7, E3, « On est venu me proposer un poste, ce que j'ai accepté tout de suite. J'ai vraiment confiance, car ce responsable hiérarchique m'avait toujours valorisé auparavant dans mon ancien atelier, au micromodule » Op.7, E3.

---

<sup>149</sup> Chapitre 2, 2.2.2.3, p. 101

**2 – Un second groupe de pratiques vise à rechercher des informations.** Cette recherche met en œuvre le questionnement et l'observation, à partir de la situation d'origine ou par immersion dans le nouveau contexte de travail.

- La **recherche d'informations** est présente à toutes les étapes de la transition par **questionnement d'interlocuteurs proches**. Cette recherche est très variée : poste, relations avec la hiérarchie et les autres opérateurs au travers de « feed-backs ».

« Je me suis renseigné tout de suite » Op.1, E3, « J'ai tout fait pour me renseigner sur le futur poste » Op.4, E3, « J'ai voulu savoir les raisons du départ de la personne que je remplaçais dans la nouvelle unité » Op.4, E3, « J'ai recherché des informations sur la hiérarchie, sur le poste » Op.4, E3, « Je cherche toujours à en savoir davantage » Op.2, E3, « Je pose des questions sur les alarmes quand celles-ci se déclenchent », Op. 2, E3, « J'ai recherché le feed back des autres opérateurs », Op.3, E3, « J'ai demandé leur avis à 2, 3 personnes » Op.4, E3, « J'ai pris contact avec mon responsable hiérarchique » Op.3, E3, « Je me suis rapproché des opérateurs connus » Op. 3, E3.

- La recherche d'informations se fait également par **immersion dans la nouvelle unité**.

« J'ai surtout observé comment fonctionnait l'équipe » Op. 9, E3, « J'ai beaucoup observé » Op.7, E3, « Je me suis renseigné sur ce nouveau poste et j'ai visité la salle blanche » Op.8, E3, « J'ai visité la nouvelle unité » Op.1, E3, « J'ai visité la fab et notamment l'atelier CMP qui m'a bien plu par son côté isolé » Op.2, E3, « J'ai demandé à prendre contact et faire connaissance avec la nouvelle équipe pour faciliter mon intégration » Op.1, E3, « J'ai fait un ou deux postes avec le formateur et le tuteur » Op.3, E1, « J'ai beaucoup observé, que ce soit sur le poste ou au café, à la cafétéria » Op.7, E3.

**3 – Un troisième groupe de pratiques s'inscrivent dans une logique d'adaptation au nouveau rôle.** On distingue dans cette logique d'adaptation l'acquisition de compétences, la préoccupation de faire un apport à l'équipe, et de s'y intégrer.

- Une pratique majeure est **l'acquisition de compétences** : la finalité est d'obtenir la crédibilité de l'équipe.

« Je voulais écouter et apprendre à mon rythme car tout était nouveau pour moi » Op.2, E3, « j'ai fait un effort pour acquérir de nouvelles compétences » Op. 3, E3, « J'ai obtenu la transmission des informations nécessaires de la part de mon tuteur » Op.3, E3, « J'ai eu des difficultés d'apprentissage sur le nouveau parc et j'ai pu

bénéficier de l'appui d'un opérateur plus qualifié » Op.1, E3, « j'ai fait de mon mieux pour comprendre, me former, connaître le nouveau métier » Op.3, E3, « Apprentissage des procédures et du fonctionnement de l'informatique » Op. 4, E3, « J'ai pu obtenir la crédibilité sur le parc grâce à l'appui de cet opérateur plus qualifié et ça a renforcé ma motivation » Op.1, E3, « je suis devenu crédible : on a vu qu'on pouvait compter sur moi » Op.4, E3, « actuellement je m'investis beaucoup dans la formation » Op.1, E3, « j'ai continué à toujours en savoir davantage en posant des questions à mon tuteur » Op.2, E3, « J'ai cherché à bien comprendre le rôle des machines, à bien comprendre la production » Op.10, E3, « Je cherche à continuer à évoluer, j'ai fait des formations et j'accompagne le tech process » Op.10, E3.

- La préoccupation de crédibilité s'accompagne d'une recherche d'utilité dans l'équipe : **l'apport à l'équipe** se veut tangible, ce qui rejoint notre définition de la recherche de sens, dans sa première dimension (utilité dans l'équipe)<sup>150</sup>.

« J'ai essayé de faire face aux tensions relationnelles en discutant et échangeant avec les collègues dans l'équipe », Op.4, E3, « A la fin de la première semaine, je pouvais commencer à me débrouiller seul », Op.1, E3, « Je peux maintenant débloquent certaines alarmes et faire repartir les machines » Op.2, E3, « J'ai vite acquis de l'autonomie et pu répondre aux difficultés » Op.4, E3, « Je commence à être autonome sur mon poste », Op.2, E3, « Je peux maintenant aider les collègues », Op.2, E3, « J'assure le remplacement des opérateurs pendant les pauses », Op.2, E3, « Je cherchais à obtenir de meilleurs résultats en optimisant le mode de production », Op.9, E3.

- La préoccupation d'apprentissage s'accompagne d'une **volonté d'intégration** dans l'équipe, dans un souci de **discrétion et de compréhension** par rapport à la nouvelle situation.

« J'ai recherché le dialogue avec mes nouveaux collègues de travail » Op.9, E3, « j'ai évité les comparaisons avec la 6'' » Op.3, E3, « J'ai essayé surtout d'éviter les préjugés avec de l'humilité » Op. 4, , E3, « J'ai tâché d'oublier mes connaissances propres pour avoir un nouvel oeil tout en réfléchissant à ce que le passé pouvait m'apporter » Op.4, E3, « J'ai tenu à voir le nouveau team, j'ai pris des notes, j'ai posé des questions, j'ai évité de poser 50 fois la même » Op.6, E3, « Je dois faire un effort sur moi important, prendre sur moi, ne pas perdre le contrôle de mes émotions très fortes » Op.6, E3, « Mon implication m'a permis de bien m'intégrer, tout de suite »

---

<sup>150</sup> Tableau 16, p.252.

Op.9, E3, « Travailler assidûment m'a permis d'être à l'aise dès le premier jour »  
Op.10, E3, « Grâce à mon investissement dans mon travail, ma volonté d'apprendre, mon apprentissage s'est bien passé » Op.9, E3.

#### 4 –Les pratiques témoignent d'une « individuation »<sup>151</sup> et d'un « développement du rôle »<sup>152</sup>.

Plusieurs pratiques visent à modifier l'environnement, c'est à dire la nouvelle situation de travail : engager une négociation, ou contester et s'opposer.

- le sujet tente de modifier son environnement en **engageant une négociation** (exposition de ses préoccupations et choix personnels, propositions de modifications, conclusion d'engagements mutuels) :

« J'ai pu rejoindre la zone que je souhaitais suite à une discussion avec le team pendant ma visite de la nouvelle unité », Op.2, E3, « J'avais postulé pour un poste en gravure, mais ça ne s'est pas fait car ils ont pris un opérateur qui avait déjà travaillé en gravure », Op.7, E3, « J'ai demandé mon transfert au moment du merit review », Op.3, E3, « Je suis devenu polyvalent sur un autre parc car il y avait peu d'activité sur le premier équipement d'affectation [...] et j'ai obtenu l'accord de mon team pour être positionné aussi sur un autre parc d'équipements », Op.1, E3, « J'ai rencontré mes contacts directs par rapport au poste pour donner ma vision du poste et pouvoir compter sur leur aide » Op.4, E3, « J'ai formulé une demande d'entretien au team au sujet de mon apprentissage » Op.3, E3, « J'ai obtenu l'appui du team pour qu'il débloque les formations demandées », Op.1, E3, « Le team a compris mon centre d'intérêt par rapport au poste », Op.3, E3, « Aujourd'hui, le team 8'' me suit : il me propose des formations qui correspondent à mon ancien niveau de 6'' car il a besoin de niveaux TPE 2 et 3 », Op.6, E3, « Aujourd'hui, j'accepterai un niveau 2 si la formation TPE 2 convenue a bien lieu », Op.6, E3, « J'ai proposé un projet de réorganisation du travail dans l'équipe, avec certains transferts de tâche. Ce projet a été accepté par tous (opérateurs, team, technicien), il permettait des améliorations de production, de qualité, de compétences de chacun. On a essayé, cela faisait + 9% d'activité », Op.7, E3, « Je mets en avant ma vision de la meilleure façon de travailler, c'est-à-dire une égalité de compétences et qualification au sein de l'équipe » Op.5, E3, « J'ai sollicité mon team pour optimiser le mode de production de façon informelle en

---

<sup>151</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1, p.73.

<sup>152</sup> Chapitre 2, 2.2.2.3, p.101.

fab. » Op.9, E3, « J'ai cherché à améliorer le fonctionnement de la zone FSI par le dialogue en fab. » Op.9, E3.

- Certaines données ressortent comme **pratiques de contestation** et **d'opposition** par rapport aux décisions de l'organisation. Le sujet en transition ne s'inscrit donc pas uniquement dans l'engagement mutuel prévu par le contrat normatif. Ce type de comportements révèle un degré significatif « d'**individuation** »<sup>153</sup> et de « **développement du rôle** »<sup>154</sup>.

« Je ne souhaitais pas être transféré à l'origine » Op.9, E3, « Malgré mon mécontentement, je me suis fixé pour moi-même un temps d'essai de 8 mois pour essayer, quitte à partir ensuite si ça n'allait pas » Op.9, E3, « J'ai essayé d'agir pour rester en 6'' comme annoncé d'abord en faisant intervenir des responsables de l'organisation, mais je n'y suis pas arrivé » Op.6, E3, « J'ai été insatisfait quand on m'a demandé de passer en 8'', j'ai demandé à plusieurs membres de la hiérarchie d'intervenir » Op.6, E3, « J'ai demandé d'avoir une journée complète pour découvrir la 8''. C'était ça où je n'allais pas en 8'' car j'ai menacé de ne pas y aller » Op.6, E3, « J'ai voulu être affecté dans une zone non concernée par le transfert » Op.10, E3.

- Le sujet en transition peut se placer en **situation de confrontation** dans le cadre de **situations relationnelles difficiles**, voire **conflictuelles**, les niveaux d'implication des acteurs dans ces relations sont variables :

« Maintenant les relations sont claires avec les collègues mais c'est vraiment difficile à atteindre. Maintenant, les autres membres de l'équipe évoquent avec moi les soucis conflictuels dans l'équipe » Op.4, E3, « Avec les formes, quand il y a un problème, je le dis. Mais je ne m'attache pas au détail, seules les choses importantes comptent » Op.7, E3, « j'ai essayé de parler des problèmes de jalousie et de mauvaise ambiance, j'ai essayé de résoudre le conflit » Op.7, E3, « Avoir remis les pendules à l'heure a beaucoup apporté à l'équipe : ça a remotivé les gens, ceux-ci semblent plus intéressés par leur travail, il y a plus d'échanges entre eux » Op.7, E3.

Ce type de citation illustre une **posture individuée**, comme cela a été exposé au second chapitre<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1, p.73.

<sup>154</sup> Chapitre 2, 2.2.2.3, p.101.

<sup>155</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1.2, p.77.

On trouve enfin d'autres pratiques, mais qui ne présentent pas la récurrence des précédentes.

- la **transférabilité des compétences**, qui fait écho à la seconde dimension de recherche de sens, articulée sur le couple continuité/rupture.

« Aujourd'hui, j'essaie de transférer mes compétences de 6 en 8'' », Op.6, E3.

- le sujet en transition évoque ponctuellement un besoin de se **détendre de la tension** générée par la transition : « on plaisante, on échange, je me sens bien quand je travaille avec eux » Op.6, E3, « j'ai besoin de me changer les idées en pause », Op.6, E3.

Le tableau 17 opère une synthèse à partir de la distribution savoirs/rerelations qui apparaît structurante pour l'ensemble des pratiques.

**Tableau 17 : Recensement des pratiques de co-construction de rôle et définition au travers des savoirs et des relations**

<b>Pratiques de co-construction</b>		<b>Savoirs</b>	<b>Relations</b>
<b>1 - Faire référence aux engagements de l'organisation</b>		Conviction du sujet concernant les engagements de l'organisation envers lui pour faciliter sa transition.	Mobiliser les engagements de l'organisation dans les relations avec l'organisation.
<b>2 - Rechercher les informations, découvrir la nouvelle situation de travail</b>		Construire une représentation de la nouvelle situation de travail et de son contexte.	Questionner, observer.
<b>3 - Entrer dans une logique d'adaptation</b>	<b>Maîtriser les nouvelles activités</b>	Acquérir les compétences au poste.	Rechercher la reconnaissance des autres membres du groupe.
	<b>Faire un apport à l'équipe</b>	Réaliser les activités au poste.	Contribuer à l'activité collective par un apport immédiat.
<b>4 - Individuation et développement du rôle</b>	<b>Engager une négociation</b>	Modifier l'organisation du travail.	Négocier.
	<b>Se confronter aux décisions de l'organisation</b>	Choisir une posture individuée	Questionner, s'opposer, pratiques d'individuation.
	<b>Se confronter aux membres de l'équipe</b>	Modifier les modes de fonctionnement collectifs	

**5.2.2.2 Acteurs et occasions d'action sont multiples, mais placent la situation de travail et les interlocuteurs quotidiens au coeur de la transition.**

Les **acteurs de l'organisation** impliqués par ces pratiques sont  **multiples** : les nouveaux collègues sont le plus fréquemment cités, mais on note aussi le rôle des anciens collègues, qu'ils soient restés dans l'ancienne unité ou qu'ils aient précédé le sujet en transition. On cite



également le rôle des tuteurs au sein de l'équipe, de la hiérarchie de terrain interlocuteur direct (team manager), de la hiérarchie intermédiaire (chef d'atelier), voire ponctuellement de certains responsables d'un niveau plus élevé (chef de production), des services supports comme les techniciens intégrés à l'équipe ou les CCRH, et des formateurs. **Les citations montrent des sujets en transition soucieux d'agir sur l'organisation au travers de ses acteurs.**

En revanche, les acteurs **externes à l'organisation** sont très peu cités, qu'il s'agisse du conjoint, de la famille dans un sens plus large, d'amis ou de l'entourage. Enfin, on vient de constater que les sujets en transition nouent des relations interpersonnelles, et vis-à-vis des groupes (« l'équipe », « le groupe », « la nouvelle unité »), ce qui introduit le **rapport du sujet en transition au collectif.**

Les **lieux et occasions d'action** sont **multiples.** Il s'agit le plus souvent du **poste de travail d'affectation** (« au poste », « pendant le travail », « sur le tas », « quotidiennement ») qui joue le rôle de centre de gravité des pratiques si l'on se réfère au nombre de citations.

Les **occasions d'actions** peuvent être soit **régulières et planifiées**, comme la pause et le temps de repas (« au café », « en salle de pause », « à la cafétéria », « entretien du merit review, « entretien d'accueil » dans la nouvelle unité, « pendant la formation », « visite de la nouvelle unité », « réunion trimestrielle », « tous les vendredis »), soit **impromptues** comme l'« arrêt de la machine », « à chaque problème rencontré sur la machine et à des moments de calme sur le poste », « au moment de l'arrêt des équipements, des problèmes sur les lots. », **informelles** (« échanges », « discussions »), ou **à la demande du sujet en transition** (« entretiens à ma demande »).

Plusieurs pratiques ont été **développées très rapidement** : « dès le premier soir », « lors de l'arrivée », « dans les premiers jours », « lors de l'intégration », certaines semblent se situer en **dehors du cadre normal de l'activité** (« en dehors des horaires », « en dehors du travail »). Enfin, une grande majorité sont **quotidiennes** (« tous les jours », « au quotidien », « sur le poste », « en fab »).

Qu'il s'agisse des interlocuteurs, des lieux et occasions de pratiques, les données montrent que **la situation de travail** constitue l'espace d'action privilégié des sujets en transition. Nous avons fait le même constat en ce qui concerne leur mobilisation des pratiques gestionnaires en tant que « ressources directement mobilisables **en situation de travail** ».

- Pour conclure sur les pratiques individuelles, **quatre types de pratiques majeures** apparaissent à partir des données :
  - évaluer et éprouver l'engagement contractuel fondé sur le contrat normatif,
  - rechercher les informations facilitant la découverte,
  - s'adapter,
  - développer son rôle.
- En terme de **savoirs**, les pratiques individuelles du sujet en transition consistent à :
  - évaluer le cadre général des pratiques possibles (périmètre d'engagement réciproque individu/organisation),
  - savoir s'informer et découvrir la nouvelle situation de travail,
  - connaître les savoirs relatifs à la nouvelle situation de travail,
  - agir en tant que sujet « individué ».
- En terme de **relations**, les pratiques consistent tout au long de la transition à :
  - renouveler ou modifier l'engagement avec l'organisation, éprouver les engagements de l'organisation
  - observer et questionner,
  - rechercher la reconnaissance,
  - contribuer,
  - négocier,
  - S'opposer.
- La **situation de travail** constitue l'**espace privilégié** du sujet en transition, aussi bien pour mobiliser les pratiques gestionnaires, que pour développer ses pratiques individuelles.

**La situation de travail est le centre de gravité de la géographie de la transition.**

Après avoir examiné les pratiques du sujet en transition face aux pratiques gestionnaires (5.2.1), puis les pratiques transitionnelles individuelles (5.2.2), nous exposons les données relatives aux interactions entre les deux types de pratiques (5.2.3).

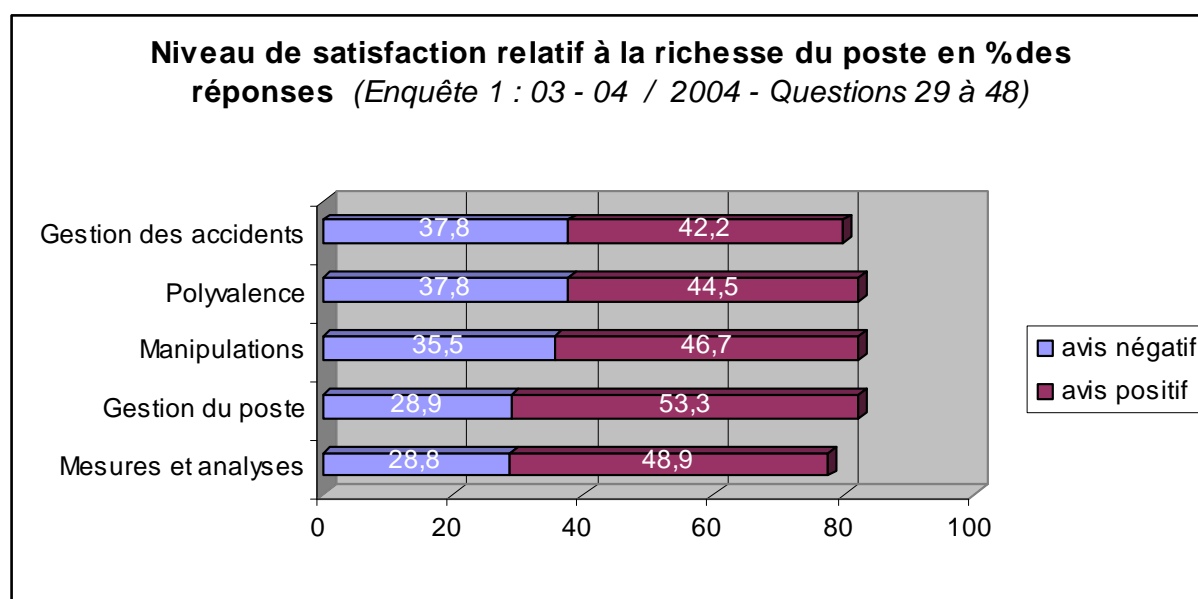
### 5.2.3 Interactions entre les pratiques individuelles et les pratiques gestionnaires

Certaines données relatent les différentes interactions entre les pratiques gestionnaires et les pratiques individuelles.

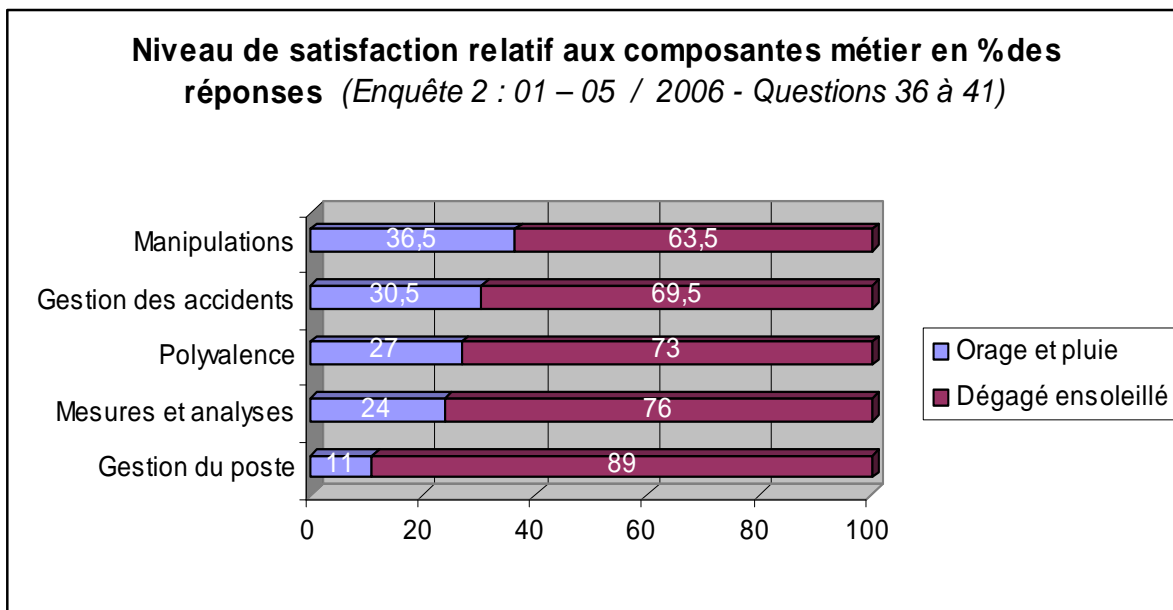
Il apparaît d'abord que les demandes du sujet pour modifier les pratiques gestionnaires sont de nature à avoir un **impact significatif**. A l'inverse, les pratiques gestionnaires et les modes d'organisation qu'ils choisissent fournissent un **cadre d'intervention** pour les individus.

Les données recueillies sur les **taux de satisfaction** pour chaque dimension du métier<sup>156</sup> permettent d'établir une relation d'ordre entre les variables. Cette analyse peut être faite à deux périodes distinctes : en mars/avril 2004 lors de la première enquête (E1Q29 à 48), puis lors de la seconde enquête (E2Q36 à 41).

**Graphique 6 : Taux de satisfaction des composantes du métier (E1 & E2) définies par le service formation (Etude 1, annexe 7g, p.77-86)**



<sup>156</sup> Ces différentes dimensions ont été définies par le service formation dans son enquête sur les métiers (Etude 1 : premier semestre 2004, annexe 7g, p.77-86).



**Quatre niveaux de satisfaction ont été définis dans les deux enquêtes.**

Les graphes reprennent les deux niveaux négatifs (Très insatisfait et insatisfait, enquête 1, orage et pluie enquête 2), et les deux niveaux positifs (satisfait et très satisfait, enquête 1, dégagé et ensoleillé enquête 2). Ces codes correspondent à des mesures de satisfaction utilisés régulièrement sur le site pour différents thèmes.

On note d'abord que les **pourcentages d'insatisfaction sont significatifs** dans la première enquête : en moyenne arithmétique, si chaque composante du poste pèse le même poids, le nombre d'avis négatifs représente 34% des réponses. Une insatisfaction significative par rapport aux activités du poste de travail est ainsi mise en évidence, que nous rapprochons ici de la notion de rôle. Ces insatisfactions semblent concentrées dans la première enquête sur des questions **organisationnelles** (près de 38% d'insatisfaction, taux élevé) :

- la **gestion des accidents**, ce qui semble pouvoir s'expliquer par le fait que très peu de tâches confiées aux techniciens avaient été à ce moment-là déléguées aux opérateurs pour qu'ils puissent intervenir eux-mêmes.
- l'insatisfaction élevée sur le **manque de polyvalence** peut s'expliquer en observant qu'elle n'était guère possible dans un premier temps pour la nouvelle unité, car chaque opérateur, en dépit de sa motivation parfois très marquée, devait d'abord maîtriser le nouveau poste et le nouveau contexte avant de pouvoir prendre en charge un second, voire un troisième type d'équipement.

Un thème concerne les choix technologiques : les **manipulations**, c'est-à-dire le transport des lots des opérations de contrôle, à la main avec l'aide d'une pipette permettant de saisir la plaquette. Dans la nouvelle unité, cela n'est plus possible du fait de l'automatisation et de la protection contre la contamination : les plaquettes sont en effet protégées dans une boîte

(« Pod » voir annexe 1d, p. 25) vidée ou remplie de son contenu directement par les équipements. Ce changement essentiel du mode de rapport au produit, de nature **technologique**, est ainsi mis en évidence par les données.

Le taux moyen d'insatisfaction de la seconde enquête effectuée deux ans plus tard est plus bas : 26 %, soit une amélioration de la satisfaction de 8 points qui nous semble s'expliquer par les **modifications d'organisation** en matière de délégation de tâches et de responsabilités vers les opérateurs. On retrouve alors logiquement la seule donnée qui n'ait pas évolué sur les deux années : la conséquence de l'automatisation sur les tâches, le nouveau rapport au produit fondé sur l'absence de contact et de manipulation. La demande de rôle des sujets en transition a été satisfaite sur la plupart des dimensions, ce qui correspond au contenu du contrat normatif décrit au chapitre 4.

Les pratiques de l'organisation (délégation de responsabilité et formation) ouvrent donc des espaces d'action aux sujets en transition, qui, de leur côté, agissent pour l'évolution de ces pratiques et investissent les espaces d'action qu'elles ouvrent. Pratiques gestionnaires et pratiques individuelles sont en interaction.

Pour résumer les apports de la seconde partie, fondons-nous sur le tableau 18 qui fournit une synthèse de la posture du sujet face aux pratiques gestionnaires, et de la mise en œuvre des pratiques individuelles. La distribution savoirs/relations apparaît également structurante de ces pratiques.

**Tableau 18 : Postures du sujet face aux pratiques gestionnaires et à la mise en oeuvre des pratiques individuelles.**

	<b>Savoirs</b>	<b>Relations</b>
Au travers de <b>processus gestionnaires</b> , le sujet cherche à <b>mobiliser des ressources</b>	Processus <b>d'apports de connaissances</b> sur la nouvelle situation de travail (information/formation sur le processus de changement, le rôle et contexte)	<b>Découvrir</b> les dispositifs gestionnaires et <b>rechercher l'optimisation</b> de ces processus dans un but de mobilisation au cours de la transition.
Le sujet en transition mobilise simultanément un <b>large éventail de pratiques individuelles</b>	<b>1 Référence aux engagements organisationnels</b>	
	Se représenter le contenu de l'engagement de l'organisation pour faciliter la transition	Faire référence aux engagements de l'organisation.
	<b>2 Recherche d'informations facilitant la découverte</b>	
	Savoir rechercher les informations sur la nouvelle situation de travail	Questionner, observer.
	<b>3 Adaptation</b>	
Connaître les savoirs relatifs à la nouvelle situation de travail	Rechercher la reconnaissance de la contribution.	
<b>4 Développement du rôle</b>		
Agir en tant que sujet « individué »	Négocier, s'opposer, mettre en oeuvre des pratiques d'individuation.	

Nous avons relevé que les sujets en transition peuvent combiner des pratiques de natures différentes. Deux exemples le montrent :

- un opérateur combine logique d'adaptation et posture individuée : « malgré mon mécontentement, je me suis fixé pour moi-même un temps d'essai de 8 mois pour essayer, quitte à partir ensuite si ça n'allait pas » (E3, Op.9, annexe 13b, p. 178-186, § C).
- de la même façon, un opérateur **en cours d'apprentissage** ne s'inscrit pas exclusivement dans une logique d'adaptation : il peut adopter une posture « individuée » en prenant par exemple soin de ne pas demander de feed-backs pour « ne pas se mettre en position d'infériorité » (E3, Op.4, annexe 13b, p. 178-186, § C).

Par conséquent, il n'apparaît pas possible de définir une **relation automatique** « type de savoirs / type de relations ». En ce sens, le tableau 18 n'indique que des préférences de relations associées aux savoirs.

Les données empiriques de la seconde partie peuvent être résumées de la façon suivante.

L'opérateur en transition est préoccupé face à sa nouvelle situation de travail. Le point de convergence de ses préoccupations est la **recherche de sens**, et il cherche à **mobiliser le maximum de ressources** pour la faciliter. Son action sur l'organisation, pour optimiser les pratiques gestionnaires et réduire les dysfonctionnements, lui apporte, dans ce but, un **supplément de ressources transitionnelles**.

Cette **consommation** des pratiques gestionnaires par le sujet peut être rapprochée d'une **instrumentalisation**. Simultanément, il recourt à un large éventail de pratiques individuelles qui combinent, dans des proportions variables, la logique d'adaptation à la logique de développement du rôle.

La **situation de travail** constitue l'**espace de mobilisation** des ressources et de mise en œuvre des pratiques individuelles. Les pratiques gestionnaires produisent des opportunités de pratiques individuelles, celles-ci modifiant ou générant les pratiques de l'organisation. Le sujet est le vecteur de l'interaction entre pratiques gestionnaires et pratiques individuelles.

### 5.3 Articulation et déroulement de la transition.

Les données exposées au cours des première et seconde parties de ce chapitre ont permis la définition des concepts constitutifs de la transition.

Parmi les principaux concepts, les données ont permis de mieux définir en première partie (5.1) le processus **d'attribution de sens** aux écarts entre la **représentation du nouveau rôle** (anticipée ou née de l'arrivée dans le rôle générant des surprises), et les **attentes de rôle** (génériques et projectives sur la nouvelle situation de travail). La seconde partie a permis d'identifier les rapports du sujet aux **pratiques organisationnelles** et de définir le contenu des **pratiques individuelles** (5.2). Qu'il s'agisse des **attentes**, des **représentations de rôle** ou des différentes **pratiques transitionnelles**, les données sont toutes distribuées selon le couple **savoir/rerelations**.

La troisième partie s'attache à **articuler ces concepts** : d'abord en analysant si une relation d'ordre - une hiérarchisation - est possible entre les différents concepts de la transition (5.3.1), puis en affinant l'articulation entre pratiques organisationnelles et pratiques individuelles (5.3.2), et enfin en inscrivant la transition dans une approche chronologique (5.3.2). Ces différentes articulations sont fondées sur le questionnement identitaire auquel est soumis le sujet en transition (5.3.4).

#### 5.3.1 Définition de la relation d'ordre entre les concepts constitutifs de la transition

Les données nous livrent plusieurs pistes d'articulations. Nous examinons d'abord les données fournies par les sujets en transition (5.3.1.1), puis celles fournies par l'organisation (5.3.1.2).

##### 5.3.1.1 Relation d'ordre des préoccupations pour le sujet en transition.

Partant du principe que la transition est une succession de préoccupations<sup>157</sup>, alors la fréquence **des préoccupations** peut nous indiquer la relation d'ordre entre certaines variables. On peut obtenir cette fréquence en consolidant l'ensemble des citations relatives aux questions les plus ouvertes des enquêtes ou études.

Le graphique suivant reprend les données du tableau 15 (p.238) en hiérarchisant les préoccupations selon leur récurrence.

---

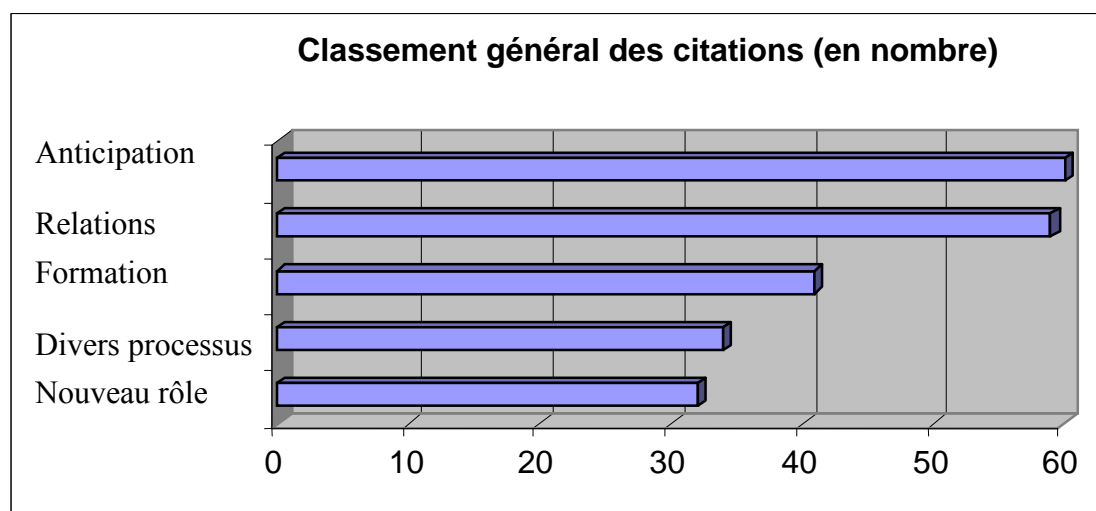
<sup>157</sup> Chapitre 2, 2.2.2.1, p.96.



### Graphique 7 : Classement des préoccupations par rapport aux transferts selon leur récurrence.

Données recueillies à partir des interviews et questions suivantes :

- 14 Entretiens exploratoires (EEX)
- « Quelles sont vos idées d'amélioration des **transferts** ? » (E1Q1)
- « Qu'avez-vous pensé de votre **transfert** et pourquoi ? » (E2Q22)
- « Quel est votre sentiment sur les différentes étapes de votre **transfert** ? » (E2Q14)
- « Si vous considérez avoir bien ou mal vécu le **changement**, à quel facteur l'attribuez vous ? » (E1Q56/57)



Nous observons que les thèmes qui ressortent principalement sont les **relations** et **l'anticipation** relatives aussi bien à la nouvelle situation qu'au transfert lui-même. L'acquisition de **savoir** est une préoccupation significative. Puis suivent à égalité les **processus** (pratiques gestionnaires autres que l'aménagement des relations ou la gestion de l'anticipation), et le **rôle** lui-même.

On a donc le classement des préoccupations suivant :

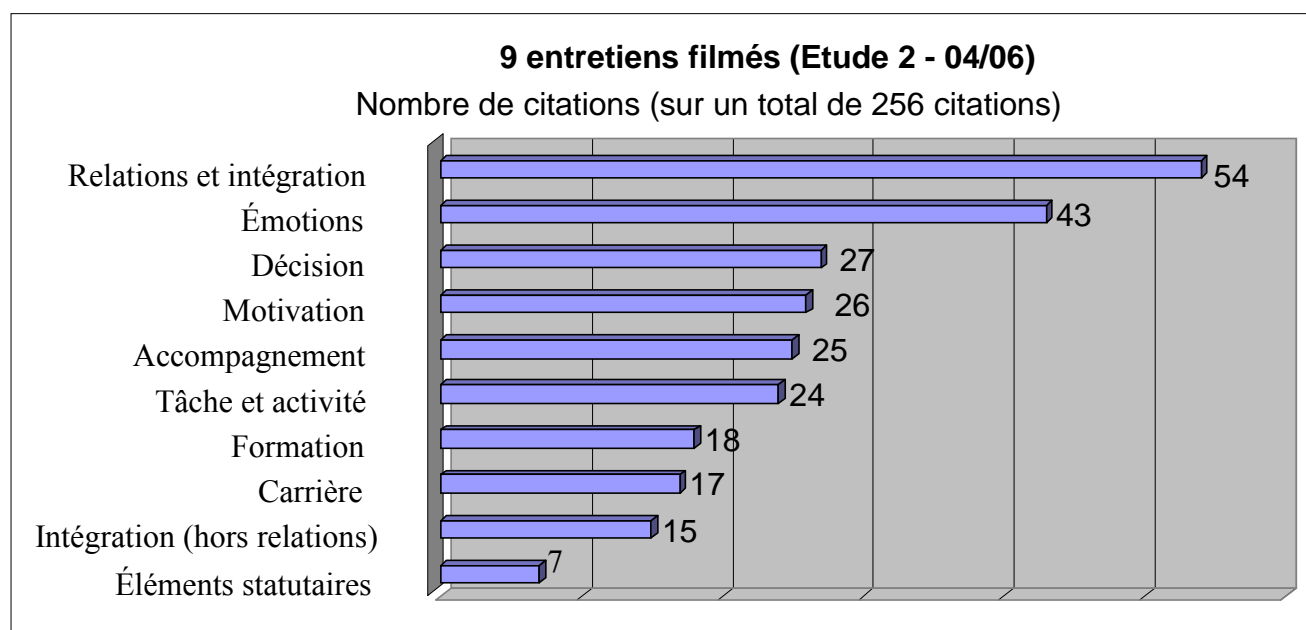
1. Anticipation,
2. Relations,
3. Formation, nouveau rôle et processus de transfert.

Ces préoccupations sont **transverses** aux **attentes et représentations de rôle**, ainsi qu'aux diverses **pratiques** (gestionnaires et individuelles).

Un éclairage sur l’articulation des préoccupations de l’individu en transition est donné par le retour d’expérience de 9 personnes ayant vécu, plusieurs années auparavant, une situation de changement organisationnel (Etude 2, annexe 7i, p. 93-105).

La méthodologie de recueil des données et les définitions de chacune des typologies sont précisées en annexe. Les citations sont regroupées par familles de thèmes.

**Graphique 8 : Classement des citations sur 9 situations de changement organisationnel vécues plusieurs années auparavant**



Les citations classées sous le thème « **relations** » émergent comme étant la **première préoccupation** des personnes interrogées (42 citations), avec les **émotions** (43 citations). Parmi les émotions, la peur (citée 16 fois), la tristesse, la colère, le sentiment que le changement est dur, angoissant et stressant, créateur d’un choc, représentent au total 24 citations, soit 56 % du thème.

Si l’on intègre dans le thème des relations les citations extraites de « l’intégration », quand elles font référence explicitement aux relations (« on est intégré quand on t’accepte dans une équipe »), alors ce thème consolidé vient très largement en avant des autres (54 citations).

L’intérêt de l’analyse de ces données réside dans le constat que beaucoup de citations relatives aux différents thèmes mentionnés dans le retour d’expérience font explicitement référence aux « relations », leur conférant un caractère **transverse** :

- **émotions** : « j'étais contente de ne pas arriver la première » citation 11, ou « la peur du changement c'est parce qu'on a de la famille, des amis et qu'on n'a pas envie de partir » citation 28,
- **décision** : « un ingénieur m'a aidé dans mon choix » citation 13,
- **motivation** : « avoir un travail pour élever mon enfant » citation 15,
- **accompagnement** : « le tutorat peut se faire naturellement...avoir une personne accompagnatrice, formelle ou informelle » citation 25,
- **tâche et activité** : « les horaires, ça pénalise les familles » citation 18,
- **formation** : « apprendre est une chance [...] il y avait des formateurs, leur présence était un gage de sécurité » citation 8,
- **éléments statutaires/carrière** : « on avait 18 ans de boîte et les jeunes, qui avaient deux ans de boîte, qui nous apprenaient le boulot, nous disaient qu'on était mieux payés qu'eux [...]» citation 6.

Les **relations** et les **émotions** sont les préoccupations les plus récurrentes affichées par les sujets en transition. Les relations sont un thème **transverse** aux autres préoccupations.

Certaines données fournies par l'organisation méritent d'être citées : elles renseignent sur l'importance du **savoir**.

### 5.3.1.2 Retour d'expérience de l'organisation de Crolles suite aux transferts d'opérateurs.

Lors de la mise en place de l'équipe d'aide aux transferts sur le site de Rousset, une visite au site industriel de Crolles (décembre 2003) a permis de recueillir les témoignages des acteurs, alors principaux gestionnaires du transfert de personnel entre l'unité dite du « polygone scientifique », à celle de Crolles, les deux usines étant distantes d'une vingtaine de kilomètres. Cette opération de transfert de personnel concernait plus de 200 opérateurs et s'est déroulée entre 1995 et 1997. Il s'agissait du premier cas de transfert d'une unité 4'' vers une unité 8'' : le saut technologique était beaucoup plus important que celui qui s'est déroulé à Rousset. La question de l'adaptation au nouveau rôle (opérateur 8'') - nouveau en France à ce moment-là - était alors cruciale, tant au niveau des comportements que des connaissances

et capacités de raisonnement supposées nécessaires, compte-tenu des enjeux liés à l'investissement.

La Direction des Ressources Humaines de Crolles nous a orientés vers les acteurs qui lui semblaient les plus à même de témoigner de la gestion de ces transferts : le responsable formation opérateur du site, et le consultant qui lui était associé pour gérer les actions de formation dédiées à la fabrication.

Les enjeux et le choix du mode de gestion de ces transferts nous ont été rappelés par nos interlocuteurs dans les termes suivants :

« Les postes opérateurs de la nouvelle unité de fabrication 8'' ont d'abord donné lieu à des recrutements externes et ensuite à des transferts de personnel en provenance de l'unité 4'' de Grenoble. Il fallait donc réussir le saut technologique. Or, il allait entraîner - selon les managers de l'époque - une perte de repères, une remise en cause des habitudes, une incompréhension du langage de la machine en contexte automatisé. La nécessité de mettre en place des ressources supplémentaires en formation semblait alors incontournable en vue d'une exécution appropriée des nouvelles tâches : connaissance des opérations de production, de maintenance, en système de gestion des ressources humaines, en représentation des différents métiers de la nouvelle unité, en capacités diverses (...). Il fallait définir une cible atteignable, par une analyse des compétences nécessaires, à partir d'un bilan de parcours individuel. »

L'action menée par la direction du site de Crolles, avec l'aide du service formation, a donc consisté à mettre en place, d'une part, une **structure importante** dédiée à la formation (recrutement de 5 à 6 ingénieurs formation, des locaux et un budget horaire dédiés à de nouveaux cursus de formation), et, d'autre part, un **système de gestion des compétences** prévoyant le niveau requis de compétences à atteindre sur le poste. A chaque niveau en compétence correspondait un niveau de qualification sur une échelle de coefficients. Ces choix, portés sur **l'acquisition de savoir**, ont conduit le site à élaborer la « filière opérations », dont la logique a été reprise presque exactement à Rousset quelques années plus tard (« Nouvelle filière opérations à Rousset<sup>158</sup> », annexes 6, p. 63 - 66). Le principe est la mesure de la compétence individuelle et de sa progression à partir d'un référentiel prédéfini.

La maîtrise technique du nouveau rôle constituait, pour les gestionnaires du site de Crolles, la « main courante » qui permettait de franchir l'étape entre le point de départ et le point

---

<sup>158</sup> Chapitre 4, 4.2.1.2, p.211.

d'arrivée, à l'image de « la rampe de l'escalier qui aide à monter les marches », selon les termes de nos deux interlocuteurs. Ce type d'analyse rejoint la représentation du changement comme frontière à franchir, dans une logique d'adaptation. Cette représentation est éloignée du concept de socialisation organisationnelle qui semble pourtant au cœur de la transition individuelle.

Nous ne disposons pas d'indicateurs quantitatifs de résultats de ces choix de gestion orientés sur l'acquisition de savoir, si ce n'est que le système de formation mis en place a été généralisé par le site à l'ensemble des arrivants, sur une durée de 8 ans environ, ce qui témoigne de la **conviction de l'organisation** de l'efficacité du système.

Les opérateurs de leur côté demandent clairement l'amélioration des pratiques gestionnaires<sup>159</sup>, sur l'apport de connaissances et d'informations.

Nous retenons qu'un retour d'expérience a convaincu l'organisation que **favoriser l'acquisition de compétences**, conformément à une cible prédéfinie, puis la reconnaître dans le cadre d'un système d'évolution professionnel est, pour l'organisation, un mode de gestion du changement organisationnel. Ce mode de gestion est cohérent avec les demandes des opérateurs par rapport aux pratiques gestionnaires.

Après avoir observé le poids donné, tant par l'organisation que par les sujets en transition, aux différents facteurs de préoccupations, attardons-nous sur les données relatives aux interactions entre les pratiques organisationnelles et individuelles, afin d'affiner la relation d'ordre entre les constituants de la transition.

### **5.3.2 Le sujet subordonne les pratiques gestionnaires à celles qu'il développe lui-même.**

La demande initiale de l'organisation à l'équipe de gestion des transferts concernait l'amélioration et la mise en place de processus, dans une logique gestionnaire.

Plusieurs séries de données ont apporté des éclairages sur le poids des processus gestionnaires dans la transition. On étudie d'abord les entretiens exploratoires, puis l'enquête 1.

- L'une des « surprises » de notre recherche est née de l'analyse des données recueillies par les entretiens exploratoires car de nombreuses citations ne sont pas directement relatives aux

<sup>159</sup> Tableau 15, p.238, Chapitre 5, 5.1.2.1, p. 237 sur la demande d'anticipation de formation.

processus ou aux pratiques gestionnaires (formation, anticipation des transferts, divers processus), mais à **d'autres thèmes**<sup>160</sup>, ce qui diffère des conclusions de l'analyse réalisée en 2002 par les étudiants de l'IAE d'Aix en Provence, qui proposaient au contraire de résoudre la gestion des transferts par des processus. Ces autres thèmes sont principalement:

- **Le nouveau rôle**, au travers du contenu et de l'intérêt du travail (8 citations sur 67), les observations concernent aussi bien le contenu du travail que son intérêt, ou l'adaptation à ce nouveau travail.
- **Les relations**, qu'elles soient interpersonnelles ou vis-à-vis du groupe, qui occupent une part importante des préoccupations de l'encadrement et des opérateurs (16 citations sur 67).
- D'autres observations portent sur le thème de la **confiance** et des **engagements** de l'organisation vers l'opérateur, ce qui fait référence au **contrat normatif** (5 citations sur 67 : clarté des règles, et continuité des modes de gestion entre les deux unités).

Ces données indiquent que **le rapport aux processus** ne peut rendre compte de **l'intégralité des préoccupations** des opérateurs qui recherchent d'autres espaces d'action.

De nouvelles données ont pu préciser la situation des pratiques gestionnaires par rapport aux autres constituants de la transition.

- Une question ouverte permet de **relativiser la posture des opérateurs face aux pratiques gestionnaires** (E1Q56 et 57) : « Si vous considérez avoir plutôt mal vécu le changement (question 56) ou bien vécu le changement (question 57), à quel facteur l'attribuez-vous ? »  
Un regroupement par thèmes livre des résultats surprenants dans le contexte du moment alors que la préoccupation majeure de l'organisation pour répondre à une rationalité industrielle (les objectifs de production), et sociale (la satisfaction du personnel) était de mettre en place des processus efficaces d'adaptation au poste.

---

<sup>160</sup> EEX, annexe 9b, p. 120-122

**Tableau 19 : Consolidation du nombre de citations relatives aux attentes en 5 familles émergeant du comptage et de la classification des citations** (hors citations relevant d'autres thèmes peu cités). Les pourcentages sont calculés par rapport au total par colonne.

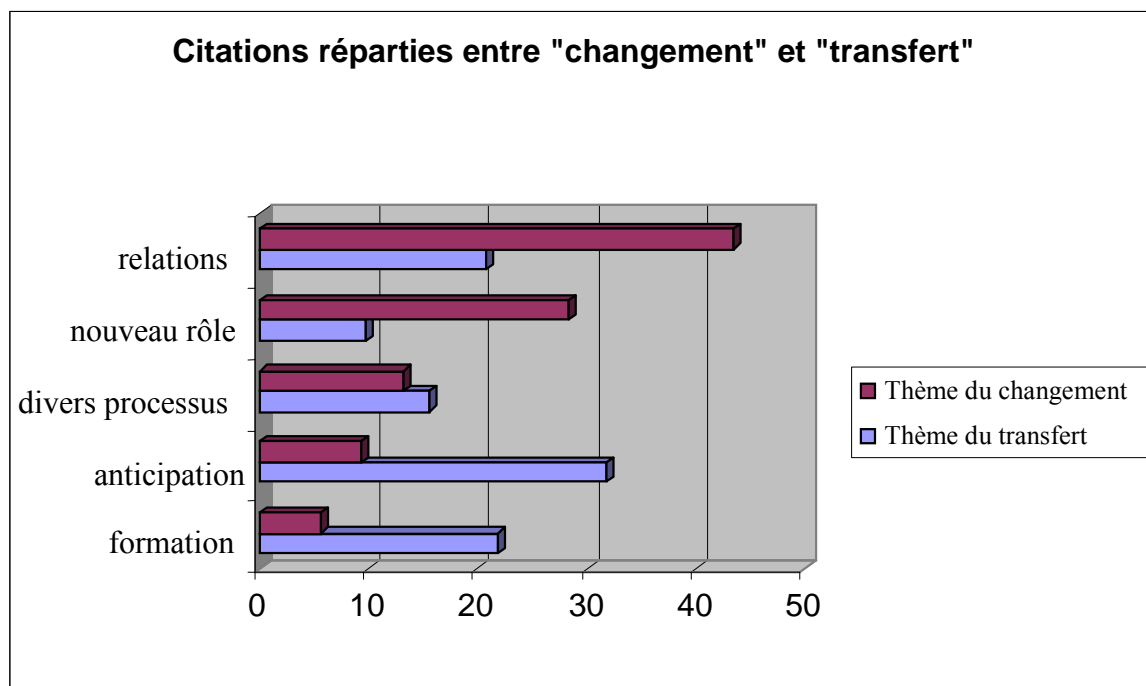
	Questions relatives aux transferts	Questions relatives au changement	TOTAL
	Entretiens exploratoires « Quelles sont vos idées d'amélioration des <b>transferts</b> ? » (E1, Q21) « Qu'avez-vous pensé de votre <b>transfert</b> et pourquoi ? » (E2, Q22) « Quel est votre sentiment sur les différentes étapes de votre <b>transfert</b> ? » (E2, Q14)	« Si vous considérez avoir bien ou mal vécu le <b>changement</b> , à quel facteur l'attribuez vous ? » (E1, Q56/57)	
<b>Formation</b>	38 (22%)	3 (6%)	<b>41</b>
<b>Anticipation</b>	55 (32%)	5 (10%)	<b>60</b>
<b>Divers processus</b>	27 (16%)	7 (13%)	<b>34</b>
<b>Nouveau rôle</b>	17 (9%)	15 (28%)	<b>32</b>
<b>Relations</b>	36 (21%)	23 (43%)	<b>59</b>
<b>TOTAL*</b>	<b>173 (100%)</b>	<b>53 (100%)</b>	<b>226</b>

(\*) Ce total ne peut être mis en relation avec le nombre de personnes interviewées, celles-ci pouvant faire des citations relatives à plusieurs thèmes. Rappel du nombre de personnes interviewées dans chaque enquête : E1 : 45 personnes, E2 : 53 personnes.

- Quand la question est posée sous l'angle du **transfert**, les thèmes des processus, de l'**anticipation** et de la **formation** ressortent comme des préoccupations récurrentes.
- Si la formulation de la question est élargie en direction de la perception du **changement lui-même**, la relation d'ordre des facteurs est bouleversée.

En pourcentage des réponses, le graphique 9 donne le classement par importance des thèmes constitutifs de la transition selon que le sujet se place respectivement **en contexte de transfert** ou, plus généralement, **de changement**.

**Graphique 9 : Classement des thèmes selon que le sujet raisonne sur les transferts ou le changement (annexe 10e, p.136-139)**



Au lieu de mettre l'accent sur les dispositifs gestionnaires permettant l'anticipation et la formation, les opérateurs montrent des préoccupations envers :

- les contenus et dimensions du **nouveau rôle**, (contenu du nouveau rôle, intérêt de la tâche, écarts par rapport à l'ancien rôle : similitudes et différences, type de rapport au rôle...)
- les **relations** pour faciliter la transition.

Témoignant du **changement** vécu, et non plus du **transfert**, ces citations des sujets en transition **relativisent sensiblement l'importance des processus et pratiques gestionnaires** de l'organisation. En effet nous savons, par notre étude des pratiques gestionnaires (chapitre 4), que l'organisation s'est montrée soucieuse d'anticipation, de formation, et de la mise en place de processus. Le questionnement sous l'angle du changement montre que ces trois thèmes, qui représentent 15 citations, sont largement supplantés par ceux des **relations** et du **nouveau rôle**, qui totalise ensemble un nombre largement supérieur de citations (38).



Relations et nouveau rôle ne sont pas organisés aussi formellement par les pratiques institutionnelles et laissent place à de nombreuses pratiques individuelles.

En raisonnant au niveau plus global du **changement** de situation, les sujets en transition évoquent le **rôle et les relations** comme un espace d'action qui naît de leurs préoccupations par rapport au **changement**.

Le changement de rôle et de relations est au cœur de la transition, qui est la dimension individuelle du changement organisationnel.

D'ultimes données ouvrent une réflexion plus vaste, affirmant la **prééminence des pratiques individuelles** sur la mobilisation de ressources produites par les pratiques gestionnaires.

- De nombreuses informations concernant la mesure de la **satisfaction** sur les processus sont disponibles. Ces données avaient pour objet de guider l'équipe de gestion des transferts vers l'amélioration des processus gestionnaires. L'étude de ces niveaux de satisfaction permet dans notre recherche de relever la **différence de posture** du sujet en transition face :
  - à ses attentes envers l'organisation
  - à sa capacité d'agir au travers des relations.

**Les pourcentages d'insatisfaction les plus élevés (30 % en moyenne) sont exprimés par rapport aux processus, alors que la plus grande source de satisfaction réside dans le rapport aux relations (85 % en moyenne).**

Ceci nous semble un résultat majeur. Il repose sur l'analyse de données fournies par les deux enquêtes (E1 et E2). Il s'agit de l'analyse des réponses aux questions portant sur la satisfaction et l'insatisfaction quant aux transferts (données fournies en annexe 12a p.163 – 165, et consolidation présentée en 12b, p.166).

**Tableau 20 : Posture du sujet en transition par rapport à l'accompagnement au changement par l'organisation et aux relations**

(Détails du questionnaire donnés en annexe 12a, p 163 - 165.)

Processus	<b>Niveaux d'insatisfaction les plus élevés sur l'ensemble des questions</b> (moyenne de 30%)	
	Affichage des postes ouverts	<b>22,3 % (E1)</b>
	Formation au poste	<b>31,1 % (E1)</b> <b>26,4 % (E2)</b>
	Training de base	<b>40 % (E1)</b> <b>35,8 % (E2)</b>
	Support du team manager pour faciliter l'intégration	<b>24,5 % (E1)</b>
Relations	<b>Niveaux de satisfaction les plus élevés sur l'ensemble des questions</b> (moyenne de 85 %)	
	Rôle du tuteur dans la formation	<b>77,3 % (E2)</b>
	Accueil par le team manager	<b>92,5 % (E2)</b>
	Accueil de l'équipe	<b>84,9 % (E2)</b>

Les **niveaux d'insatisfaction les plus élevés** portent sur l'affichage des postes ouverts, la formation au poste, et le « support du manager d'accueil pour faciliter l'intégration ». Nous assimilons ces préoccupations aux attentes envers des **pratiques gestionnaires**.

Les **relations** ont donné lieu aux réponses pour lesquelles les **taux de satisfaction sont les plus élevés**. Il s'agit du rôle du tuteur dans la formation, de l'accueil par le team manager et de l'accueil de la nouvelle équipe.

C'est l'intervention du tuteur dans le dispositif de formation qui est la moins formalisée : il s'agit d'un opérateur, qualifié, qui accepte cette mission de support aux nouveaux arrivants. Les relations ne sont pas formalisées, elles ouvrent des opportunités à chaque interlocuteur. De même, l'accueil par le team manager (E2Q20) est à distinguer de son support formel pour « faciliter l'intégration » (E1Q8). Cet accueil est à interpréter, à notre sens, comme une attitude visant à répondre au nouveau venu et à ses besoins. Enfin, l'accueil de l'équipe ne répond à aucune procédure prédéfinie. C'est pourquoi nous assimilons ces relations aux espaces ouverts aux **pratiques individuelles**.

Ces données invitent à se poser la question du rapport du sujet en transition à l'égard des processus : les données recueillies semblent lui conférer la posture d'« évaluateur critique d'une prestation de service », alors que des niveaux élevés de satisfaction semblent pouvoir être atteints au travers de son **investissement dans le rôle, par les relations**.

On peut résumer les différentes articulations mises à jour par les données.

La synthèse sur l'articulation des constituants de la transition comporte deux dimensions : un classement de préoccupations d'une part (A), un mode de mobilisation de ressources et d'action de l'autre (B).

#### **A - Classement de préoccupations transitionnelles des individus :**

1. Relations, anticipation et émotions
  2. Nouveau rôle (contenu et rapport au rôle)
  3. processus gestionnaires (formation/anticipation/gestion des transferts).
- **Relations, anticipation et émotion** sont les premiers thèmes de préoccupations.
  - L'organisation est convaincue que **favoriser l'acquisition de compétences**, conformément à une cible prédéfinie, est un mode de gestion nécessaire à la transition, qui correspond à la préoccupation significative des sujets en transition sur ce thème.
  - Les **relations** sont associées à chacune des autres préoccupations.

## **B - En terme de mode de mobilisation de ressources et d'action :**

Considérant leur changement de situation de travail, les sujets en transition évoquent d'abord **l'espace d'action** sur le **nouveau rôle au travers des relations**. La transition individuelle, induite par le changement organisationnel, s'analyse donc comme un **changement de rôle**.

Les données montrent que le sujet cherche à mobiliser des ressources qui lui permettent de s'investir dans son changement de rôle. Au nom de cette finalité, son rapport aux pratiques gestionnaires s'inscrit dans l'évaluation critique et la demande d'amélioration dans un objectif d'instrumentalisation. C'est dans l'investissement dans le rôle par les relations, au travers des pratiques individuelles, que le niveau de sa satisfaction sera le plus élevé.

Les données empiriques livrent une dernière approche en matière d'articulation de la transition, fondée sur la base d'une temporisation.

### **5.3.3 L'approche temporisée de la transition**

Les données montrent que les sujets en transition se situent dans le cadre des étapes décrit par les modèles dynamiques de transition (5.3.3.1), qu'un nombre significatif de sujets témoignent d'un positionnement simultané dans plusieurs étapes (5.3.3.2), qu'il existe un déroulement de la transition (5.3.3.3), l'exercice de reconstruction rétrospectif de ce déroulement par le sujet se révélant difficile (5.3.3.4).

#### **5.3.3.1 Par rapport à la perception de leur rôle, les opérateurs en transition se situent dans les étapes théoriques de la transition telles qu'elles ont été définies aux chapitres 2 et 3.**

Le tableau suivant donne la répartition des sujets en transition selon les différentes phases de transition définies par les **modèles dynamiques de parcours de transition**<sup>161</sup>. Nous constatons que les sujets ont choisi sans difficulté une ou plusieurs phrases qui correspondent aux différentes étapes de la transition

---

<sup>161</sup> Chapitre 2, 2.2.1, p.82.

**Tableau 21 : E2Q26 : « Aujourd’hui, lorsque vous pensez à votre poste, quelles sont les phrases qui vous correspondent le mieux ? »**

<b>Perceptions aujourd’hui</b>	Nombre de citations	Fréquence	Modèle dynamique de transition
Je suis débordé, je n’y arrive plus.	0	0 %	Phase 1
Je ne suis pas sûr, mais je vais essayer !	1	0,8 %	Phase 3
C’est génial !	1	0,8 %	Phase 3
Je suis dans le brouillard	5	3,8 %	Phase 2
Ouf, cela bouge à nouveau.	8	6,1 %	Phase 1*
Ce n’est pas facile, mais j’y arrive !	15	11,5 %	Phase 3
Je suis serein.	15	11,5 %	Phase 3
C’était mieux en 6’’	20	15,3 %	Phase 1
Finalement, c’est pas mal.	23	17,5 %	Phase 3
J’ai envie de m’investir et de comprendre.	43	32,7 %	Phase 3
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100 %</b>	

*(\*) : Selon Right ARJ, lors de la première phase du changement, la majorité des personnes ressent un choc et refuse le changement alors qu’une minorité y verrait plutôt une opportunité d’action.*

Les différentes étapes présentées dans les modèles dynamiques de la transition fournissent un cadre adapté aux différentes citations des opérateurs.

### **5.3.3.2 Un positionnement simultané dans plusieurs étapes est possible**

Chaque personne interrogée avait la possibilité de choisir plusieurs types de réponses (53 opérateurs interviewés, 131 réponses). Ces différentes citations se répartissent dans plusieurs étapes des modèles dynamiques de transitions individuelles selon Bareil et Savoie (2002). La limite à cette étude est que le choix de propositions offert aux individus est plus riche pour la phase 3 que pour les phases 1 et 2, ce qui pourrait être de nature à orienter leur choix vers la phase 3.

On peut observer cependant qu'un même individu peut se situer **simultanément** dans **plusieurs phases**. Les 53 personnes interrogées (E2Q26) se répartissent de la façon suivante :

- 53 % se situent dans **une seule phase** (28 personnes, réparties dans les 3 phases),
- 47 % se situent simultanément dans **deux ou trois phases** (25 personnes), de la façon suivante :
  - 32 % se situent simultanément aux étapes 2 et 3 (17 personnes),
  - 9 % se situent aux étapes 1 et 3 (5 personnes),
  - 6 % dans les trois étapes simultanément (3 personnes).
  - L'associations des étapes 1 et 2 n'existe pas.

On retient que pour près d'un opérateur sur deux, à la notion de succession chronologique d'étapes se substitue une notion de **positionnement simultané dans plusieurs phases d'évolution**, cette simultanéité étant plus fréquente dans le cas de deux phases contiguës. Cette observation signifie que le sujet en transition peut associer dans le même temps des représentations différentes, voire contradictoires, de nature à induire des actions également contradictoires. Ainsi cette simultanéité de représentations différentes peut-elle constituer une **des origines du stress de la transition**<sup>162</sup>.

On doit conclure à une représentation du déroulement de la transition plus complexe que la simple succession d'étapes, du fait de leur recouvrement potentiel (position simultanée du sujet dans plusieurs d'entre elles). Le **principe de linéarité** de la transition est donc remis en cause.

### **5.3.3.3 Le déroulement de la transition correspond répond à une logique interne au sujet plus qu'à un modèle externe**

On observe que les individus se répartissent dans des phases différentes, en termes d'émotions et de perceptions, selon qu'ils se situent avant ou plusieurs mois après le transfert.

Ce type d'analyse est limité par la difficulté de classer les citations (sujet traité dans le chapitre 3 lors de la présentation du modèle d'analyse). La population des opérateurs se

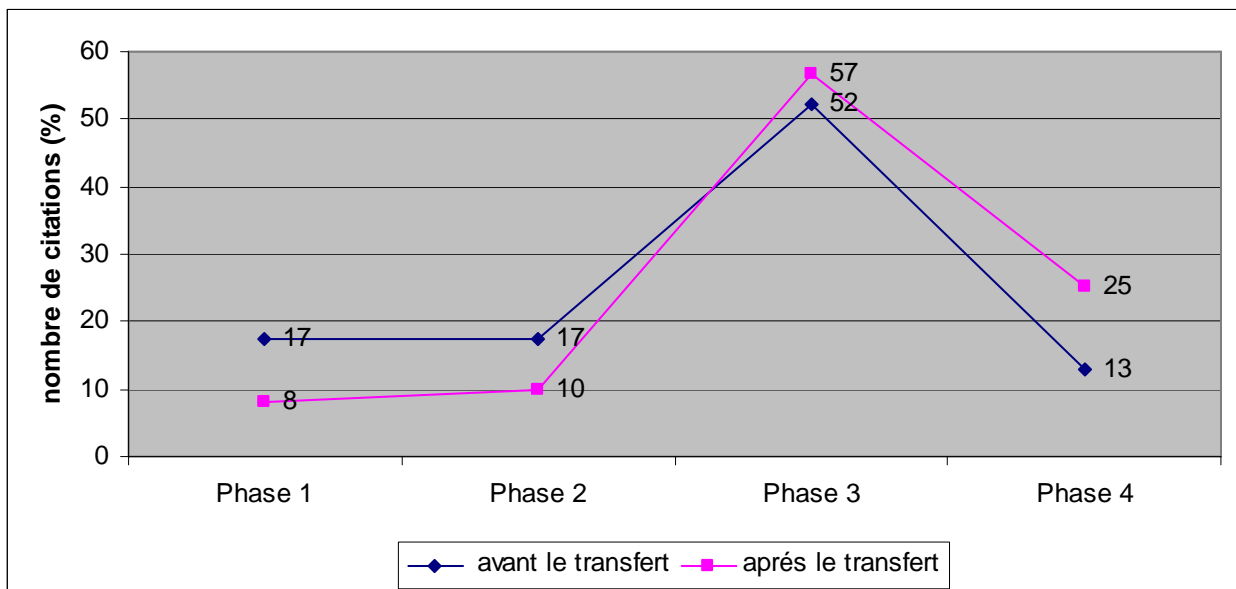
---

<sup>162</sup> Chapitre 2, 2.2.2.3, p.104.

déplace des premières phases vers les suivantes au cours du temps, entre le début et la fin du transfert. Le graphique 10 montre une évolution à la baisse du nombre d'opérateurs en phases 1 et 2 entre le début (annonce du changement faite, transfert individuel encore à venir) et plusieurs mois après le transfert : leur nombre chute de 34 % à 18 %. A l'inverse, on note une évolution à la hausse pour les phases 3 et 4 sur la même période : la hausse est de 65 % à 82 %.

**Graphique 10 : Positionnement des opérateurs dans les phases transitionnelles avant et après le transfert à partir des différents « ressentis » en % des réponses totales**

(E2Q24 et 25 : Que ressentiez-vous avant votre transfert ?  
Que ressentez-vous après votre transfert ?)



Plusieurs mois après leur transfert, les sujets en transition analysent leur évolution comme un déplacement vers l'étape 4 (13 % avant le transfert, 25 % plusieurs mois plus tard), qui, selon le modèle dynamique, conclut la transition. Cette évolution est **conforme au déroulement de la transition** de ce type de modèle.

On peut cependant s'étonner du décalage relativement peu important de la courbe des premières vers les dernières phases : on observe en effet l'importance de la phase d'exploration (phase 3) qui souligne la durée de la transition individuelle.

- Ces données indiquent que, rétrospectivement, une **minorité d'opérateurs** se situe avant le transfert dans les phases 1 et 2, c'est-à-dire les phases de résistance au changement (34 % des ressentis, soit un opérateur sur trois). Ces données sont étonnantes par leur incohérence apparente avec le niveau élevé d'appréhension relevé par l'ensemble des acteurs gestionnaires auprès des opérateurs qui devaient être transférés (hiérarchie, service formation, équipe de gestion des transferts). L'étude des élèves IAE d'Aix en Provence et les entretiens exploratoires montraient également une inquiétude forte des opérateurs avant les transferts. Nous pensons que, même s'il est raisonnable d'imaginer qu'un certain nombre d'entre eux envisage plutôt comme une opportunité le transfert vers l'autre unité, rétrospectivement, les opérateurs sous-évaluent leurs appréhensions initiales. Ce qui pose le problème de l'objectivité de la reconstruction rétrospective de sa transition individuelle par le sujet. Un **processus individuel de reconstruction de la transition** passée émerge de l'observation.
- Le nombre de citations relevant de la phase 3 est le plus important, que ce soit avant ou après le transfert (plus de 50 % des citations). L'importance numérique de cette classe dans la répartition indique que, 4 à 6 mois après le transfert, la phase 3 occupe une position centrale, voire se renforce encore (+5%). Donc, d'après le modèle dynamique de transition, le sujet, plusieurs mois après la transition, se situe majoritairement en situation d'« acceptation hésitante de nouvelles habitudes », et éprouve simultanément de la « confusion » et du « soulagement ». Le sujet est encore en « mouvement », « déplacement », en posture de « découverte et d'exploration ». La phase 4, définie par le « regel » et la « cristallisation », fondée sur « l'acquisition de nouvelles croyances » et de « nouvelles habitudes » associées à un sentiment de « fierté », ne concerne qu'un tiers des effectifs.

On en conclut que la transition est un mouvement qui s'inscrit dans **la durée et le questionnement** pour la majorité des sujets en transition. Aussi, la transition doit être appréhendée davantage comme un **processus interne au sujet** que comme un **parcours extérieur à ce dernier**, dont le sens serait balisé de la même façon pour tous.

La durée de la transition ayant été mise en évidence, il est possible de s'attarder sur la difficulté des sujets en transition à reconstituer ce déroulement.



#### 5.3.3.4 Difficulté des sujets à reconstruire a posteriori le déroulement chronologique de la transition.

Afin d'approfondir l'étude du déroulement temporel de la transition, l'enquête 3 propose une approche différente, fondée sur un découpage historique, reprenant Louis<sup>163</sup> (1980b).

La limite à ce nouveau recueil des données relatives aux étapes de la transition réside dans le découpage centré sur l'apprentissage lors de l'arrivée dans le nouveau rôle (annexes 13, p. 169 -186). Les réponses sont donc orientées adaptation au poste plutôt qu'« intégration », terme plus générique. Une fois faite cette réserve, on constate que les étapes, telles qu'elles ont été proposées, **sont validées** par les opérateurs en transition. S'il est aisé pour les sujets de choisir entre les phrases qualifiant leur perception du transfert (tableau 21, p.291), on note leur **difficulté** à passer des impressions souvent fortes qu'ils en ont conservées à une **analyse temporisée de la transition**, dont la **linéarité serait le principe rationnel**. Les opérateurs concèdent certes, après réflexion, qu'il existe bien un sens à l'écoulement de la transition, confirmant les données déjà exposées (E2Q24-25 – graphique 10, p.293). Mais tous les interviewers insistent sur les **hésitations des opérateurs** quand ils cherchent à **découper rétrospectivement** leur transition **en phases successives**, selon le modèle proposé, même s'ils le valident finalement. Les opérateurs donnent l'impression, en répondant à la troisième enquête, que cet exercice analytique ne rend pas correctement compte de leurs perceptions successives au cours du déroulement de la transition.

Leurs remarques sont plus nombreuses et semblent venir plus facilement en ce qui concerne **l'apprentissage et l'arrivée sur le poste**, comme si ces informations étaient plus aisées à décrire. Beaucoup de citations portent en effet sur ces sujets, les points de vues étant précis, affirmés, mais **variables**, conférant à la transition un caractère **inédit** : « La durée de l'apprentissage de l'autonomie a été de 1 mois environ, et cela a suffi pour maîtriser le poste », Op.1, E3, « La durée de l'apprentissage de l'autonomie a été de 2 mois, de 6 mois pour la maîtrise du nouveau poste. » Op.2, E3, « La phase de maîtrise du poste a été de 6 mois », Op.3, E3, « L'apprentissage a été instantané, la maîtrise du poste a duré 3 mois seulement », Op.4, E3, « L'apprentissage dure 3 mois, le temps nécessaire pour maîtriser le poste est de 6 mois », Op.8, E3, « apprentissage de l'autonomie dans le nouveau poste : 1 mois, maîtrise du nouveau poste 3 mois », Op.9, E3.

---

<sup>163</sup> Tableau 7, p.164.

L'origine des différences d'appréciation est donc à rechercher dans d'éventuelles différences en termes de capacités d'adaptation des sujets, et dans la variété des nouvelles situations de travail rencontrées à leur arrivée dans la nouvelle unité.

En conclusion, à la **difficulté éprouvée par le sujet** pour reconstituer le déroulement de sa transition s'ajoutent, au travers de la variété des perceptions :

- la confirmation de l'importance de la **situation de travail**, toujours spécifique malgré le cadre générique de la fonction d'opérateur définie par l'organisation,
- et le **caractère inédit** de chaque transition.

Les conclusions relatives à la temporisation de la transition peuvent maintenant être rassemblées.

Les sujets répartissent leurs perceptions **selon les différentes phases de transition**, définies par les modèles dynamiques de transition (choc, résistance, exploration, implication).

Une position simultanée du sujet en transition dans deux ou trois phases est repérée pour un opérateur sur deux, ce qui implique des **perceptions et représentations contradictoires** pendant la transition, générateurs de stress.

Le déroulement de la transition n'obéit pas à un **principe linéaire**, externe au sujet, à l'image d'un chemin à suivre. La transition doit être appréhendée selon un **processus interne d'interactions entre perceptions et représentations**. De cette interaction naissent des **questionnements** successifs qui rendent difficile, pour le sujet, la reconstruction a posteriori du déroulement de sa transition. L'observation de ce déroulement conduit à une hypothèse de larges recouvrements entre les étapes transitionnelles, voire de cycles de déroulements transitionnels successifs. Ce principe de non linéarité n'exclut pas le mouvement du sujet en transition en direction des dernières phases de la transition.

Le **pivot de ce mouvement** transitionnel se situe à l'intersection de deux points :

- o en terme **temporel**, lors de la **phase 3** (l'exploration), mêlant soulagement et confusion, acceptation hésitante et rejet d'anciennes croyances et habitudes.
- o en terme de **champ d'action**, au niveau de la **situation de travail**, par l'apprentissage et de la maîtrise du poste.

La cristallisation permettant la stabilisation semble intervenir nettement plus tard pour la majorité des sujets, confirmant la différence de nature entre le « **transfert** » et la « **transition** ». Pour l'individu, on doit donc distinguer la **dimension organisationnelle du changement du processus interne**.

Enfin, tout au long de la transition, qui s'inscrit dans la durée, le sujet **reconstruit sa représentation de sa transition**. Celle-ci est inédite.

Cette variété des parcours nous semble s'expliquer en partie par la variété des situations de travail, mais aussi par le questionnement de l'identité individuelle. Ce questionnement identitaire est par nature profond, car il porte sur la connaissance de soi et les rapports aux autres. Les choix identitaires individuels semblent pouvoir être très différents, et produire des réponses inédites aux sollicitations engendrées par la nouvelle situation.

#### **5.3.4 Les modes d'intervention des sujets en transition sont fondés sur un questionnement identitaire.**

Les données recueillies montrent que le questionnement identitaire se situe au cœur de la transition (5.3.4.1). Ce questionnement fonde les pratiques d'action du sujet en transition (5.3.4.2).

##### **5.3.4.1 Le questionnement identitaire est au cœur de la transition**

Les premières données recueillies sur ce sujet ont été fournies par l'un des deux responsables formation du site de Crolles : « Il fallait aussi traiter les objections au changement, les différentes peurs de ne pas y arriver ». Selon ce témoignage, les différentes peurs se répartissaient en deux groupes :

- Tout d'abord, les peurs affichées, exprimables, présentées comme des problématiques légitimes, « on a encore besoin de moi, je fermerai le dernier », « Ici c'est humain, là-bas, ce n'est pas sympathique », « Mon coefficient, mon rôle seront-ils les mêmes dans la nouvelle unité ? Quelles vont être les nouvelles règles de carrière ? », « Je perds mon autonomie, mes relations dans l'équipe », « D'après ce que j'entends dire, le nouveau poste ne semble pas intéressant », « J'habitais près de l'usine, maintenant, il y a tout Grenoble à traverser ».

- Les autres peurs étaient de celles que « l'on n'avoue pas facilement, l'estime de soi étant évoquée de différentes façons », pas toujours d'une façon directe « je n'y arriverai pas », « j'ai fait mon temps ». Ces peurs s'assimilent à une perte de substance, à une perte de confiance en soi non exprimée, pertes qui pourraient se formuler selon l'expression : « je suis fini, un has been et si je n'y arrive pas, je risque aussi de perdre mon boulot ».

Ce témoignage évoque donc le questionnement sur « l'estime de soi », ces interrogations sont sources d'émotions desquelles la peur semble ressortir fortement.

Plusieurs citations d'opérateurs confirment ce type d'interrogations (Etude 2, annexe 7i, citation 5, p. 93-105) :

« On se dit qu'on va jamais y arriver et qu'on ne va pas s'y faire à cet environnement nouveau mais on s'y fait très bien. », « Le changement fait peur par défaut, parce qu'il faut changer ses habitudes, se remettre en question, un effort sur soi, un effort de volonté. », « Le changement m'a fait prendre conscience de ne pas avoir peur de la nouveauté, j'avais les capacités pour surmonter les problèmes. », « Il ne faut jamais se décourager, il faut aller de l'avant, avoir confiance en soi-même, on sait ce qu'on vaut. »

Le questionnement sur soi est de nature identitaire. Il interroge la valeur et le contenu de soi.

Ce questionnement est à l'origine de pratiques individuelles.

#### **5.3.4.2 Du questionnement identitaire naît un mode d'intervention combinant développement personnel et développement du rôle**

Les sujets en transition perçoivent un impact de leurs pratiques sur leur environnement (5.3.4.2.1), les pratiques entraînent une évolution des représentations (5.3.4.2.2), le sujet recherche l'adaptation au nouveau rôle, mais aussi le développement du rôle (5.3.4.2.3).

##### **5.3.4.2.1 La perception du sujet en transition de l'impact de ses pratiques sur l'organisation peut être élevée.**

Cette recherche du sujet de son impact sur l'environnement équivaut à un **développement du rôle**.

Sur une échelle de 1 à 10 mesurant la perception qu'a le sujet en transition de son impact sur son environnement (E3, annexe 13b, § D, p.178-186), les opérateurs se situent en moyenne à la valeur **8**. Les domaines où l'impact est jugé le plus fort **sont les relations et le contenu du poste**.

Cette donnée rejoint le résultat de la première enquête (E1Q51) qui démontre la **motivation** et la **préoccupation** des acteurs en transition pour **agir sur leur environnement**. En effet, à la question « Quel est votre degré de participation aux décisions dans l'équipe ? », les opérateurs, 4 à 6 mois après leur transfert, témoignent en majorité (62 %) de leur capacité à influencer sur leur environnement d'une façon « significative, élevée et très élevée».

**Tableau 22 : Action du sujet en transition au travers de la participation aux décisions**

Décision.	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	4	8,9%
Faible et très faible	13	28,9%
Significatif	15	33,3%
Elevé et très élevé	13	28,9%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Les données recueillies par l'enquête 3 (annexe 13b, § E, p.178 - 186) portent fréquemment sur des pratiques visant à agir sur les relations et le contenu du rôle, voire souvent les deux confondus.

- **Les pratiques d'action sur les relations** font du sujet en transition un acteur :

« La proposition d'une amélioration du fonctionnement de la zone a permis une remotivation du groupe. » Op.9, E3, « J'ai été rassuré sur mon nouveau poste par rapport à ceux qui pensaient que je faisais une erreur de partir. J'ai fait part de mon enthousiasme d'avoir fait ce choix » Op.8, E3, « j'ai voulu montrer que je faisais partie intégrante de l'équipe et que je commençais à maîtriser le poste, je n'étais plus une nouvelle, mais une co-équipière » Op.8, E3, « mon implication m'a permis de bien m'intégrer, tout de suite » Op. 9, E3, « le team a compris que je m'investissais beaucoup dans mon travail » Op.9, E3, « Maintenant, les autres membres de l'équipe évoquent avec moi les soucis conflictuels dans l'équipe » Op. 4, E3, « J'ai menacé de ne pas y aller. » Op.6, E3, « J'ai demandé à prendre contact et faire connaissance avec la nouvelle équipe pour faciliter mon intégration » Op. 1, E3, « Quand je suis allé vers les autres pour me présenter, tout le monde a bien compris que je ne serais pas

un mouton de panurge » Op. 7, E3, « Avoir remis les pendules à l'heure a beaucoup apporté à l'équipe : ça a remotivé les gens, ceux-ci semblent plus intéressés par leur travail, il y a plus d'échanges entre eux » Op. 7, E3.

- **Les pratiques d'action sur le contenu du rôle** visent l'autonomie et la compétence :

« Je pose des questions sur les alarmes quand celles-ci se déclenchent » Op.2, E3, « je voulais écouter et apprendre à mon rythme car tout était nouveau pour moi » Op. 2, E3, « j'ai fait un effort pour acquérir de nouvelles compétences, je voulais surtout observer » Op. 3, E3, « j'ai fait de mon mieux pour comprendre, me former, connaître le nouveau métier » Op. 3, E3, « Apprentissage des procédures et du fonctionnement de l'informatique » Op. 4, E3, « actuellement je m'investis beaucoup dans la formation ». Op. 1, E3

« Je peux maintenant débloquent certaines alarmes et faire repartir les machines », Op. 2, E3, « j'ai vite acquis de l'autonomie et pu répondre aux difficultés », Op.4, E3, « je peux maintenant aider les collègues » Op. 2, E3, « J'assure le remplacement des opérateurs pendant les pauses », Op. 2, E3, « Travailler assidûment m'a permis d'être à l'aise dès le premier jour », Op. 10, E3.

- **Les pratiques des sujets visent à agir simultanément sur les relations et le contenu du rôle :**

« je me suis mis dans la même optique que mon début à ST, il fallait commencer un nouveau métier avec de nouvelles personnes », Op. 8, E3, « Je me suis rapidement adaptée au sein du groupe et à mon nouveau poste », Op.8, E3, « j'ai surtout observé comment fonctionnait l'équipe, et je me suis investie dans mon travail tout de suite », Op. 9, E3, « Chercher à évoluer m'a conduit à de bonnes relations avec le process, et je suis plus à l'aise dans mes analyses », Op. 10, E3 « j'ai obtenu l'appui du team pour qu'il débloquent les formations demandées », Op. 1, E3 « Aujourd'hui, le team 8'' me suit : il me propose des formations qui correspondent à mon ancien niveau de 6'' car il a besoin de niveaux TPE 2 et 3 », Op. 6, E3, « J'ai eu des difficultés d'apprentissage sur le nouveau parc et ai pu bénéficier de l'appui d'un opérateur plus qualifié » (CER2, EEX), « je suis devenu polyvalent sur un autre parc car il y avait peu d'activité sur le premier équipement d'affectation et j'ai obtenu l'accord de mon team pour être positionné aussi sur un autre parc d'équipements » Op. 1, E3, « J'ai demandé un entretien au team manager au sujet de mon apprentissage » Op. 3, E3.

Dans leur grande majorité, les sujets en transitions cherchent à agir sur leur environnement. Le développement du rôle se traduit par la recherche d'une influence sur les relations et/ou le rôle.

#### **5.3.4.2.2 Le questionnement identitaire des sujets en transition se manifeste également par des pratiques permettant l'évolution des représentations.**

De nombreuses citations relatives aux évolutions des représentations peuvent être rassemblées (E3, annexe 13b, § C / EEX, annexe 12 / E2Q22 / E1Q56&57).

- Tout d'abord, les représentations des sujets **évoluent au cours de la transition**.

« Pour avancer, quelle que soit l'entreprise, il faut évoluer dans la vision que l'on en a », Op. 4, E3, « Au départ, je pensais que c'était une reconnaissance. En fait, il y a continuité. », Op. 26, E2Q22 « J'ai cru que mon transfert m'a été imposé car j'ai fait une erreur en 6''. Mais en fait, ce n'était pas le cas. » Op. 38, E2Q22.

- Les **pratiques** du sujet en transition pour agir sur sa **représentation** par rapport au rôle, cette représentation le questionnant sur son **identité**, peuvent se résumer comme suit.

Pour faciliter l'émergence des représentations, le sujet en transition mène une **recherche personnelle** afin de **faciliter** la découverte : « J'ai fait abstraction de tous les bruits de couloir », Op. 5, E3, « Un point déterminant est le changement d'atelier, car on doit repartir à 0 sans avoir de connaissance de la 6" et c'est plus facile comme ça. », Op. 41, E1Q56/57 « Il faut s'impliquer, et ne pas comparer le travail avec celui que l'on faisait en 6" », Op. 42, E1Q56/57 « Il ne faut pas se laisser démoraliser, il faut mettre de côté la 6", en faire le deuil et rebondir en 8" », Op. 43, E1Q56/57 « J'ai cherché à ne pas reproduire les erreurs de la 6'' » Op. 9, E3.

- Certaines de ces nouvelles représentations font évoluer la carte personnelle (Louis, 1980b) ou les valeurs (Nicholson, 1984). On peut y voir une relation entre nouvelle représentation et identité du sujet en transition, exprimées simultanément de façon générale, abstraite et sous forme d'attitudes quotidiennes.

On a relevé deux domaines d'évolution de la carte personnelle. Le premier (citations les plus récurrentes) concerne le concept de soi dans son rapport aux autres, le second domaine est le rapport à l'activité et au travail.

- le **concept de soi** dans son rapport aux autres :

« J'ai revu mes jugements sur les relations avec les autres personnes », Op. 6, E3, « Si on est une « grande bouche », on obtient quelque chose. J'aurais dû davantage avoir cette réputation, cela aurait facilité les choses », Op. 6, E3, « Ce que j'ai appris, c'est de laisser tomber les *a priori*, sur ce que sont les jeunes par exemple, ou les plus anciens réputés rigides », Op. 3, EEX.

- **le rapport à l'activité, au travail** :

« Je renoncerais ainsi au niveau 3 que j'avais pourtant acquis en 6'' car je n'ai plus envie de m'investir autant du fait du stress quand on intervient en niveau 3 », Op. 6, E3.

L'adaptation au nouveau rôle se traduit par l'acquisition de connaissances, mais aussi par des pratiques qui **modifient les représentations**. Les pratiques qui en résultent concernent plus particulièrement deux domaines d'évolution de la carte personnelle : **le concept de soi dans son rapport aux autres** d'une part, **le rapport à l'activité et au travail** de l'autre.

#### **5.3.4.2.3 L'étude des pratiques individuelles montre aussi bien une recherche d'adaptation au nouveau rôle que de développement du rôle.**

Les pratiques d'ajustement au nouveau rôle (E3<sup>164</sup>) analysées à partir des éléments théoriques montrent une **répartition équilibrée** des réponses des sujets en transition entre le **développement personnel** (apprendre à voir son travail d'une autre façon), et le **développement du rôle** (j'ai agi pour modifier les choses). Notre analyse révèle que les mêmes personnes peuvent choisir simultanément ces affirmations. A titre d'illustration, c'est la même opératrice qui fait état de développement de rôle (niveau 6 d'impact sur l'organisation en terme de « relations humaines » sur une échelle allant de 0 à 10) et qui témoigne de sa perception de son propre développement personnel : « Le travail est différent et nos façons de faire ont changé, c'est-à-dire que je prends beaucoup plus de recul dans mon travail, je sens moins de pression inutile, j'aborde les gens différemment et je m'adapte

<sup>164</sup> Le détail de cette répartition est donné en annexe 13b, § F, p. 178 - 186.



beaucoup plus facilement aux situations », Op. 8, E3, dans le même sens, nous avons déjà relevé dans notre commentaire du tableau 18 (p.275) que les sujets en transition peuvent combiner des pratiques de nature différente, et avons donné deux exemples de **combinaisons d'adaptation et d'individuation**.

Développement personnel et développement du rôle peuvent être associés, les pratiques révélant une combinaison possible des deux modes d'action.

Une formulation synthétique peut être menée au sujet du questionnement identitaire.

Le sujet en transition mène une **réflexion identitaire**.

On observe presque systématiquement que cette réflexion mène à une action du sujet sur l'environnement. Cette action de **développement du rôle** cherche à **modifier soit les relations, soit le rôle**, soit **simultanément** le rôle et les relations.

Le développement du rôle n'exclut pas **l'adaptation au nouveau rôle** par l'acquisition de connaissances et la mise en œuvre de pratiques **modifiant les représentations**. Les pratiques agissent dans deux domaines d'évolution de la carte personnelle : **le rapport aux autres** et **le concept de soi** d'une part, **le rapport à l'activité et au travail** de l'autre.

Développement personnel et développement du rôle peuvent être associés au travers de **pratiques individuelles** combinant dans des proportions variables les deux modes d'action par rapport à l'environnement de travail.

Nous disposons à présent des éléments qui nous permettent de synthétiser les apports de la troisième section sur l'articulation et le déroulement de la transition.

Le sujet impliqué à titre individuel dans un changement organisationnel mène une **réflexion identitaire**. Cette réflexion fait de lui un sujet en transition. On peut donc définir la **dimension individuelle du changement** comme une **transition identitaire**.

Cette réflexion conduit le sujet à agir selon deux modes de développement :

. Par le développement du rôle, le sujet agit sur son environnement, c'est-à-dire cherche à **modifier soit les relations, soit le rôle**, soit **simultanément** le rôle et les relations,

. Par l'adaptation au nouveau rôle, le développement personnel, le sujet cherche à acquérir des connaissances, et à mettre en œuvre des pratiques **modifiant ses**

**représentations.** Les pratiques interviennent dans deux domaines d'évolution de la carte personnelle : **le rapport aux autres** et **le concept de soi** d'une part, **le rapport à l'activité** et au **travail** de l'autre.

Le sujet met en œuvre chaque mode d'action selon une association inédite, dont les proportions semblent pouvoir varier durant le déroulement de la transition, rendant impossible toute prédictivité quant au mode transitionnel individuel.

Pour mettre en œuvre ces modes d'action, les sujets en transition montrent d'une part des préoccupations hiérarchisées et, d'autre part, mobilisent des ressources.

La **hiérarchie des préoccupations transitionnelles** est la suivante :

- 1) En premier lieu, les sujets en transition sont **fortement et également** préoccupés par les **relations** induites par la transition ou permettant d'agir sur elle, ainsi que par les **émotions**,
- 2) En second lieu, ils montrent des préoccupations à l'égard du **nouveau rôle**, de son contenu et du type d'engagement par rapport à ce rôle,
- 3) Enfin, ils évoquent leurs préoccupations en matière de processus gestionnaires de la transition, qu'il s'agisse d'**acquisition de connaissances** et de compétences, notamment au travers du dispositif de formation ou d'une gestion anticipée, des divers dispositifs gestionnaires.

Ces préoccupations constituent le socle :

- des **attentes et représentations de rôle**,
- de la **posture** face aux pratiques gestionnaires,
- des diverses **pratiques** individuelles.

De ces **préoccupations** résulte un déroulement d'**actions** mobilisatrices de **ressources** permettant le **changement de rôle**.

Le cœur de **l'espace d'action** des sujets en transition est le **nouveau rôle**. La transition individuelle, induite par le changement organisationnel, se définit donc comme une action par rapport au rôle, un changement **de** et **du** rôle.

Pour réaliser ce changement, le sujet cherche à **mobiliser des ressources** : ces rapports vis-à-vis des pratiques gestionnaires s'inscrivent dans cette mobilisation. Evalueur critique des pratiques gestionnaires, demandeur d'amélioration de ces pratiques dans un objectif

d'instrumentalisation, le sujet obtiendra, par les relations, les taux de satisfaction les plus élevées dans l'investissement dans le rôle.

Sa recherche vise à faire converger recherche de sens, questionnement identitaire et contenu du nouveau rôle en interaction avec un contexte donné.

**Les pratiques transitionnelles** s'inscrivent dans un cycle de **phases de transition** qui correspondent aux modèles dynamiques de transition (choc, résistance, exploration, implication). Mais la transition du sujet n'apparaît pas linéaire, elle découle d'un **processus interne d'interactions successives de perceptions et représentations**. Les **questionnements** successifs nés de ces interactions sont à l'origine d'une **reconstruction** régulière par le sujet de la représentation du déroulement de sa transition. La diversité des situations rencontrées et des choix des sujets rendent ce déroulement inédit.

**Le mouvement** transitionnel s'articule autour de deux centres de gravité :

- la **phase d'exploration** (phase 3), suscitant aussi bien soulagement que confusion, acceptation hésitante et rejet d'anciennes croyances et habitudes. Perceptions et représentations durant la transition sont contradictoires, non seulement du fait du contenu intrinsèquement contradictoire de cette phase, mais aussi du fait qu'il est possible au sujet de se situer simultanément sur plusieurs phases transitionnelles. Ces contradictions génèrent du stress,
- la **situation de travail**, requérant l'apprentissage et la maîtrise du poste au plan des tâches et des relations de coordination.

La cristallisation, permettant la stabilisation, intervient nettement plus tardivement pour la majorité des sujets, ce qui démontre que le changement organisationnel a d'abord un impact pour l'individu (le transfert dans le cas étudié). Cet impact implique une transition, c'est son appropriation par l'individu.

Des éléments de définition essentiels de la transition ressortent de cette troisième partie : **la transition est de nature identitaire, et se décline sous la forme d'un changement de rôle.**

#### **5.4. Conclusion du chapitre 5**

Les données nous apportent deux types d'informations sur le déroulement de la transition :

- les informations relatives à la dynamique identitaire de la transition d'abord (5.4.1),

- les informations relatives au mode d'action transitionnel (5.4.2).

Ces constats nous conduisent à mieux appréhender le contenu de la figure 7<sup>165</sup> (dynamique et champ de la transition) qui a permis de structurer l'ensemble des données exposées dans ce chapitre.

#### **5.4.1 - La dynamique transitionnelle est fondée sur la nature identitaire de la transition :**

Cette dynamique rassemble les données sur les attentes, les représentations et tensions de rôle, productrices de questionnements et de préoccupations, inscrites dans une réflexion identitaire.

Le sujet impliqué à titre individuel dans un changement organisationnel mène une **réflexion identitaire**. Cette réflexion fait de lui un sujet en transition. Sans s'inscrire dans des typologies identitaires déterministes, les données en montrent des nombreuses récurrences pendant les étapes de la transition. On observe en effet que la réflexion identitaire est une **interrogation constante**, tout au long de la transition, qui mène à des évolutions de la représentation de l'identité du sujet.

Autrement dit, si le **questionnement identitaire** est l'élément dynamique constant de la transition, les **représentations identitaires** en sont les produits successifs.

Le déroulement de la transition rythmé par les questionnements identitaires se découpe en deux phases principales : une posture initiale puis l'élaboration de la représentation du nouveau rôle.

**La posture initiale** du sujet s'inscrit dans des **attentes de rôle** cohérentes avec sa vision identitaire de départ. Ces **attentes** ont deux dimensions :

- les **attentes génériques**, constituées par les relations (collègues, responsable hiérarchique), et l'intérêt de la tâche,
- les **attentes projectives**, dans la perspective de changement de rôle, qui évaluent la capacité à agir, c'est-à-dire les opportunités ouvertes par le changement. L'apprentissage est une méthode d'investissement de ces opportunités.

La **représentation du nouveau rôle** est sous-tendue par le questionnement identitaire. Elle s'élabore d'abord au travers de l'anticipation du rôle, puis des surprises qui accompagnent sa découverte.

---

<sup>165</sup> Chapitre 3, 3.3.1, p.161.

En application de l'**engagement mutuel** individu/organisation sur la base d'une représentation partagée du **contrat normatif**, le sujet en transition exprime des **attentes envers certains actes gestionnaires** de planification, d'information et de formation. Ces attentes sont aussi bien relatives aux **savoirs**, le rôle et le contexte, qu'aux **relations**, les interlocuteurs dans le rôle.

Les différences négatives ou positives entre ancienne et nouvelle situation sont la source de surprises. Elles découlent de l'écart entre la **perception du nouveau rôle** par rapport aux **attentes de rôle**, d'une part, et à l'**anticipation du rôle** d'autre part. Les surprises sont nombreuses, relatives à l'activité au poste de travail, aux relations, aux processus d'acquisition de connaissances, aux perspectives d'évolution.

Les tensions de rôle sont produites par ces écarts, et entraînent le **questionnement** qui invite le sujet en transition à agir : la **représentation du nouveau rôle** s'élabore donc à partir d'un questionnement de sens, né de la tension de rôle, qui révèle la **réflexion identitaire**. Cette dernière porte d'abord sur l'**existence dans le groupe** via la notion d'**utilité**. Elle mobilise le savoir, vise l'intégration aux activités du groupe. Les actions engagées dans un objectif d'utilité cherchent un résultat immédiat.

Une réflexion prospective s'interroge ensuite sur la posture à adopter en termes de **continuité/rupture**, elle est créatrice de perspectives d'évolution qui vont permettre l'acquisition et/ou la reconnaissance du savoir.

La confrontation de la recherche de sens aux situations rencontrées par le sujet au cours de sa transition fait naître les **préoccupations**, qui sont les **modalités de la recherche de sens**. Une hiérarchisation des préoccupations transitionnelles montre que les sujets en transition sont d'abord préoccupés par les **relations** induites par la transition, par la possibilité d'**anticiper**, par les **émotions** qu'ils ressentent. Une seconde catégorie de préoccupations concerne l'**acquisition de connaissances** et de compétences, notamment au travers du dispositif de formation. Enfin on évoque les préoccupations en matière de nouveau rôle et de processus gestionnaires de la transition.

La relation permet une synthèse des liens de causalité : Écarts de situation => surprises => tensions de rôle => questionnement de sens inscrit dans la réflexion identitaire => préoccupations (modalité de la recherche de sens) => actions du sujet

On peut donc définir la **dimension individuelle du changement** comme une **transition identitaire** compte tenu du rôle central joué par la réflexion identitaire dans son déroulement.

#### 5.4.2 - Les modes d'action transitionnels : changer de rôle ou changer le rôle

En termes d'actions, les **préoccupations** du sujet génèrent un engagement d'**actions** mobilisatrices de **ressources** permettant d'agir vis-à-vis du nouveau **rôle**.

Tout d'abord, le sujet puise des ressources dans le **contrat normatif** que propose l'organisation. Concrètement, il utilise le cadre de ce contrat pour agir sur l'organisation afin d'optimiser les pratiques gestionnaires et de réduire les dysfonctionnements : un **supplément de ressources** peut être ainsi obtenu. Le sujet se situe dans une posture **d'évaluateur critique d'une prestation gestionnaire** dans une perspective d'instrumentalisation.

A cette mobilisation des pratiques gestionnaires le sujet en transition ajoute un large éventail de pratiques individuelles qui associent dans des proportions variables la logique d'adaptation à la logique du développement du rôle.

Par le développement du rôle, le sujet agissant sur son environnement cherche à **modifier les relations** ou/et **le rôle**. Par l'adaptation au nouveau rôle, le développement personnel, le sujet **modifie ses représentations** des rapports aux autres, de son activité, et du concept de soi. Dans les deux cas **l'acquisition de connaissances** est nécessaire (savoirs), aussi bien que les **rapports aux autres** (relations).

L'association de ces deux modes d'action par le sujet est inédite, et semble, pour une même personne, pouvoir varier pour tout au long de la transition.

L'**espace d'action** privilégié des sujets en transition est le **nouveau rôle**.

Les actions engagées par le sujet en transition de rôle s'inscrivent dans **différentes phases de transition**, telles qu'elles sont définies par les modèles dynamiques de transition décrivant le choc, la résistance, l'exploration, et l'implication. Il semble que le sujet en transition **reconstruise** d'une façon permanente la représentation du déroulement de sa transition. La diversité des situations rencontrées et des choix opérés par le sujet donnent un caractère original à ce déroulement.

**Le déplacement** transitionnel s'organise autour de deux pôles.

Le premier est la **phase d'exploration** au cours de laquelle, entre soulagement et confusion, le sujet accepte en hésitant encore la nouvelle situation, et rejette les croyances et habitudes

anciennes. Durant cette phase, il éprouve des émotions et perceptions contradictoires, accentués encore par la possibilité qu'il a de se situer simultanément dans plusieurs phases de transition.

Le second pôle autour duquel s'organise l'action transitionnelle est la **situation de travail** : au travers de l'apprentissage, le sujet maîtrisera son poste, qu'il s'agisse des tâches ou de leur coordination. La **situation de travail** lui offre un **espace d'action**.

La stabilisation dans le nouveau rôle intervient en fin de processus, après une période variable pour chaque individu.

**L'action du sujet en transition se définit donc comme l'organisation de l'interaction entre la mobilisation des pratiques gestionnaires et la mise en œuvre des pratiques individuelles, dans le but d'agir sur le rôle comme pour s'y adapter, dans le cadre de la situation de travail.**

Deux enjeux essentiels se posent à l'organisation.

- Prendre conscience de l'ampleur de l'enjeu que le changement implique pour le sujet, puisque la transition interrogera inéluctablement son identité. Le corollaire de cette prise de conscience est que l'organisation intègre effectivement que, si le sujet montrera une volonté d'adaptation, il cherchera également à **agir sur le contenu du nouveau rôle**, rôle qu'elle avait pourtant prédéfini,
- Comprendre le mode de pilotage du changement : l'interrogation identitaire étant par nature la dimension fondamentalement spécifique au sujet, est-il alors possible d'inscrire l'ensemble des transitions définies comme autant de parcours inédits dans une relation collective ?

Autrement dit, quelle vision de la co-construction de rôle permettra de faciliter l'émergence d'une dimension collective, seule capable de donner corps au changement organisationnel ?

*« Ce qui compte à titre de monde pertinent est inséparable de ce qui forme la structure du sujet percevant ».*

Francisco J. Varela, *Quel savoir pour l'éthique ?* (2004).

## **Chapitre 6 : De la conduite du changement à la co-construction de rôle par régulation des tensions transitionnelles**

La confrontation des données empiriques aux théories permet d'éclairer aussi bien la définition de la transition individuelle que les modes de gestion du changement organisationnel.

Plutôt que de définir la transition selon un parcours graduel d'étapes successives, il nous semble plus pertinent de montrer que la transition est toujours inédite parce qu'elle repose sur une dynamique d'interactions spécifique au sujet.

Prenant en compte cette dynamique de la transition, l'organisation peut alors modifier sa représentation de la gestion du changement dans un objectif de rationalité collective accrue.

Ainsi, les modèles de parcours de transition sont mis en cause, au profit d'une approche fondée sur une dynamique d'interactions (6.1). L'organisation substituera à la conduite du changement, fondée sur une logique d'adaptation, une régulation des tensions transitionnelles. Cette régulation est un processus de co-construction de rôle (6.2). Comme dans le chapitre précédent, pour faciliter la lecture, les résultats intermédiaires seront encadrés en bleu et les résultats consolidés en orange. Une synthèse fera l'objet d'un encadré à la fin de chaque partie.

### **6.1 Mise en cause des modèles de parcours de transition par une dynamique inédite d'interactions**

L'analyse des données montre qu'il n'est pas pertinent de définir la transition d'un point de vue externe, à l'image d'un parcours balisé par l'organisation. Le contenu de cette analyse est d'abord détaillé (6.1.1), puis une autre définition de la transition est proposée, à partir de trois interactions qui fondent le parcours inédit de la transition (6.1.2).



### 6.1.1 La transition n'est pas un processus temporel linéaire d'étapes enchaînées

Les données empiriques montrent que les perceptions et comportements des sujets en transition, avant et après le transfert, confirment l'existence des phases prévues par les modèles dynamiques de parcours de transition<sup>166</sup>. Nous avons évoqué l'intérêt de ces modèles<sup>167</sup>, qui réside dans la mise en évidence de la **notion de transition**, des risques de **résistance**, du travail de **construction des représentations** induisant des **comportements d'ajustement**, et enfin de la **durée** des processus.

La logique de cette représentation de la transition est **temporelle** et de **type cognitif**, conformément aux modèles de Lewin (1952) et Schein (1969). Le nombre de phases varie, mais s'articule autour de trois phases principales : le dégel ou décristallisation, l'état transitoire ou déplacement, et enfin la recristallisation, aussi appelée regel. Cette représentation se fonde sur une série d'enchaînements de réponses émotionnelles (déli, tristesse, culpabilité, colère, confusion et engagement).

Pourtant, ces modèles sont contestables à plusieurs titres.

- Tout d'abord, leurs termes sont hétérogènes, ils associent pensées et émotions, classés différemment dans les diverses phases selon les auteurs.
- En second lieu, par l'enchaînement prévisible de phases, même si leur durée est susceptible de varier, ces modèles prétendent mettre à jour un « **déterminisme transitionnel** », c'est-à-dire un schéma transitionnel cognitif, émotionnel et comportemental, identique pour l'ensemble de la population des sujets en transition. La transition serait ainsi linéaire, c'est-à-dire se réduirait à une succession d'étapes à franchir, le sujet ne pouvant faire l'économie d'une seule.

Pourtant, les transitions peuvent ne pas s'achever par l'« acceptation de la réalité nouvelle, l'acquisition de nouvelles croyances, la reconstruction des représentations<sup>168</sup> » associées au « bonheur, à la fierté, à l'espoir ». Les données empiriques ont ainsi fourni plusieurs exemples de taux d'insatisfaction très élevés sur le rôle, 4 à 6 mois après le transfert (notamment au plan de l'évolution des responsabilités nouvelles<sup>169</sup>).

---

<sup>166</sup> Chapitre 5, 5.3.3.3, p.292, graphique 10, p.293.

<sup>167</sup> Chapitre 2, 2.2.1.3, p.89.

<sup>168</sup> Tableau 2, p. 90-92.

<sup>169</sup> Chapitre 5, 5.1.2.2, A, p. 241.

- Ce type de modèle n'étudie pas les **facteurs transitionnels**. Ce ne sont que leurs **conséquences** émotives et comportementales qui sont classées dans leurs différentes phases. Ce sont ces facteurs du processus transitionnel que nous cherchons à faire ressortir pour mieux définir la transition.

Les données empiriques nous ont livré plusieurs informations sur la difficulté des sujets en transition à s'inscrire dans un **parcours transitionnel**.

- En effet, la phase d'exploration est celle qui totalise le plus de citations, 4 à 5 mois après le transfert<sup>170</sup>. C'est la phase qui comporte les perceptions et comportements les plus hésitants, voire contradictoires (« confusion », « acceptation hésitante », phase « cruciale », « la plus longue du processus »<sup>171</sup>). Pour le sujet en transition, choisir la phase d'exploration, c'est ne pas qualifier la transition par des termes clairs, articulés autour du binôme résistance/acceptation. Dans le même sens, un nombre significatif de sujets se répartit simultanément dans plusieurs phases censées se succéder<sup>172</sup>. Ces données ont confirmé la **difficulté du sujet en transition à se situer dans un parcours** d'évolution linéaire.
- Rétrospectivement, 4 à 6 mois après le transfert, une minorité d'opérateurs situe leurs perceptions antérieures au changement dans les phases de résistance au changement<sup>173</sup>. Ces résultats divergent très fortement du niveau des inquiétudes et dysfonctionnements relevés à plusieurs reprises (entretiens exploratoires et enquêtes). Nous pensons que les opérateurs sous-évaluent rétrospectivement leurs appréhensions initiales, ce qui met en évidence un **processus rétrospectif de reconstruction** de la portion de transition passée.
- Ce processus rétrospectif de reconstruction de la transition ne se fait pas sans difficultés<sup>174</sup> : ce n'est pas en terme de mobilisation d'éléments mémorisés qu'il se définit, mais nous allons démontrer que le sujet en transition connaît un processus de **re-signification permanent de cette transition**. Weick (1979) évoque ainsi la situation d'« équivocité » de l'entrée organisationnelle qui se définit par le fait de favoriser un trop grand nombre d'interprétations par rapport à une même situation. Le nouvel arrivant est « acteur » de cette recherche de sens qui ne prend pas une forme

---

<sup>170</sup> Graphique 10, p.293.

<sup>171</sup> Chapitre 2, 2.2.1.3, tableau 2, phase 3, p.91.

<sup>172</sup> Chapitre 5, 5.3.3.2, p.291.

<sup>173</sup> Chapitre 5, 5.3.3.3, p.292, graphique 10, p.293.

<sup>174</sup> Chapitre 5, 5.3.3.4, p.295.

linéaire mais interactionniste. Perrot s'appuie sur ces analyses (2005, p.320) en énonçant que « la réalité organisationnelle n'existe pas en elle-même, mais existe pour ses membres (...), elle est constamment re-construite en fonction des évènements qui se produisent à travers le temps ». Ainsi, le sujet en transition recompose en permanence sa transition passée, tant dans ses préoccupations que dans ses pratiques, comme le montre l'exemple de la sous-estimation des appréhensions initiales 4 à 5 mois après le transfert. Une telle représentation expliquerait, beaucoup mieux qu'une succession d'étapes, la complexité de l'imbrication des préoccupations et pratiques nées d'une démarche de re-signification.

Il n'est donc pas possible, au terme de notre étude, d'envisager la transition comme une suite linéaire d'évènements, de représentations, de préoccupations ou de pratiques. **Le rythme de la transition n'est pas une donnée externe inscrite dans une la loi de l'écoulement du temps de transition, mais vient de l'intérieur du sujet et de ses rythmes propres ; il n'exclut ni la rapidité ni la lenteur, ni l'arrêt du processus, ni enfin le raccourci ou le retour en arrière.**

Aussi, plutôt que de se définir comme un **parcours externe** aux sujets qui seraient appelés à l'emprunter, « fléché », délimité par des bornes temporelles, la transition se révèle être un **processus interne de re-signification** construit dans l'**espace d'action** défini par la relation dynamique qu'il a avec son environnement de travail. Cet espace plastique est la matière du cheminement signifiant transitionnel, c'est un paysage toujours recomposé par le sujet.

Cette différence de conception renvoie à l'écart de vision plus axiomatique, entre positivisme et constructivisme. Cette approche est également cohérente avec notre propre approche méthodologique.

Ce **processus de re-signification** se construit dans cet espace transitionnel par le jeu de **trois interactions** qui définissent la dynamique de la transition.

### **6.1.2 Trois interactions majeures coordonnées permettent d'identifier les éléments constitutifs de la transition**

Nous allons successivement examiner les trois interactions majeures qui définissent la transition. La première est **anticipatrice**, elle est définie par le rapport représentation

anticipée de la transition/ perception de la transition (6.1.2.1). La seconde est « **énactive**<sup>175</sup> », elle fait interagir recherche de sens/investissement dans le rôle (6.1.2.2). Enfin, la troisième est **transverse** à tout le processus transitionnel, et le structure selon une distribution savoirs/rerelations (6.1.2.3).

### **6.1.2.1 L'interaction anticipatrice fonde la surprise transitionnelle**

Le cheminement signifiant trouve ses origines dans l'anticipation de la transition.

Nous donnons une définition de l'anticipation (6.1.2.1.1), puis celle des tensions de rôle nées de la surprise (6.1.2.1.2).

#### **6.1.2.1.1 L'anticipation s'analyse comme une mobilisation de ressources qui permettent la construction d'une représentation projective de la transition à venir.**

Les données montrent que l'anticipation est la première attente des sujets en transition<sup>176</sup>. Pour se construire cette représentation, ils cherchent simultanément à **mobiliser les engagements que l'organisation a contractés** envers eux et se réfèrent à leurs attentes individuelles.

- Par l'annonce du changement, l'organisation décide unilatéralement d'un renouvellement de la relation à l'emploi. En retour, les données montrent que le salarié s'interroge sur cette remise en cause et ne s'engage pas automatiquement dans le changement comme l'organisation aurait pu l'espérer. Il lui demande de mettre en œuvre ses engagements, et adopte une attitude critique par rapport à cette mise en œuvre<sup>177</sup>. Ainsi le sujet en transition demandera<sup>178</sup> que les processus gestionnaires garantissent un délai de prévenance, un accès à l'information, la possibilité de faire connaissance de ses futurs collègues et responsables hiérarchiques, des moyens de formation. Ces demandes correspondent au contenu du contrat normatif, lui-même inscrit dans la culture de l'entreprise<sup>179</sup>. En ce sens, on peut avancer que les sujets en transition opèrent d'abord une évaluation des engagements de l'organisation en situation de changement, puis font connaître leur niveau de satisfaction<sup>180</sup> par rapport à leur perception de la mise en œuvre de ces engagements.

---

<sup>175</sup> Ce terme sera défini en 6.1.2.2.

<sup>176</sup> Tableau 15, p.238

<sup>177</sup> Tableau 20, p.288, chapitre 5, 5.2.1.2, p.260.

<sup>178</sup> Chapitre 5, 5.1.2.1, p. 237.

<sup>179</sup> Tableau 14, p. 224

<sup>180</sup> Tableau 17, p. 270.

Les engagements gestionnaires, dont la mise en œuvre est sollicitée par les sujets en transition dès l'anticipation, resteront **tout au long de la transition** une préoccupation majeure<sup>181</sup> des individus. C'est **l'anticipation de la nouvelle situation qui fonde l'attente transitionnelle vis-à-vis des processus gestionnaires**.

Les données définissent<sup>182</sup> le **contenu de cette attente** vis-à-vis des processus gestionnaires dont le sujet attend qu'ils :

- apportent des **connaissances**, d'abord sur les règles d'organisation des transferts<sup>223</sup>, puis plus approfondies ensuite sur le poste de travail et les tâches à exécuter,
- facilitent les **relations** dans la nouvelle unité pour permettre la **représentation anticipée** du nouveau rôle, puis **l'intégration** par la création d'un lien avec les nouveaux membres, le rapprochement et la communication entre les deux unités.

De l'étude de l'articulation des constituants de la transition, nous apprenons que les taux de satisfaction d'investissement dans le rôle les plus élevés ne se situent pas dans le **recours aux processus gestionnaires**<sup>183</sup>, mais dans les **relations du sujet** mises en œuvre dans le cadre de sa nouvelle situation. Pour le sujet, cette mise en œuvre des engagements de l'organisation envers ses membres équivaut à une **consommation** des ressources mobilisées.

Le sujet estime que cette **consommation de ressources** lui est due par l'organisation en contrepartie du changement dans la relation d'emploi : il cherche à l'accroître en demandant l'amélioration des processus gestionnaires. Nous rapprochons cette relation d'une **instrumentalisation de l'engagement** avec l'organisation, initiée dès l'anticipation de la nouvelle situation de travail.

- Pour construire sa représentation anticipée de la transition, simultanément à cette mobilisation de ressources, le sujet **se réfère** à ses **attentes propres** qui sont de deux natures, **préférentielles** et **projectives**.

Il s'agit d'abord d'attentes de rôle qui répondent à des **préférences individuelles**<sup>184</sup>, qui concernent l'intérêt au travail, son organisation, l'ambiance, le type de rapports à la hiérarchie. On constate que ces préférences ont des proportions variables et des sens

---

<sup>181</sup> Graphique 9, p.286.

<sup>182</sup> Chapitre 5, 5.2.1.2, p.260.

<sup>183</sup> Tableau 20, p.288.

<sup>184</sup> Chapitre 5, 5.1.1, p.231.

différents selon les individus, comme cela sera démontré dans l'analyse de la recherche du sens transitionnel.

Il s'agit ensuite **d'attentes projectives** d'un **futur espace d'action**<sup>185</sup>, une capacité à agir dans le contexte nouveau susceptible d'offrir des opportunités. Ces opportunités peuvent être clairement identifiées (nouveaux horaires, nouveau contrat...), attendues (évolution de carrière...), ou encore inconnues (opportunités présumées favorables dans le contexte technologique nouveau).

Au moment de l'arrivée dans le nouveau rôle, des surprises naissent de cette représentation anticipée de la transition, fondée sur la mobilisation de ressources par le sujet en transition.

#### **6.1.2.1.2 Des écarts entre l'anticipation et la nouvelle situation de travail naissent les surprises transitionnelles**

On trouve dans les données des écarts significatifs entre anticipation et attentes. Deux mesures<sup>186</sup> de ces écarts ont été réalisées : le niveau de satisfaction sur le nouveau rôle, et une évaluation des écarts entre les activités du nouveau rôle par rapport à l'ancien.

Les **sujets** de surprise sont **divers**, et **individualisés** :

- les surprises peuvent être positives ou négatives,
- les thèmes qui font l'objet de surprise sont **multiples**<sup>187</sup> : relations aux autres membres de l'équipe, au responsable hiérarchique, niveau d'autonomie, formation, perspectives d'évolution.
- les surprises peuvent être **partagées** par une population en transition ou **spécifiques** aux sujets et à leur situation de travail. Ainsi la perception de l'évolution des responsabilités<sup>188</sup> en application de la définition de Slocum (1985) et de Louis (1980b), quand il évoque les transitions subjectives (intrarôle), nous semble particulièrement individualisée, source de « contrastes ». En revanche, la qualification du type de transition (dans notre étude la transition objective, interrôles) donne lieu à une vision plus partagée, et donc plus proche de la définition que Louis (1980b) donne du « changement ».

---

<sup>185</sup> Graphique 2, p.234.

<sup>186</sup> Chapitre 5, 5.1.2.1, p.237

<sup>187</sup> Chapitre 5, 5.1.2.2, p.241.

<sup>188</sup> Chapitre 5, 5.1.2.2, A, p. 241

Les anticipations conduisent le sujet à **chercher à agir** sur la nouvelle situation :

- cette recherche d'action est directement induite par les **surprises négatives** comme le manque d'espace d'action dans les activités de la nouvelle situation (ainsi un manque de latitude d'action est relevé en matière de polyvalence, de gestion des incidents, de mesures et analyses).
- on observe également une **hésitation**<sup>189</sup> à évaluer et qualifier l'écart perçu. Elle se manifeste quand l'existence de perspectives d'action reste encore à confirmer. Ce qui démontre que le sujet en transition estime qu'il existe une possibilité de **modification du contenu de son rôle** 4 à 6 mois après son transfert.

**Les surprises sont donc à l'origine des pratiques pour agir sur la nouvelle situation. Ce lien a été observé clairement dans le cas de surprises négatives, mais pas dans le cas de surprises positives.**

Le contenu des définitions de Louis (1980b) du **changement**, du **contraste** et de la **surprise** sont confirmés. De même, le **cycle d'interprétation** par les individus de leur environnement organisationnel décrit par Kelly (1970, 1977)<sup>190</sup> est confirmé avec toutefois deux réserves qui constituent deux apports nouveaux :

- ils présentent le cycle théorique comme une succession d'étapes, alors que notre observation nous amène à constater que l'anticipation (première étape) et l'investissement (seconde étape) apparaissent simultanément. **L'anticipation apparaît en fait comme la première forme d'investissement dans le rôle**<sup>191</sup>.
- la non confirmation (ou la surprise négative) des représentations anticipées du nouveau rôle ne peut s'assimiler à un simple ajustement ou correction. La représentation projective est créatrice d'**attentes**<sup>192</sup> : la déception de ces attentes équivaut à une remise en cause de l'investissement initial dans le rôle de l'anticipation. Cette remise en cause intervient comme un refus d'une opportunité entrevue, et se révèle donc difficile et particulièrement douloureuse pour le sujet en

---

<sup>189</sup> Graphique 4, p.242.

<sup>190</sup> Chapitre 2, 2.2.2.2, p. 99.

<sup>191</sup> Certaines citations le montrent clairement : « J'étais très motivé pour le transfert : j'ai souhaité anticiper avant la date prévue. » Enquête 2, opérateur 5, annexe 11c, p. 122.

<sup>192</sup> Ainsi faut-il entendre, à notre sens, les témoignages suivants : « J'ai vécu le transfert comme une obligation car je n'ai pas été intégré à la mini ligne comme je l'espérai » enquête 2, opérateur 46, annexe 11c, p. 122 ou « Cela a été dur car le passage de nuit demandé a fait tout d'abord l'objet d'un accord puis m'a été refusé ensuite. » enquête 2, opérateur 52, annexe 11c, p. 122.

transition. Le risque d'attentes déçues provoquant un **désinvestissement** au début du processus transitionnel est à intégrer dans l'approche gestionnaire de l'organisation.

**L'interaction anticipatrice se définit donc par le rapport entre la représentation anticipée de la transition et la perception que le sujet en a tout au long de son déroulement.**

Ce rapport se décline en **changement, contraste et surprises**.

La représentation anticipée du rôle se fonde sur une **mobilisation de ressources gestionnaires** que le sujet en transition attend de l'organisation, et sur une référence à des **préférences de rôle**. Cette représentation est créatrice **d'attentes transitionnelles**. Une de ces attentes majeures est la **capacité à agir** sur le nouveau rôle. Des surprises naissent des écarts entre attentes et perceptions de la nouvelle situation. Elles sont nombreuses, elles peuvent être partagées par plusieurs sujets ou individualisées. Les surprises négatives sont créatrices de **pratiques d'ajustement** qui consistent en une action, le rôle, nous l'appelons « **investissement dans le rôle** ». L'anticipation est la forme initiale **d'investissement dans le rôle**, sa remise en cause est douloureuse pour le sujet.

Le sujet donne un sens à sa transition. La remise en cause de la représentation anticipée qu'il s'en fait lors de l'arrivée dans la nouvelle situation touche au sens qu'il lui donne. Ce qui nous conduit à examiner à présent la tension « éactive ».

**6.1.2.2 L'interaction « éactive » est fondée sur le rapport recherche de sens/investissement dans le rôle.**

La transition s'analyse comme une recherche de sens fondée sur des enjeux fondamentaux (6.1.2.2.1). La recherche de sens ouvre deux perspectives au sujet en transition son utilité sociale, et l'arbitrage entre rupture et continuité. (6.1.2.2.2). De l'interaction entre pratiques d'investissement dans le rôle et recherche de sens naît l'« éaction » (6.1.2.2.3).

**6.1.2.2.1 Les enjeux individuels de la transition sont de nature identitaire**

La recherche de sens du sujet en transition traduit des enjeux de nature identitaire.



Les données mettent en évidence trois groupes d'enjeux identitaires<sup>193</sup> : la notion de perte, la référence à une période précise de la vie professionnelle, et l'estime de soi.

- **L'évocation d'une perte** dans les données confirme que le changement projette l'individu dans une dialectique **changement / conservation**, comme le décrit Fornari (1973). Les données montrent également l'importance des émotions<sup>194</sup> en situation de changement. Ces émotions sont pour plus de la moitié relatives à la peur, au stress, à l'angoisse, à la perception que le changement est « dur » et « difficile ». Les données confirment donc que le changement mobilise des angoisses du fait du sentiment de perte (Kotter et Schlesinger, 1979), qui évoquent un sentiment de deuil (Scott et Jaffe, 1992), et renvoient au concept de mort.
- Le sujet en transition évoque le changement en le situant à une période précise de la vie personnelle, en faisant référence à son âge ou à ses responsabilités familiales par exemple. Il situe sa transition dans une trajectoire : la transition prend donc son sens par rapport à une **trajectoire personnelle**. Ces constatations font écho à Dupuy et Le Blanc (2001, p.4) qui fait référence au paradigme du « cours de la vie<sup>195</sup> » : « les transitions sont alors à considérer d'abord comme des phases de court terme enfouies au cœur de trajectoires de long terme (carrières professionnelles, cheminements familiaux, ...) qui s'entrelacent. Ce sont donc ces trajectoires de vie qui informent et donnent sens aux étapes de la transition ». La transition interagit, comme l'implication (Thévenet, 2002, p.17), avec l'« histoire personnelle », dont les clés, pour le sujet, sont constituées par « son histoire, ses parcours, son origine familiale, ses investissements multiples ».
- Les données montrent enfin que le changement interroge **l'estime de soi**<sup>196</sup>, définie comme la « confiance en soi », la capacité à « surmonter les difficultés » et à « s'adapter ». L'estime de soi est aussi bien « conscience de la valeur du moi » (James, 1892) que construction sociale façonnée par les interactions avec l'entourage (Cooley, 1902). Ces deux approches s'apparentent au concept d'identité pour soi et d'identité pour autrui (Dubar, 2000). Par ailleurs, de nombreux travaux montrent un lien entre estime de soi et apprentissage facilitant la transition (Harter, 1998). **Estime**

---

<sup>193</sup> L'étude 2 est très éclairante sur ce point. Elle est analysée au chapitre 5, 5.1.3, p. 248

<sup>194</sup> Graphique 8, p.280 et retour d'expérience du site de Crolles, 5.3.4.1, p. 297.

<sup>195</sup> Le concept de « cours de la vie » a été développé par Super, (1980), Elder, (1985) ainsi que dans les analyses sur les cycles transitionnels de Nicholson, (1990), Fischer, (1993), Ruble, (1994).

<sup>196</sup> Chapitre 5, 5.3.4.1, p.297.

**de soi, identité et transition** interagissent dans la gestion individuelle du changement.

Ces trois groupes d'enjeux identitaires sont à l'origine de l'évolution des **représentations** du sujet. Pour Kelly (1970, 1977) le cycle d'interprétation de l'environnement organisationnel comprend l'étape de confirmation ou de non confirmation des représentations initiales de l'individu. La non confirmation induit l'apparition de nouveaux construits qui changent le construit de soi, et permettent d'interpréter le nouvel environnement (Fournier et Payne, 1994). L'« identité centrale » est modifiée. Arnold et Nicholson (1991) placent également au cœur de l'identité le **concept de soi**, constitué du soi réel, du soi idéal, de la représentation du soi tel que perçu par les autres, et du soi passé. Les évolutions de représentation font émerger une conviction modifiée relative au rapport aux autres, à l'activité et à l'entreprise.

Cette analyse confirme la démarche de « **signification et de re-signification de l'activité de travail du sujet en transition dans ses liens avec d'autres sphères d'engagements, démarche qui le conduit à réviser, réévaluer, re-hiérarchiser, réorganiser les activités qu'il développe dans sa sphère professionnelle comme dans ses autres domaines de vie** ». (Dupuy, 2001). Cette démarche de signification et re-signification peut faire évoluer schémas et valeurs (Louis, 1980b, Nicholson, 1984).

Sans aller plus loin dans l'étude du questionnement identitaire par la transition, on peut conclure avec Thévenet (2000) : « [...] les situations au travail sont de plus en plus nombreuses, on accède à un monde où travailler ne veut pas dire la même chose pour chacun [...] Avant d'aller s'interroger sur les problèmes éternels de la motivation, des comportements au travail, on ne peut faire l'économie de ce que travailler veut dire pour la personne ».

Des enjeux identitaires découlent des **objectifs transitionnels** en termes d'utilité sociale et d'arbitrage entre la continuité et la rupture.

#### **6.1.2.2.2 La recherche de sens aboutit à fixer deux objectifs transitionnels au sujet en transition : l'utilité sociale et l'arbitrage entre la rupture et la continuité.**

On distingue deux types d'objectifs transitionnels, dont découlent des pratiques individuelles.

○ Ainsi, l'analyse des données montre que **l'objectif d'utilité sociale**<sup>197</sup> (le « degré d'utilité dans l'équipe ») du sujet en transition consiste à « se faire accepter, se sentir considéré, se sentir à sa place », c'est-à-dire avoir un **rôle reconnu** dans le groupe. Cette reconnaissance est obtenue par des **pratiques d'intégration** : l'aide apportée aux autres membres de l'équipe, la participation à l'effort commun, l'apport d'une expérience, de compétences, de suggestions.

Pour parvenir à cet objectif d'utilité sociale, les données montrent que le sujet cherche à **maîtriser le nouveau rôle**<sup>198</sup> de deux façons :

- par une acquisition en termes de **connaissances sur le poste de travail**, notamment au travers des dispositifs gestionnaires mobilisés (information et formation),
- et par des **pratiques d'intégration** adossées aux processus gestionnaires (tutorat, rapprochement des deux unités, arbitrage des conflits nés du changement organisationnel).

Cet objectif d'utilité sociale relève de la socialisation organisationnelle : notre hypothèse, selon laquelle la socialisation organisationnelle (Van Manen et Schein, 1979) caractérise la transition, est donc pleinement confirmée. **Le concept de socialisation organisationnelle se révèle une des dimensions du changement organisationnel.**

○ Le second objectif transitionnel est **l'arbitrage que doit opérer le sujet en transition entre la continuité et la rupture**. Les données empiriques<sup>199</sup> montrent que le sujet s'interroge en termes de perspectives d'évolution, de demandes de rôles, de rapport aux nouvelles tâches et au nouveau contexte technologique, et enfin de transférabilité de l'expérience individuelle. L'attribution de sens relative à la rupture ou à la continuité de la transition fait référence aux enjeux identitaires et à la trajectoire du sujet. **Ce second objectif transitionnel s'inscrit donc dans une projection, en référence à l'identité, au construit de soi, dans une perspective de continuité ou de modification.** En découlent des préoccupations en matière de **contenu du rôle et d'enchaînement projeté des rôles**, c'est-à-dire en terme de **carrière**. Cette analyse nous permet d'introduire le concept d'« **identité projetée** », qui peut se situer soit en continuité soit en rupture avec l'identité présente du sujet : un choix identitaire se pose pour le sujet en transition.

---

<sup>197</sup> Chapitre 5, 5.1.3.1, p.248.

<sup>198</sup> Chapitre 5, 5.2.1.2, p.260

<sup>199</sup> Chapitre 5, 5.1.3.2, p.250.

On peut transposer ce questionnement en matière de continuité/rupture au plan de l'identité centrale : Fournier et Payne (1994) montrent que les changements dans la construction du soi se traduisent à la fois par des changements incrémentaux (utilisation de construits déjà utilisés : continuité), et par des innovations de construits (rupture).

#### **6.1.2.2.3 De l'interaction entre pratiques d'investissement dans le rôle et recherche de sens naît l' « éaction ».**

Nous donnons ici une définition des pratiques d'investissement dans le rôle, puis du concept d'éaction.

- **Pratiques d'investissement dans le rôle**

Il n'est pas possible d'évoquer le concept d'éaction sans décrire au préalable les pratiques transitionnelles. Les données nous livrent deux modes<sup>200</sup> de pratiques : celles qui relèvent du **développement personnel**, et celles relevant du **développement du rôle**. Deux logiques émergent : l'adaptation à, ou la modification de l'environnement. Ces données confirment les apports de Nicholson (1984) sur les modes d'ajustement possibles au nouveau rôle.

**Le choix de ces modes d'investissement dans le rôle est étroitement associé à la recherche transitionnelle de sens.** En effet, la définition de l'interaction anticipatrice nous apprend que la recherche de sens est associée à la première pratique d'investissement dans le rôle : l'anticipation dans le rôle. De même, la surprise associe recherche de sens et pratiques d'ajustements, puisque les surprises qui naissent de la recherche anticipée de sens sont à l'origine des pratiques pour agir sur la nouvelle situation.

Cette association de l'activité de signification et re-signification aux pratiques d'investissement dans le rôle se décline à un niveau axiomatique dans le couple identité interne / perception et action sur l'environnement externe. C'est ainsi que, pour Nicholson (1984), « l'absorption du nouveau rôle<sup>201</sup> » nécessite pour le sujet une **modification** du schéma de référence ou de valeurs qui constitue un **développement personnel**, et implique des changements du concept de soi, des valeurs, des schémas de référence, du style de vie, c'est-à-dire des attributs relatifs à l'identité.

A des questionnements identitaires correspondent des pratiques identitaires. L' « éaction » définit cette association comme une interaction.

---

<sup>200</sup> Tableau 17, p. 270.

<sup>201</sup> Chapitre 2, 2.2.2.3., p.103.

- **L'« éaction » définit l'interaction entre recherche de sens et pratiques d'investissement dans le rôle.**

Le concept d' « éaction » nous semble approprié pour définir le rapport entre activité de signification et pratiques d'investissement dans le rôle. Varela (2004) définit le concept d' « éaction » par la notion de perception. « Par opposition à la conception classique qui veut que les informations ambiantes soient enregistrées en vue de reconstituer fidèlement une partie du monde physique, la démarche éactive fait dépendre la réalité du sujet percevant car la perception repose sur nos capacités « sensori-motrices » et guide l'action. Les « structures cognitives “supérieures” émergent des schémas récurrents de l'action guidée par la perception. Ainsi, la cognition n'est pas affaire de représentations mais *d'actions incarnées*<sup>202</sup> ». Pour Varela, la connaissance est constituée de « petits domaines », de « micromondes » et de « micro-identités » constituant l'environnement proche du sujet. Le sujet se situe en « faire-face immédiat », « transparent, stable et historiquement acquis<sup>203</sup> ».

Chaque individu « incarne un flux de **transitions** récurrentes entre des micromondes ».

Varela distingue cependant les situations particulières de rupture de perception : « quand nous ne sommes plus des experts dans notre micro monde, que nous réfléchissons et que nous analysons, c'est-à-dire que nous devenons des débutants qui essaient d'être à l'aise devant la tâche qui les attend ». Autrement dit, au faire-face immédiat s'opposent la délibération et l'analyse. Il ajoute qu' « à chacun de ces points de rupture, ce que l'agent cognitif sera ensuite n'est pas décidé extérieurement, ni prédéterminé. Il s'agit d'une *émergence de sens commun*, de configurations autonomes d'une attitude appropriée créée par tout le vécu de l'agent ». La **rupture** (la transition) génère **délibération et analyse** (la recherche transitionnelle de sens), et **émergence d'une attitude appropriée** (les pratiques d'investissement dans le rôle). Ce développement portant sur la non prédétermination de l'identité rejoint le concept « **d'identité projetée**<sup>204</sup> » que nous avons introduit.

**Ainsi, dans le cas de la transition, il n'y a pas de recherche de sens sans action ni de pratiques sans délibération.**

---

<sup>202</sup> En italique dans le texte.

<sup>203</sup> «On peut dire que nous savons **comment** grâce à nos habitudes. (...) Nous marchons et nous lisons à haute voix, nous montons dans le tramway et nous en descendons, (...) et nous accomplissons des milliers de geste utiles sans y penser. Nous savons quelque chose, c'est-à-dire comment faire ». Dewey, J. (1922), *Human Nature and Conduct. An Introduction to Social Psychology*, G.Allen and Unwin, Londres, cité par Varela (2004). Un point de vue similaire est exposé par Berthoz (2006) qui montre que la zone cérébrale des gestes les mieux connus se déplace des zones corticales vers les zones sous-corticales, zones de gestes plus automatiques, demandant moins de réflexion.

<sup>204</sup> Chapitre 6, 6.1.2.2.2, p. 320.

C'est un point de vue proche que développe Weick (1979, 1995) : l'environnement est « agi », c'est-à-dire que l'individu, au moyen de ses catégories mentales, donne un sens à la réalité qui l'entoure. **L'individu élabore sa propre signification de l'évènement en agissant** : il développe une action pour connaître et interpréter l'évènement qu'il a provoqué. Dans ce cas, l'action précède la connaissance. C'est aussi la conviction de Berthoz (2006) selon lequel c'est à partir de l'action que nous construisons notre perception du monde.

Pour Rojot (2003), « les gens donnent un sens aux choses en voyant un monde sur lequel ils ont déjà imposé ce qu'ils croient ». Weick montre que si l'organisation nouvelle n'existe pas encore ce sont ses membres qui agissent pour l'organiser, les individus se comportant comme des répertoires de réponses saisissant les opportunités (stimuli) qui correspondent à ces répertoires. Cette action est sociale car elle est limitée et confrontée à celle des autres.

Cette approche permet d'expliquer l'activité permanente de **re-signification** de la transition tout au long de son déroulement.

Elle explique aussi, à notre sens, pour une part essentielle, les difficultés qu'a le sujet en transition pour retracer son cheminement transitionnel<sup>205</sup> du fait de la complexité du travail de re-construction des évènements passés au travers de la re-signification. Ainsi Bergson (1896) opposait déjà une mémoire-habitude, faite d'images-souvenirs, à une mémoire « profondément différente (...) toujours tendue vers l'action, assise dans le présent et ne regardant que le futur ».

En conclusion, la confrontation des données aux théories permet de définir l'interaction énaactive. **L'interaction énaactive est une dynamique d'interactions entre signification/re-signification de l'activité du sujet en transition d'une part, et pratiques d'investissement dans le rôle d'autre part.**

Les théories permettent d'organiser les données (tableau 23) en complétant les tableaux 16 (p.252) et 17 (p.270).

---

<sup>205</sup> Chapitre 6, 6.1.1 p. 311

**Tableau 23 : Dynamique de l'interaction éactive définie par le rapport entre la signification et re-signification / pratiques d'investissement dans le rôle.**

<b>Signification et re-signification</b>	Enjeux identitaires	Changement/conservation Trajectoire personnelle Estime de soi *	
	Objectifs identitaires	Utilité dans le groupe	Continuité/rupture
	Type de dynamique	Socialisation organisationnelle	Trajectoire individuelle
<b>Pratiques d'investissement dans le rôle</b>	Préoccupations	Maîtrise du nouveau rôle.	Contenu et enchaînement des rôles (carrière).
	Contenu des pratiques	Anticipation du rôle**	
		Acquérir des compétences au poste Réaliser les activités au poste	Faire des choix individuels d'évolution Négocier ces choix (acquisition/reconnaissance du savoir)
Temporisation	Objectif immédiat (Réalisation)	Objectif futur (Projection)	

\* Les enjeux identitaires génèrent aussi bien des objectifs d'utilité dans le groupe, que de continuité/rupture.

\*\* L'anticipation du rôle est la première forme d'investissement dans le rôle. C'est une pratique mise en œuvre aussi bien dans une préoccupation de maîtrise du nouveau rôle que de carrière.

Cette synthèse définit la **recherche de sens** (activité de signification et de re-signification) et **les pratiques d'investissement dans le rôle**. Les **préoccupations** apparaissent comme des **modalités de la recherche de sens**<sup>206</sup>.

Une troisième interaction est transverse aux deux précédentes, elle les structure : il s'agit de l'interaction savoirs/rerelations.

<sup>206</sup> Chapitre 5, 5.1.3.2, p.254.

### 6.1.2.3 L'interaction savoirs/rerelations structure l'ensemble du processus transitionnel.

La distribution savoirs/rerelations structure l'interaction anticipatrice et l'interaction éactive. **Cette distribution est une interaction à deux dimensions : d'une part savoirs et relations interagissent car chacun des opérateurs est à la fois facteur et résultat de l'autre, et d'autre part cette distribution structure les interactions anticipatrice et éactive.**

Un premier exemple proposé est la proposition d'une synthèse du tableau 23 construit en fonction des opérateurs savoirs et relations.

D'une façon simplifiée, le tableau 23 peut être résumé sous la forme suivante :

#### Co-construction du rôle et dynamique savoir – relations

		Savoir	Relations
		Recherche de sens du nouveau rôle	Représentation du nouveau rôle et de son devenir
<b>La transition : co-construction du rôle</b>	Pratiques individuelles d'ajustements au nouveau rôle	Maîtrise et développement du rôle	Reconnaissance du rôle

Plus globalement, le tableau 24 illustre cette analyse en proposant une répartition des données empiriques et des théories (tableaux 18 p.276 et 23 p.326).

Il fournit les termes et articulations essentiels pour une définition ontologique de la transition.



**Tableau 24 : La distribution savoirs/rerelations structure les interactions anticipatrice et éactive**

<b>INTERACTIONS TRANSITIONNELLES</b>		<b>SAVOIRS / RELATIONS</b>	
		<b>Savoirs</b>	<b>Relations</b>
<b>ANTICIPATRICE</b>	<b>Mobilisation des processus gestionnaires</b>	Connaissance des processus et de leur mode de mobilisation	Consommation et demande d'optimisation des processus
	<b>Recherche d'informations pour anticiper le nouveau rôle</b>	Savoir rechercher les informations Construire une représentation anticipée du rôle	Echanges (nombreux interlocuteurs de l'ancien et du nouveau rôle, ou externe aux équipes de travail)
	<b>Surprises</b>	Identification des écarts entre perception / représentation anticipée du rôle	Intégration dans la nouvelle situation de travail
<b>ENACTIVE</b>	<b>Objectifs identitaires</b>	Arbitrage continuité/rupture	Utilité dans le groupe
	<b>Type de dynamique</b>	Trajectoire individuelle	Mode de socialisation organisationnelle
	<b>Préoccupations</b>	Contenu et enchaînement des rôles (carrière).	Maîtrise du nouveau rôle en interaction avec l'équipe.
	<b>Pratiques d'investissement dans le rôle</b>	Acquérir des compétences au poste Choix individuels d'évolution	Réaliser les activités demandées dans le groupe Négocier l'opportunité d'acquisition / de reconnaissance du savoir

Ce tableau propose une définition de la transition, c'est-à-dire de la dimension individuelle du changement.

Notre question de recherche « Comment la dynamique des savoirs et des relations peut-elle favoriser l'action de co-construction de rôle de l'individu au travers des interactions entre pratiques individuelles, institutionnelles et l'influence sur l'organisation ? » **trouve donc une partie de sa réponse dans la structuration de la transition par la dynamique distributive des savoirs et des relations.**

**Cette analyse confirme la capacité de la dynamique des savoirs et des relations à rendre possible l'action collective de changement**<sup>207</sup> (Hatchuel, 2000).

En conclusion de cette première partie, la transition est définie comme la dimension individuelle du changement.

Définir la transition selon une logique linéaire de pratiques et perceptions successivement enchaînés, conduit les analyses théoriques et les modèles des consultants à préconiser des pratiques organisationnelles d'accompagnement de la transition, cohérentes avec chaque phase.

Pourtant, ce type d'analyse ne décrit pas le contenu de la dynamique transitionnelle, mais seulement ses effets en termes socio-émotionnels et comportementaux.

**La confrontation des données aux théories montre que la dynamique transitionnelle repose sur trois interactions :**

- **anticipation / perception (interaction anticipatrice),**
- **recherche de sens / investissement dans le rôle (interaction éactive),**
- **et enfin savoirs / relations.**

**L'interaction savoirs / relations est distributive des deux autres.**

En termes de pratiques gestionnaires, il faut prendre en compte le risque d'attentes non satisfaites, nées de l'anticipation, qui peut se traduire par un **désinvestissement** dès l'origine de la transition.

---

<sup>207</sup> Chapitre 3, 3.3.3.1, p.160.

Il reste cependant à **situer le concept de co-construction du rôle**, mobilisé par notre question de recherche. **Ce concept interroge certes la dimension individuelle du changement, mais également sa dimension organisationnelle.**

La définition de ce concept par l'éclairage de la discussion données/théories fait l'objet de la seconde partie de ce chapitre.

## **6.2 Gérer le changement consiste en une régulation d'acteurs des tensions transitionnelles par la co-construction de rôle.**

Si l'on considère les résultats de l'analyse, **la gestion du changement doit traiter aussi bien de la transition individuelle (dont les enjeux sont identitaires), que de sa dimension organisationnelle (dont les enjeux sont collectifs).**

A titre d'illustration le tableau 25 montre la spécificité de chacune des approches et la tension qui existe entre elles. A la notion d'**excellence**<sup>208</sup> répond la notion de **recherche de sens** et à la logique **d'adaptation** la logique de **stratégies identitaires**.

**Tableau 25 : Deux approches en tension de la gestion du changement**

	Type d'objectif	Type de logique
<b>Dimension organisationnelle du changement*</b>	Objectif de performance collective (Excellence)	Logique d'adaptation
<b>Dimension individuelle du changement</b>	Objectif individuel de parcours et d'utilité sociale (Carrière et socialisation organisationnelle)	Stratégies identitaires

*\*Cette dimension est définie plus précisément dans le chapitre 4, tableau 14. Elle décrit notre terrain d'intervention avec ses caractéristiques spécifiques.*

**De ces deux approches simultanées de la gestion du changement naît une tension dont le mode de régulation permettra au changement de prendre corps. On en déduit que la**

<sup>208</sup> Tableau 14, p.224.

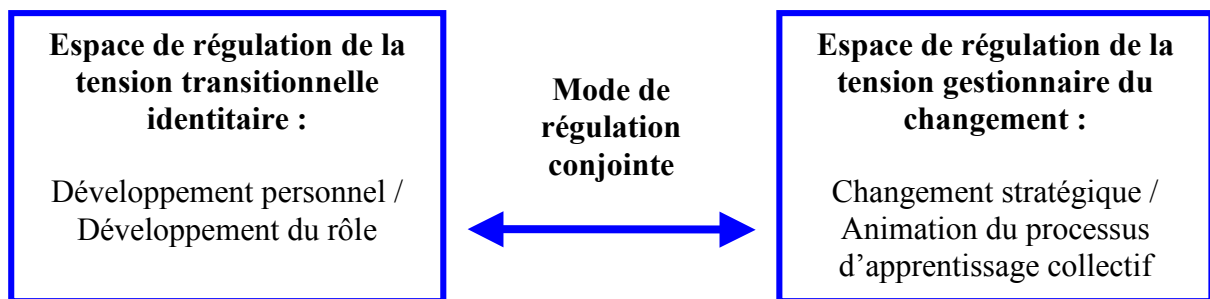
**capacité du projet de changement de l'organisation à être compatible avec les stratégies identitaires des différents acteurs leur permet de s'associer.**

Nous allons démontrer que cette association prend la forme d'une co-construction.

**Dans une première approche, cette co-construction peut être définie comme l'interaction entre deux modes de régulations : celle de l'individu et celle de l'organisation.**

Le tableau 24 peut être transcrit sous la forme d'une figure qui situe les tensions nées du changement.

**Figure 10 : La co-construction de rôle est un mode de régulation conjointe des tensions nées du changement.**



Dans la gestion du changement, l'organisation et l'individu découvrent leurs propres modes de régulation individuels et organisationnels qui dessinent deux espaces de régulation (6.2.1), à partir desquels s'engage une relation de co-construction de rôle (6.2.2).

### **6.2.1 L'organisation et l'individu ont une latitude de régulation des tensions nées du changement.**

On distingue latitude individuelle (6.2.1.1) et latitude organisationnelle (6.2.1.2).

#### **6.2.1.1 La latitude individuelle de régulation transitionnelle.**

Cette latitude se définit d'abord par un mode d'investissement dans le rôle (A), puis par l'espace d'action de la situation de travail (B).

**A - La latitude de régulation de la tension identitaire de l'individu est définie d'abord par le mode d'investissement dans le rôle.**

Cette latitude est constituée de l'éventail des opportunités en matière de développement personnel ou de développement du rôle. Les données montrent en effet que les pratiques des

acteurs s'inscrivent dans une logique d'adaptation<sup>209</sup>, d'autres témoignent d'une « individuation »<sup>210</sup> et de développement du rôle<sup>211</sup>, cette dualité étant conforme aux développements de Nicholson (1984). Dans les deux cas, il s'agit de pratiques d'investissement dans le rôle. **Les données construites sur le terrain d'étude et d'intervention tendent à valider l'hypothèse d'un recours simultané au développement personnel et au développement du rôle**<sup>212</sup>. Cette combinaison dans des proportions variables des deux types de développements trace les limites d'un espace de régulation. Celle-ci consiste à choisir une forme combinée spécifique située sur un continuum entre deux pôles, et non à choisir exclusivement l'un ou l'autre des modes d'investissement dans le rôle.

Ce choix de combinaison spécifique au sujet en transition résulte de l'activité de signification et de re-signification de l'activité de travail. Cette recherche de sens est le résultat de caractéristiques idiosyncrasiques et contextuelles.

En termes d'attitudes et de pratiques<sup>213</sup>, Nicholson (1984) montre que ces deux choix de comportements correspondent soit à la détermination pour le développement du rôle (les activités changent mais les attitudes ne changent pas, l'identité est conservée), soit à l'exploration dans le cas du développement personnel (modification des activités et des comportements, évolution de ses propres schémas et valeurs par rapport au nouveau contexte). Dans un esprit proche, Reichers (1987) définit la proaction<sup>214</sup> comme tout comportement visant à **rechercher activement des opportunités d'interactions**. Comme pour l'analyse sur les préoccupations, une pratique centrale proactive du processus de transition est la recherche active d'informations, recherche à laquelle on peut ajouter, par l'apport de l'analyse interactionniste, la transmission d'informations du nouveau venu vers l'organisation dans le but d'agir sur elle. Les données recueillies<sup>215</sup> confirment les typologies théoriques de pratiques individuelles. Certaines pratiques se répartissent **en deux pôles**, d'autres en pratiques **communes à tous les types d'investissement dans le rôle**.

Les deux pôles de pratiques qui émergent des données sont :

- **l'adaptation au rôle** : recherche de la reconnaissance du groupe, acquisition de savoirs au poste, réalisation des activités demandées,

---

<sup>209</sup> Chapitre 5, 5.2.2.1, 3, p.264.

<sup>210</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1.2, p.77.

<sup>211</sup> Chapitre 5, 5.2.2.1, 4, p.267.

<sup>212</sup> Chapitre 5, 5.3.4.1, p.297, Chapitre 5, 5.3.4.2.3, p.302.

<sup>213</sup> Tableau 11, p.170.

<sup>214</sup> Chapitre 2, 2.2.2.3, p.101.

<sup>215</sup> Tableau 17, p.270.

- **l'individuation et les développements du rôle** : négociation, opposition.

**La combinaison du développement personnel et du développement du rôle par les sujets en transition se traduit par un recours simultané des sujets à diverses pratiques. Cette latitude dessine l'espace de régulation transitionnelle du sujet en situation de changement.**

**Tableau 26 : Espace individuel de régulation transitionnelle**

Analyse théorique (Nicholson 1984)		Typologie établie à partir des données empiriques	
Pratiques d'investissement dans le rôle	Activités et attitudes d'ajustement	Pratiques spécifiques aux pôles d'investissement dans le rôle	Pratiques communes aux pôles d'investissement dans le rôle
Développement personnel	Exploration (Adaptation au nouveau rôle).	Recherche de la reconnaissance du groupe, Acquisition de savoir au poste.	Le sujet fait référence aux engagements de l'organisation envers lui, Questionnement, observation.
Développement du rôle	Détermination (Conservation de l'identité, modification du rôle).	Négociation, opposition.	

**B - La situation de travail est le théâtre des interventions du sujet.**

La situation de travail est l'espace d'action privilégié des sujets en transition, les données<sup>216</sup> la définissent par :

- le poste d'affectation, comme **enjeu** de l'action transitionnelle,
- les diverses **occasions** d'actions (régulières et planifiées, impromptues ou provoquées). Elles sont le plus souvent quotidiennes, dans l'environnement proche de

<sup>216</sup> Chapitre 5, 5.2.2.1, p. 270.

travail. Beaucoup de pratiques sont mises en œuvre à l'occasion de l'apprentissage et à l'arrivée sur le nouveau poste<sup>217</sup>.

- des **interlocuteurs**, sachant que le niveau de relations est proportionnel à leur proximité<sup>218</sup> (autres membres du groupe, responsable hiérarchique, tuteur, plus ponctuellement les techniciens, les CCRH, le chef d'atelier).

**C'est donc dans l'espace de régulation individuel que le sujet en transition opère des choix de combinaison de modes d'investissement dans le rôle dont découlent des pratiques variées. Cette combinaison de stratégie identitaire et d'action est inédite, elle s'inscrit dans la situation de travail, définie comme l'environnement proche et quotidien du sujet.**

De la même façon que les caractéristiques de l'espace de régulation individuel transitionnel ont été définies, il est possible de définir l'espace de régulation gestionnaire du changement.

#### **6.2.1.2 La latitude de régulation gestionnaire du changement**

L'espace de régulation gestionnaire du changement repose sur la dynamique changement stratégique / animation du processus d'apprentissage collectif.

Les données secondaires<sup>219</sup> montrent que l'entreprise encourage simultanément créativité et exécution, prise d'initiative et prévention du risque.

Cette conclusion permet de montrer que l'organisation dispose d'une latitude de régulation entre :

- une conception gestionnaire stratégique du changement, inscrite dans la logique chandlérienne, imposée par le contexte (Chandler, 1989), répondant à une logique descendante, de type cybernétique, visant l'adaptation,
- et une approche fondée sur l'apprentissage collectif dont émerge une nouvelle configuration. Cette seconde conception, proche de celle Pettigrew (cité par Godelier, 1998), consiste en une animation des acteurs pour construire une représentation partagée, c'est-à-dire pour co-construire le nouveau rôle des sujets en transition.

Comme pour l'individu, l'organisation peut faire un choix de combinaison inédite, mêlant les deux approches. Dans le cas du terrain d'intervention, l'organisation mêle ainsi les deux

<sup>217</sup> Chapitre 5, 5.3.3.4, p. 295.

<sup>218</sup> Annexe 13b, C, p. 149-155, « interlocuteurs ».

<sup>219</sup> Chapitre 4, 4.2.2, p.219.

conceptions, même si l'approche stratégique l'emporte au travers de la volonté de minimiser les risques et d'exécuter les processus.

La palette d'intervention de l'organisation sur le processus de changement est large. Nous en donnons ci-dessous un aperçu au travers d'une synthèse des données secondaires (chapitre 4), des données théoriques et des données empiriques.

**Tableau 27 : Espace gestionnaire de régulation du changement : paramètres gestionnaires et impact sur les tensions transitionnelles**

<b>Paramètres de gestion du changement</b>	<b>Latitude de choix du paramètre</b>
Type de conduite du changement (Chandler, 1989 - Pettigrew, cité par Godelier, 1998)	Stratégique / Apprentissage par animation des acteurs
Type de régulation (Reynaud, 1997)	Régulation de contrôle élevée / Régulation de contrôle faible
Type de contrat normatif (de Vos, 2002)	Transactionnel / Relationnel*
Mode d'intériorisation et de changement de représentations (Rouchy et Soula Desroche, 2004)	Incorporation / Introjection
Types de pratiques de socialisation organisationnelle (Jones, 1986)	Individualisées / Institutionnalisées
<b>Impact sur les tensions transitionnelles</b>	<b>Champ possible d'impact</b>
Conséquences sur les perceptions du sujet en transition (Jones, 1986)	Incertitude, anxiété, innovation dans le rôle / réduction de l'incertitude, loyauté envers l'organisation, conformité dans le rôle
Conséquences sur les stratégies identitaires et l'investissement dans le rôle (Nicholson, 1984)	Développement du rôle / Adaptation au rôle

*\*Ce couple nous semble fondateur des autres caractéristiques du contrat normatif (loyal / sans attache, fort / faible, investissement / instrumental).*



Il pourrait être tentant de définir la latitude gestionnaire de régulation par diverses gradations possibles entre deux approches opposées, chacune étant présentée comme cohérente :

- l'une des approches serait fondée sur une proximité avec le sujet en transition et son accompagnement, soucieuse d'engagements mutuels élevés, fondée sur un système participatif, créatrice de procédures institutionnalisées, de dispositifs permettant l'introjection et la créativité de ses membres dans leur rôle,
- l'autre conception serait articulée sur une plus grande distance avec le sujet en transition, engendrant un lien transactionnel, une incorporation de valeurs, une conformité dans le rôle obtenue par des pratiques individualisées, et une régulation de contrôle plus élevée.

Une telle conception de deux approches gestionnaires du changement, opposées, ayant chacune leur cohérence, se révèle inexacte. A titre d'illustration en effet, même si elle fait débat, l'hypothèse de Jones (1986) selon laquelle l'innovation dans le rôle semble plus forte du fait des procédures individualisées remet en cause la relation causale selon laquelle l'organisation peut organiser, par des procédures institutionnalisées, la créativité et l'innovation dans le rôle.

Une autre illustration est que la conception participative permettrait d'accompagner la transition en facilitant les évolutions des représentations librement choisies au cours de débats et d'échanges en groupe. Ce processus d'introjection<sup>220</sup>, décrit par Rouchy et Soula Desroche (2004), est aussi qualifié de « manipulation » par Joule et Beauvois (2002) : sans entrer dans le cadre des analyses relatives à la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971), retenons qu'une telle approche vise à faire penser au sujet qu'il a librement choisi une option en fait proposée par l'organisation. Et ce choix, perçu comme libre et personnel, semble beaucoup plus difficile à remettre en cause, et le lie donc très fortement. Les procédures prescrites, apparemment plus contraignantes, font en revanche l'objet d'une régulation autonome, elles sont susceptibles d'être abandonnées plus aisément par les sujets censés les appliquer quand les circonstances le permettent. Ainsi un modèle participatif influence plus fortement l'identité qu'un modèle descendant, n'incitant pas obligatoirement au développement du rôle mais plutôt à son adaptation.

---

<sup>220</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1.2, p.77.

L'organisation interviendra dans la régulation des tensions transitionnelles par une grande latitude d'association de paramètres gestionnaires. Ces paramètres concernent la représentation du changement, le type de régulation, la nature du contrat normatif, le mode d'intériorisation des valeurs, le type de pratiques de socialisation. De ces choix découleront des conséquences en termes de développement personnel ou développement dans le rôle, et de niveau d'incertitude pour le sujet en transition.

## **6.2.2 La co-construction comme mode de régulation conjointe.**

Tout d'abord, nous rejetons le principe d'un déterminisme organisationnel dans la gestion du changement (6.2.2.1), ce qui ouvre la voie à une régulation conjointe par la co-construction de rôle (6.2.2.2).

### **6.2.2.1 Analyse de déterminismes organisationnels dans la conduite du changement**

Nos travaux ont été confrontés à deux reprises au déterminisme organisationnel prévoyant aussi bien le mode de conduite de changement que le contenu du changement lui-même. Il s'agit d'un **déterminisme technologique** d'une part, lié à l'automatisation des tâches (A), et d'un **déterminisme de nature identitaire** d'autre part (B).

#### **A – Analyse du principe déterministe technologique.**

La question du **déterminisme technologique** qui imposerait de nouvelles formes d'organisation et ne laisserait aucun espace de régulation a été posée dès le début de nos travaux : les nouvelles conditions d'automatisation (système centralisé de gestion de production) ont été perçues à plusieurs reprises comme jouant négativement sur l'intérêt au travail, et donc sur le contenu du nouveau rôle, perçu par rapport à l'ancien<sup>221</sup>. Les surprises des sujets en transition concernent ainsi la latitude d'action du nouveau poste (absence de gestion de l'inventaire et de manipulation de plaquettes, moins de possibilité de gestion des incidents), elles sont certes dues à une délégation de tâches moins élevée au moment des interviews, mais aussi à l'automatisation<sup>222</sup> de nombreuses tâches. Pourtant, l'insatisfaction sur le nouveau rôle reste limitée<sup>223</sup> et les sujets en transition insistent surtout sur les incertitudes sur le contenu de leur nouveau rôle qui subsistent 4 à 6 mois après les transferts.

<sup>221</sup> Chapitre 5, 5.1.2.2, A et B, p.241 et 244, et graphique 5, p. 243.

<sup>222</sup> Entretiens exploratoires, Annexe 9B, p. 96 : Team manager : « La marge d'autonomie est plus faible en 8'' qu'en 6'' du fait de l'automation qui verrouille, il en résulte des frustrations. », Formateur : « Crainte d'être considérés comme des presse-bouton, ils ont la volonté d'acquérir des compétences ».

<sup>223</sup> Chapitre 5, Graphique 4, p. 242.

Une étude approfondie<sup>224</sup> sur l'évolution du métier d'opérateur confirme que les activités intrinsèques au nouveau rôle permettent un type d'intervention certes différent, mais de niveau équivalent à l'ancien.

L'interprétation de ces données converge vers le concept de **régulation d'acteurs** sur le contenu du métier.

L'importance des acteurs dans les choix d'organisation dont va découler le contenu du métier est évoquée par Jacot et Lajoinie (1988) dans leur étude sur les modes d'organisation et la technologie. Ces auteurs posent les termes du débat du lien entre **organisation du travail** et **investissement d'automatisation**. Parmi les auteurs déterministes on trouve Marx pour qui l'état de la technique, à un moment donné, détermine l'organisation de la société, et Laborit qui distingue les sociétés selon leurs « techniques de référence » en décrivant les sociétés « informationnelles » dans lesquelles l'information et le savoir-faire sont généralisés et non plus seulement locaux. Parmi les auteurs défendant le non déterminisme organisationnel, Touraine (1984) qui définit l'espace de régulation entre acteurs en ce qui concerne le contenu des tâches, s'exprime ainsi : « il n'est pas dans la nature d'une machine automatisée de déterminer le mode social de son utilisation [...] les choix technologiques sont avant tout des choix politiques et leurs effets traduisent l'état des rapports entre les forces sociales [...] ». De la même façon, pour Marger (1985) « [...] l'évolution des modes d'organisation de la production n'est pas liée de manière impérative et contraignante à l'introduction des processus automatisés. Elle constitue une option ouverte dont les potentialités dépendent des choix effectués [...] choix exprimés par les parties intéressées [...] ».

**Ainsi, il n'y a pas de déterminisme technologique, mais bien une articulation ouverte avec de multiples facteurs, externes (produits, marchés) et internes (jeu des acteurs, histoire propre à l'entreprise, données culturelles locales...).**

Jacot et Lajoinie poursuivent leur analyse en énonçant que l'organisation du travail est le champ sur lequel se cristallisent les relations entre acteurs, elles-mêmes résultant d'un arbitrage<sup>225</sup> entre les contraintes du marché de l'entreprise, les exigences de la technologie, les politiques de l'emploi et les pressions de l'environnement social. Ils concluent que le

---

<sup>224</sup> Etude 1, premier semestre 2004, annexe 7g, p.77 - 86.

<sup>225</sup> Un mode de régulation doit arbitrer entre les différents enjeux des différents acteurs. Poyet, cité par Leplat (1990), insiste sur les différences de représentation fonctionnelle de la tâche par les différents acteurs. Il prend l'exemple de la programmation d'un robot : pour les uns, la préoccupation liée à l'automatisation sera le temps économisé, pour d'autres les aspects de qualité, pour certains la place mémoire et ses contraintes, pour d'autres enfin des aspects de sécurité....

changement d'organisation résulte de la **recherche d'un nouveau point d'équilibre entre exigences du système technique et capacités d'ajustement du système social**, « compromis tacitement élaboré par/pour les acteurs influents ». Ces acteurs influents sont aussi bien les dirigeants et la hiérarchie que les opérateurs eux-mêmes : Jayet (1993) montre l'importance du réseau d'intercompréhension qui structure le rapport au travail. L'écart entre le prescrit et le réel nécessite une « constante activité d'ajustement » construite à partir d'un **principe de coopération entre opérateurs** permettant une puissante régulation. Ainsi « **les règles du métier ne sont écrites nulle part, elles sont le fruit d'un débat interne à l'équipe, et se construisent à partir d'un référent stable : l'autorité, l'organisation prescrite du travail et les règles de l'art** ».

C'est ici qu'apparaît un nouvel acteur aux côtés de l'individu et de l'organisation, c'est le groupe, ou les groupes différents, tels qu'ils apparaissent dans les données<sup>226</sup>. **Cette analyse sur le rôle des groupes comme contributeurs dans la définition du nouveau rôle confirme leur importance en tant que vecteurs du changement<sup>227</sup> dans l'élaboration de nouvelles représentations** (Rouchy et Soula Desroche, 2004). Face à cette **régulation de coopération** sujet en transition / groupe sur le contenu du rôle, l'organisation cherchera à intervenir vis-à-vis du groupe par une **régulation de prescription<sup>228</sup>**.

Il est donc impossible de parler de déterminisme organisationnel dicté par l'évolution de la technologie. La régulation d'acteurs devra cependant prendre en compte certaines caractéristiques technologiques pour gérer l'investissement dans le rôle. Ainsi par exemple certains auteurs (Merchiers, 1990) montrent que les difficultés cognitives nées de l'automatisation s'analysent essentiellement en termes de complexité procédurale et de communication / traitement de l'information. Devant ce constat, l'organisation peut faire le choix - ou non, et c'est en ce sens qu'il n'y a pas de déterminisme organisationnel - de mettre en place des dispositifs destinés à faciliter l'apprentissage de ce type de connaissances.

---

<sup>226</sup> Concrètement, les groupes intervenant dans le processus de construction du rôle cités dans les données sont l'équipe d'accueil, l'équipe d'origine. Il est rarement fait allusion à l'ensemble de l'équipe postée (matin, après midi, nuit, week end), ou à l'ensemble de la catégorie des opérateurs. Les groupes contributeurs de la définition du rôle sont donc les groupes proches du sujet en transition.

<sup>227</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1.2, p.77.

<sup>228</sup> La description du système de gestion des carrières donnée au chapitre 4 s'appuie en effet sur un système de « job description » qui prescrit la définition du rôle au travers de la notion de fonction regroupant des groupes d'individus.

Ainsi, le débat sur l'impact de la parcellisation ou de la coordination des tâches induites par l'automatisation<sup>229</sup> est résolu par le principe d'une régulation d'acteurs<sup>230</sup> visant à définir le contenu du nouveau rôle. Des dispositifs d'apprentissage procéduraux et d'apprentissages en termes de communication / traitement de l'information se révèlent nécessaires. Enfin, le principe de coopération entre opérateurs constitue, au côté de la relation individu / organisation, un puissant principe de régulation. Dans cette relation, le sujet coopère avec son nouveau groupe sur la définition du contenu du rôle.

## **B - Analyse du principe de déterminisme identitaire**

Un autre type de déterminisme organisationnel ne peut être invoqué et doit laisser la place au principe de régulation : c'est le principe du déterminisme identitaire. Selon ce principe, l'identité du sujet étant préexistante au changement, le contenu de sa transition et de son investissement dans le rôle pourrait en effet se révéler largement prédéterminé. Les études sur les identités professionnelles nous éclairent sur ce point.

Si Sainsaulieu (1988) énumère les **facteurs d'identité** que sont les **contraintes** (répétitivité, pénibilité, fatigue), et le **pouvoir d'intervention** de l'individu (autonomie et responsabilité, niveau de connaissance et contrôle des informations), c'est pour en déduire une corrélation entre ces facteurs et certains types d'identités. Ces différentes « identités au travail » se définissent par plusieurs dimensions : les relations interpersonnelles, le mode de fonctionnement en groupe, les rapports à l'autorité et le niveau de développement personnel. **L'application de cette approche à une situation de changement pourrait conduire à considérer que les parcours de transition sont prédéterminés par les facteurs d'identité et les types d'identité.**

- Nous avons cependant montré, au travers de l'analyse relative au non déterminisme technologique, que les **facteurs d'identité** (contraintes et pouvoir d'intervention) font l'objet d'une régulation entre acteurs. De ce fait, l'hypothèse d'un déterminisme transitionnel découlant de facteurs attachés au nouveau rôle doit être nuancée.

---

<sup>229</sup> Annexe 7h, p.87-92.

<sup>230</sup> Selon Jayet (1993), l'écart entre le prescrit et le réel qui nécessite des réajustements permanents grâce à l'initiative des personnes. Cette « constante activité d'ajustement » se construit à partir d'un principe de coopération entre les opérateurs et permet une forte régulation. La réalisation des objectifs de productivité, qualité, sécurité devient alors conjointe. Pour lui, les règles du métier ne sont écrites nulle part, elles sont le fruit d'un débat interne dans l'équipe, et se construisent à partir d'un référent stable : l'autorité, l'organisation prescrite du travail et les règles de l'art.

- S'il existe des **types « d'identité au travail »**, on peut en déduire que les données empiriques recueillies sur les transitions individuelles ne seraient que la photographie des transitions produites par ces types d'identité. Dans cet esprit, une étude sur l'identité au travail des opérateurs de l'unité 6<sup>231</sup> réalisée en 2002 montre que la population des opérateurs se répartit par sous-groupes entre deux extrêmes : du travail à la chaîne à une mission assimilable à celle de technicien, avec un niveau d'autonomie et de responsabilité significatif. **On pourrait en déduire qu'aux types d'identité correspondent des types de transition.** Les données cependant montrent que l'identité au travail présumée peut ne pas correspondre au rapport au travail décliné de la position du sujet **en terme de trajectoire**, ainsi pour telle personne qui renonce à un niveau qu'elle a pourtant déjà acquis<sup>232</sup> pour s'éviter les situations stressantes qu'elle a déjà connues. L'identité au travail dans l'ancienne et la nouvelle unité peut être différente par choix. Comme cela a déjà été souligné, **ce choix d'identité s'exprime par une réflexion articulée autour du couple continuité/rupture<sup>233</sup>.** **L'analyse des données montre que le sujet en transition fait des choix de perspectives d'évolution, choix dont découlent des demandes de rôles.** Amenés à se projeter dans le futur, les sujets en transition ont l'opportunité de changer leur rapport au travail pour modifier, au travers d'un nouveau rôle, leur identité professionnelle. Certains sujets pourront en revanche demander la répliation, c'est-à-dire, dans la mesure du possible, de conserver le même rôle. En termes d'activité et attitudes (Nicholson, 1984), à la demande d'exploration (adaptation au rôle), et de détermination (développement du rôle), s'ajoute donc la demande de répliation (reproduction de l'activité connue).

**Ainsi la gestion des tensions transitionnelles donnerait lieu à des modes de régulation cohérents avec des types de trajectoires professionnelles, induisant des types « d'identités projetées ».**

Admettre ce principe, c'est admettre que plusieurs modes gestionnaires de régulation des tensions transitionnelles doivent coexister. C'est pourquoi il n'est pas pertinent de chercher une cohérence théorique dans les paramètres de gestion utilisés par l'organisation : celle-ci peut recourir à l'emploi simultané de pratiques qui peuvent sembler contradictoires. Ainsi, comme cela a été démontré<sup>234</sup> par l'analyse de notre terrain d'étude, une organisation peut

---

<sup>231</sup> Jaujard, F. (2002) L'identité au travail des opérateurs de l'unité 6<sup>231</sup>. Publication interne STMicroelectronics.

<sup>232</sup> Enquête 3, Annexe 13b, §C, p. 184, opérateur 6, (étape : maîtrise du poste).

<sup>233</sup> Chapitre 5, 5.1.2.2,A, . 244.

<sup>234</sup> Chapitre 4, 4.2.2, p. 219.

recourir simultanément à l'introjection et à l'incorporation, à l'excellence dans l'exécution jointe au développement des responsabilités, et à la stimulation de la créativité.

**La logique de recours de l'organisation à l'ensemble de la palette des paramètres gestionnaires ne peut donc être trouvée dans la cohérence entre ces paramètres, mais plutôt dans la cohérence entre ceux-ci et les caractéristiques des différentes trajectoires des sujets en transition.**

**Le mode de régulation gestionnaire des tensions transitionnelles se définit donc en interaction avec les caractéristiques des divers groupes de sujets en transition, regroupés par types de trajectoires professionnelles.** Ainsi peut-on examiner, dans une optique gestionnaire, la pertinence des pratiques gestionnaires au regard de différents types de trajectoires professionnelles, fondatrices de différents groupes de sujets en transition (début de parcours professionnel et souhait d'évolution, relation transactionnelle, demande de transfert d'une expérience significative dans l'ancien rôle, retrait,...).

La **logique de parcours** est la logique de régulation gestionnaire des tensions transitionnelles. Elle s'oppose à la **logique d'adaptation**.

L'étude menée par l'ANACT<sup>235</sup> en 2005 présente le dispositif de formation du terrain d'intervention comme ayant « de nombreuses caractéristiques reconnues dans les témoignages comme favorables à l'apprentissage », notamment du fait de la formalisation s'appuyant sur une logique d'habilitation et de vérification régulière de la compréhension des modes opératoires. En revanche parmi les points faibles recueillis des témoignages figurent les contraintes d'exploitation (nombre d'apprenants et délais de formation), et un « dispositif qui n'a pas pris en compte dans sa conception « le métier » acquis par les opérateurs en 6'' », qui ne fait donc pas le lien avec l'expérience passée, lien qui pourrait être source de sens... On ne s'est pas appuyé sur le métier pour penser le passage d'un atelier à l'autre. » Le rapport poursuit en indiquant que l'action gestionnaire d'accompagnement des transferts s'est inscrite dans deux logiques :

- la **logique d'intervention**, c'est-à-dire la préparation « des nouveaux arrivants à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à acquérir les connaissances relatives aux matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, et plus globalement à l'organisation et à la culture d'entreprise » ;

---

<sup>235</sup>Fabienne Caser, Monographie d'entreprise, Projet « Professionnalisation, VAE et Travail », Etude Acquisition – Transmission des Compétences dans les Organisations, ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), 21 Mars 2005.

- et la **logique d'adaptation**, selon laquelle « l'entreprise cherche à adapter les compétences de ses salariés aux évolutions technologiques et/ou organisationnelles qui impactent leurs activités. Il s'agit de renouveler le niveau et les contenus des compétences pour faire face à des changements qu'ils soient anticipés ou non ».

Or les attentes des opérateurs se situent selon l'ANACT à un autre niveau : celui de la **logique de parcours et de la transférabilité des connaissances**. Ces deux niveaux sont définis de la façon suivante :

- par la **logique de mobilité ou de parcours**, « l'entreprise cherche à accompagner les parcours professionnels en préparant le ou les salariés aux exigences de leurs nouvelles fonctions. Il s'agit de favoriser et d'accompagner les mobilités, en distinguant d'une part les mobilités internes des mobilités externes, d'autre part les mobilités verticales (promotion) des mobilités horizontales (changement de métier) »,
- la **logique de transfert** vise à « transmettre des compétences pas ou peu formalisées, détenues par les plus expérimentés.

Ce propos dépasse largement le dispositif de formation lui-même. Les données montrent également une attente en terme de continuité dans le système de gestion des carrières dont on a relevé l'importance parmi les pratiques institutionnelles de l'entreprise<sup>236</sup> et les demandes des opérateurs<sup>237</sup>.

Pour résumer, l'analyse en terme d'identité conduit à considérer que **l'organisation peut recourir à un large éventail de combinaisons de paramètres gestionnaires afin de réguler les tensions transitionnelles de différents groupes de sujets, regroupés en types de trajectoires professionnelles dont découle des types d'« identités projetées »**. La **régulation gestionnaire s'inscrit donc davantage dans une logique de parcours et de transfert de l'expérience plutôt que d'adaptation**.

### 6.2.2.2 La régulation transitionnelle est une co-construction de rôle

La régulation transitionnelle sera d'abord définie comme une co-construction de rôle (A), puis nous étudierons la nature de la relation de régulation (B).

<sup>236</sup> Chapitre 4, 4.1.2, p.211.

<sup>237</sup> Chapitre 5, 5.1.3.2, p.250.



## **A - La régulation transitionnelle est une co-construction du rôle.**

De notre analyse sur le non-déterminisme technologique et identitaire, nous retenons que le contenu du nouveau rôle est défini par une régulation d'acteurs. L'organisation intervient dans cette régulation par une gestion différenciée des parcours dans lesquels s'inscrivent les transitions, c'est la **régulation gestionnaire** des tensions transitionnelles. Cette gestion différenciée des sujets prend la forme d'un large éventail de combinaisons de paramètres gestionnaires. A la régulation gestionnaire s'ajoute également la **régulation de coopération entre le sujet en transition et le groupe**, qui est une régulation d'ajustement entre le prescrit et le réel, entre les opérateurs eux-mêmes. Au côté des pratiques gestionnaires de l'organisation, le **groupe**, acteur de l'organisation, joue un rôle dans la socialisation de l'individu et constitue un espace d'intériorisation<sup>238</sup>. C'est ainsi que naissent les règles du métier (Jayet, 1993). Concrètement, ce type de régulation s'inscrit dans **l'équipe de travail** dans laquelle le sujet en transition prend en charge son nouveau rôle. Aux rapports interactifs individu / organisation, sources de pratiques gestionnaires mobilisées par les sujets en transition, s'ajoutent donc les relations groupe / sujet et groupe / organisation (elle participe également à l'élaboration du nouveau rôle). Ainsi le groupe dans lequel s'intègre le nouvel arrivant peut-il constituer un « lieu transitionnel<sup>239</sup> » (Rouchy et Soula Desroche, 2004) source d'enrichissement et d'innovation. Le groupe, situé au cœur des pratiques organisationnelles d'introjection, favorise le changement, par la mentalisation des sentiments et des sensations par la parole et par la proposition d'images identificatoires enrichissantes pour la structuration du moi.

Cherchant à intervenir dans la régulation de coopération, l'organisation cherche à définir le rôle au travers d'une **régulation de prescription**, qui prend notamment la forme de description de fonction à laquelle est attachée le **groupe de personnes occupant la même fonction**<sup>240</sup>.

Dans la gestion de la régulation sur le rôle interviennent donc trois acteurs.

La figure 11 complète donc la figure 10 (p.330) :

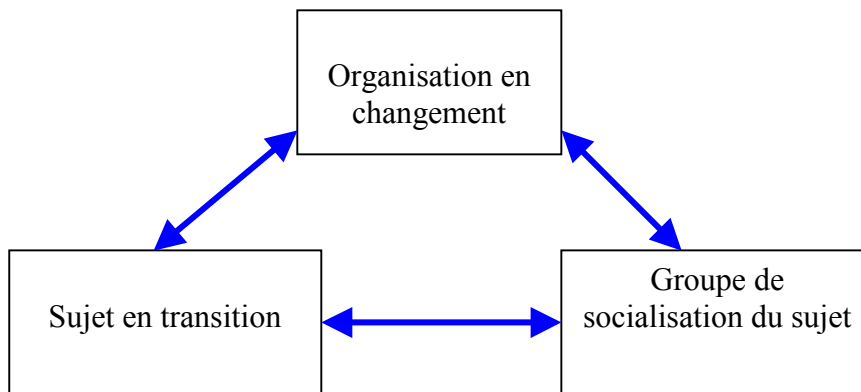
---

<sup>238</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1.3 et 2.1.3.2, p78-80

<sup>239</sup> Chapitre 2, 2.1.3.1.2, p.77.

<sup>240</sup> La notion de fonction comme outil gestionnaire de sous populations est développée au chapitre 4, 4.2.1.2, p.216 et dans les annexes 6, p. 63 à 66.

**Figure 11 : la régulation sur le rôle fait intervenir trois acteurs**



Aux interactions entre chacun de ces acteurs correspondent **trois types de régulations sur le rôle** qui s’articulent pour co-construire le nouveau rôle.

**Tableau 28 : Les trois dimensions de la régulation transitionnelle**

<b>Interactions entre acteurs</b>	<b>Types de régulation transitionnelle</b>
Organisation / sujet en transition	Régulation des tensions de transition de rôle
Organisation / groupe	Régulation de prescription sur le rôle
Sujet / groupe	Régulation de coopération sur le rôle

Ainsi, l’application du concept de socialisation organisationnelle au changement se trouve donc confirmée au travers du principe de régulation. Les interactions avec autrui, la succession des échanges permettent aux acteurs de « transformer la réalité » (De Quieroz et Ziokowski, 1997). Si l’on décline la définition de l’attitude proactive selon Reichers (1987) à l’attitude du sujet en transition, on en déduit que la proactivité n’est pas une motivation ou une capacité particulière à s’adapter, **mais une contribution à la dynamique de la régulation par des comportements visant à rechercher activement des opportunités d’interactions. Ainsi la proactivité se caractérise essentiellement par son orientation vers l’action collective, et en cela devient vecteur d’un changement co-construit.**

**Ce sont ces trois dimensions de la régulation transitionnelle qui constituent la dynamique de co-construction de rôle, dont on voit qu’elle est largement partagée par**

**de multiples acteurs qui interviennent à titre individuel (sujet en transition) et collectif (groupe, organisation).**

Il nous reste à mieux comprendre la nature de la relation de régulation transitionnelle.

**B - la nature de la relation de régulation transitionnelle est fondée sur un enchaînement d'actes instrumentaux et d'actes consommatoires.**

Les données et leur analyse tendent à montrer que **les relations entre acteurs sont très diverses**<sup>241</sup> tant au plan de leurs modalités (questionnement, observation, négociation, opposition), que de leur finalité (s'inscrire dans un cadre contractuel, relations « d'instrumentalisation<sup>242</sup> » ou de « consommation<sup>243</sup> » par exemple).

Ces résultats rejoignent ceux de Weick (1979, 1995) cité par Rojot (2003) apporte un éclairage sur l'origine des relations en décrivant comment les comportements sont interreliés dans l'acte d'organisation.

L'unité d'analyse dans l'acte d'organiser est le double interact qui est constitué de formes de réponses contingentes et défini ainsi : « une action par l'acteur A évoque une réponse spécifique de l'acteur B à laquelle répond alors à son tour l'acteur A (double interact). L'assemblage de ces doubles interacts en processus constitue l'acte d'organiser ».

Les actions individuelles sont classées en deux catégories : les « actes de consommation » (ces actes suscitent la satisfaction, le plaisir), et les « actes instrumentaux » (destinés à permettre un acte de consommation).

Quand, d'une façon répétée, la capacité d'un individu A à accomplir un acte de consommation dépend de l'acte instrumental de B, et que cet acte instrumental dépend d'un acte instrumental préalable de A, permettant un acte consommatoire de B, on dit qu'il y a structure d'équivalence mutuelle. Cette approche mobilisant les termes de **consommation** et d'**instrumentation** fait écho aux termes figurant dans l'analyse des données empiriques : **mobilisation et instrumentalisation** des pratiques gestionnaires.

L'ensemble de ces interacts organisés en structure d'équivalence constitue des cycles stables, stabilise les apparences ambiguës pour les transformer en informations, environnements agis et cartes cognitives.

---

<sup>241</sup> Tableau 24, p. 327

<sup>242</sup> Chapitre 5, 5.2.1.1, p.258.

<sup>243</sup> Chapitre 5, 5.1.2, p.263.

Si on applique le concept de double interact à celui de régulation transitionnelle, on en déduit que **la co-construction du rôle est définie par la structure d'équivalence des interacts entre les gestionnaires, le sujet en transition et le groupe, ces interacts étant relatifs au nouveau rôle.**

Ainsi, chaque acteur consomme des actes instrumentaux d'autres acteurs et accomplit des actes instrumentaux pour les autres acteurs. Les rapports consommatoires et instrumentaux sont donc tour à tour mis en œuvre par chacun des acteurs.

Il est à présent possible de résumer les éléments d'analyse de la régulation du nouveau rôle qui permettent de définir le concept de co-construction de rôle.

Le changement organisationnel induit une régulation de la tension entre les dimensions individuelle et collective du changement, c'est-à-dire entre la recherche individuelle du sens de la transition et la logique d'adaptation gestionnaire.

**A la logique de parcours individuel se confronte la logique de la performance collective.**

On en déduit que la capacité du projet de changement de l'organisation à être compatible avec les stratégies identitaires des différents acteurs permet aux deux logiques de s'associer. Pour que cela soit possible, il existe deux espaces de régulation :

- le sujet en transition agit dans un espace au sein duquel il opère des choix de combinaison de modes d'investissement dans le rôle, choix fondés sur le rapport de la transition à sa trajectoire de vie, dont découle une « identité projetée ». L'investissement dans le rôle donne lieu à des pratiques variées. Cette combinaison de stratégie identitaire et d'action est inédite et s'inscrit dans une situation de travail spécifique, définie comme l'environnement proche et quotidien du sujet.

- l'organisation a de son côté une grande latitude dans l'association et la définition des paramètres gestionnaires de régulation des tensions transitionnelles, qu'il s'agisse de sa propre représentation du changement, du type de régulation, de la nature du contrat normatif, du mode d'intériorisation des valeurs, ou enfin du type de pratiques de socialisation organisationnelle. Ainsi l'organisation favorisera le développement personnel ou le développement dans le rôle, le choix organisationnel faisant varier le niveau d'incertitude pour le sujet en transition. Pour optimiser son action, l'organisation pourra avoir recours à des

pratiques différentes mais cohérentes avec des types de trajectoires identifiés, définissant des sous-populations différentes d'opérateurs.

Les logiques permettant au sujet en transition et à l'organisation de faire les choix de régulation obéissent au principe de régulation conjointe : une régulation d'acteurs aux enjeux différents définit le nouveau rôle et se substitue au principe déterministe selon lequel des caractéristiques technologiques ou identitaires définiraient *a priori* le contenu du nouveau rôle. Cette régulation transitionnelle est une relation interactive à trois pôles : l'organisation, représentée par les gestionnaires du changement, le sujet en transition et enfin le groupe en relation avec la transition de rôle. Le groupe constitue en effet le troisième espace de régulation. C'est un contributeur majeur de la définition des règles du métier qui structurent le nouveau rôle, il est le creuset de nouvelles représentations et vecteur du changement. L'organisation tentera d'intervenir sur cette régulation par une régulation de prescription de rôle.

**Il découle de cette analyse trois types de régulations : la régulation gestionnaire (sujet en transition/ organisation), la régulation de prescription (organisation / groupe), et la régulation de coopération (sujet / groupe).**

**Cette régulation à trois pôles définit le concept de « co-construction de rôle » qui est le processus par lequel le changement organisationnel prend corps.**

En termes de relations, **la co-construction du rôle est définie par la structure d'équivalence des interacts entre les gestionnaires, le sujet en transition et le groupe, ces interacts étant relatifs au nouveau rôle.** Chaque acteur consomme des actes instrumentaux d'autres acteurs et accomplit des actes instrumentaux pour les autres acteurs qui les consommeront. Les rapports consommatoires et instrumentaux, tour à tour mis en œuvre par chacun des acteurs, sont assemblés en un cycle de changement organisationnel. Le mode d'assemblage de ce cycle est fondé sur des règles cohérentes avec la culture de l'organisation.

### 6.3 Conclusion du chapitre 6

Trois acteurs interviennent dans le changement organisationnel. Ils ont tous des enjeux différents.

Pour l'organisation, le changement passe par l'adaptation du sujet à son nouvel environnement de travail, et notamment par l'apprentissage de nouvelles compétences, l'intériorisation de nouvelles normes. L'enjeu du changement organisationnel, son objectif, est d'atteindre un niveau plus élevé de performance collective.

Pour le sujet, le changement organisationnel se traduit par une transition individuelle qui questionne son identité, questionnement relatif à son rôle dans l'équipe et dans le groupe, mais aussi à ses perspectives en terme de parcours professionnel, et plus généralement de trajectoire de vie. C'est l'ensemble des différentes transitions individuelles des populations concernées par le changement organisationnel qui lui permettent de prendre corps dans les multiples situations de travail.

Le groupe agit sur le changement au travers des règles de coopération sur le nouveau rôle. Des ajustements entre ses membres permettent à des pratiques communes de se dégager. Le groupe est un lieu transitionnel qui permet le passage entre l'individuel et le collectif, un lieu privilégié d'introjection, source d'évolution des représentations.

La confrontation des données aux théories montre que la dynamique transitionnelle repose sur trois interactions qui font intervenir les trois acteurs (sujet/groupe/organisation) :

- le rapport anticipation / perception (interaction anticipatrice)
- la recherche de sens / investissement dans le rôle (interaction éactive),
- et enfin la distribution savoirs / relations, distributive des deux autres.

L'intervention de ces trois acteurs, et les interactions qui en découlent, empêchent de définir la transition selon une logique linéaire de perceptions et comportements associés successivement enchaînés, selon un processus invariable et prévisible que suivrait chaque sujet. Les analyses théoriques et les modèles préconisant des pratiques organisationnelles d'accompagnement à chaque phase de la transition ne sont donc pas validés.

C'est par l'étude des différentes régulations entre acteurs qu'il est possible de dégager les principes d'une régulation de la transition de rôle permettant au changement organisationnel de se concrétiser dans les situations de travail.

Ainsi la régulation entre l'organisation et le sujet s'organisera autour des enjeux de **performance collective et de trajectoire identitaire** :

- de la mobilisation par le sujet de pratiques gestionnaires facilitant sa transition,
- des choix du sujet en termes de perspectives de parcours,
- la définition donnée par l'organisation du contenu du nouveau rôle tant en terme d'activités à réaliser, de compétences à acquérir, que de comportements et de valeurs communes.

La régulation entre le sujet et le groupe s'articulera autour de la **coopération des membres du groupe sur le rôle** :

- besoin d'utilité sociale du sujet dans le nouveau groupe,
- nécessité de dégager pour le groupe des règles communes de fonctionnement, ce qui est susceptible d'entraîner un développement personnel du sujet,
- capacités du sujet à faire évoluer les modes de fonctionnement du groupe, c'est-à-dire à agir par développement de rôle.

La régulation du groupe avec l'organisation concernera la **prescription du rôle** :

- la définition du nouveau rôle, tel qu'il est prescrit par l'organisation,
- la pratique du nouveau rôle, produite par le groupe, fondée sur un mode de fonctionnement collectif,
- l'articulation des pratiques des différents groupes et leur compatibilité.

La capacité du projet de changement de l'organisation doit être compatible d'une part avec les stratégies identitaires des différents acteurs et d'autre part avec les modes de fonctionnements des groupes. Pour que cela soit possible, les différents acteurs ont différentes latitudes de régulation :

- le sujet en transition face au groupe et à l'organisation opère des choix de combinaison de modes d'investissement dans le rôle dont découlent des pratiques variées. Le sujet opère un choix entre développement personnel et développement du rôle.
- l'organisation, face au sujet et aux groupes, opère des choix de pratiques gestionnaires qui relèvent soit d'une conception descendante du changement soit de l'animation d'un

apprentissage collectif. Ainsi l'organisation favorisera le développement personnel, ou le développement dans le rôle, dont dépendra le niveau d'incertitude pour le sujet en transition.

L'organisation aura donc nécessairement recours à des pratiques différentes mais cohérentes avec les caractéristiques spécifiques aux différentes populations d'opérateurs. La définition de ces populations sera fondée sur les choix des sujets en termes de perspectives professionnelles et sur les identités associées à ces choix. Les analyses identitaires de Sainsaulieu (1977) ou Dubar (1991, 2000) fondent des outils différenciés de gestion de la régulation transitionnelle.

**La co-construction de rôle est définie par les différents choix de régulation des sujets en transition, mais aussi des groupes et de l'organisation, qui permettent une régulation transitionnelle conjointe. Cette régulation conjointe associe des acteurs aux enjeux de rôle différents, se délivrant mutuellement des actes instrumentaux permettant aux autres des actes de consommation.**





*« L'acte d'organiser est une grammaire validée  
consensuellement pour réduire l'ambiguïté au moyen  
de comportements interreliés raisonnables »*

Karl Weick, cité par Rojot, (2003).

## **7. Conclusion**

L'image du changement se fractionne en un jeu complexe de miroirs : sa nature et ses modalités sont multiples.

Le contexte économique, d'abord, connaît des changements profonds, avec l'arrivée de nouveaux compétiteurs d'une part et une crise particulièrement importante en 2001/2002 d'autre part : pour de nombreux analystes, cette crise marque un point de rupture historique dans l'économie du secteur de la microélectronique. Le contexte technologique, ensuite, s'inscrit dans une course à l'innovation, nouveaux produits, nouvelles méthodes de conception, nouveaux procédés de fabrication. Les stratégies d'entreprise sont révisées et entraînent des changements organisationnels, qui, en modifiant le parcours individuel des sujets, leur imposent de faire face à une situation de transition de rôle. Les identités des personnes sont questionnées, de même que les règles de fonctionnement de leurs groupes d'appartenance. Enfin, les changements de représentation des membres de l'équipe gestionnaire des transferts, et plus largement des différents membres de l'organisation, ont évolué au fil du questionnement de la recherche intervention.

En premier lieu, nous nous proposons d'examiner quels sont les aspects théoriques confirmés, complétés ou infirmés par l'analyse des données (7.1), puis, en second lieu, nous en déduirons des pistes d'action pour aider l'organisation à donner corps au changement en articulant, par la co-construction de rôle, l'ensemble des transitions individuelles (7.2) Nous évoquerons enfin les perspectives de questionnement qu'ouvre l'analyse (7.3).

## **7.1 L'analyse et la discussion des données affinent la définition théorique de la transition de rôle et de son contexte.**

Parmi les données théoriques présentées au **chapitre 1**, l'analyse des données secondaires (chapitre 4) met en évidence le rôle des contextes économique et technologique sur le changement stratégique, qui prend, dans notre cas, la forme d'une fusion et d'une diversification du portefeuille de produits. Ce changement s'inscrit dans une évolution culturelle des systèmes qualité vers la qualité totale. Deux choix organisationnels fondent les pratiques gestionnaires : le principe d'amélioration continue et le principe de minimisation du risque. Ces choix définissent une capacité de l'organisation à opérer des changements de type 1, plutôt que de type 2. Enfin, au niveau symbolique, le changement stratégique et culturel prend racine dans un mythe fondateur, qui réside, pour l'entreprise, dans la conviction qu'une performance européenne est possible dans le secteur des hautes technologies. Notre analyse des données rejoint donc l'analyse des écoles de pensée stratégique (Hafsi *et al.*, 2002), sans cependant entrer strictement dans l'une des configurations théoriques types. On retrouve le principe de « changement dirigé » (Mintzberg, 2002) lors des crises qui rythment la vie de l'entreprise (Chandler cité par Godelier 1998). L'analyse vérifie donc l'enchaînement « chandlérien » : contrainte externe technologique et économique (rupture créatrice) => révisions stratégiques (combinaison d'investissements productifs et commerciaux) => changement organisationnel (qualité totale dont découlent des pratiques gestionnaires et création de nouveaux outils). **Cet enchaînement donne au stratège gestionnaire un rôle déterminant.**

Nous avons observé que cet enchaînement concerne des objectifs généraux, vise des directions et laisse la place à un processus d'apprentissage collectif qui fait émerger une nouvelle organisation. En effet, il ressort que **les individus agissent sur leur situation de travail** (Crémadez, 1997). Ce pouvoir d'action des individus fait écho à la vision de Pettigrew (cité par Godelier, 1998) pour qui **chaque acteur de l'entreprise fait potentiellement partie de sa sphère stratégique. Nos travaux ont identifié des pratiques de négociation et de conflits d'acteurs qui relèvent d'une conception politique du changement.** Ainsi ces deux conceptions du changement se complètent : les origines du changement sont à la fois externes (crises) et internes (le processus politique est permanent). Les vecteurs de changement sont les outils de gestion mais aussi les multiples acteurs. L'apprentissage s'effectue par l'adaptation d'une population d'entreprise et par une construction d'essais et erreurs en termes de savoir-faire techniques et organisationnels,

savoir-faire constitutifs d'une culture commune modelée par la dimension historique. Notre analyse correspond donc à la **vision contemporaine du changement** proposée par Demers (2002).

L'appropriation et la construction du changement revêtent également une forte dimension collective à travers le rôle des groupes d'appartenance des individus vis-à-vis de l'organisation.

Dans le **chapitre 2**, le groupe apparaît en effet comme un espace où les règles internes de fonctionnement émergent des ajustements entre ses membres grâce à un processus de **socialisation organisationnelle**. Ce concept que développent Schein (1968), puis Van Maanen et Schein (1979), Louis (1980), Lewicki (1981) ou encore Morrison (2002), importé de la sociologie, se révèle déterminant au travers des notions **d'utilité sociale** et de **relations** qui ont été si fortement mises en évidence par l'analyse des données.

**Le concept de socialisation organisationnelle, qu'on associe le plus souvent à l'entrée dans la vie professionnelle (Hall, 1987), peut donc être étendu à l'ensemble des situations de transition professionnelle, c'est-à-dire au contexte de changement organisationnel, il donne au groupe un rôle déterminant dans le changement de rôle au plan de l'intériorisation des normes et des valeurs (Rouchy et Soula Desroche, 2004).**

D'autre part, la contribution de Dubar (1991) sur la construction des identités sociales et professionnelles, construction induite par le processus de socialisation intervenant dans le champ professionnel, remet à l'honneur le **rôle de l'acteur** tout en insistant sur l'influence du contexte socioculturel. L'analyse montre que le processus de socialisation occupe une place prépondérante en contexte de changement organisationnel.

Le second apport de nos travaux est l'approfondissement de la définition de la **transition**. La transition constitue la **dimension individuelle du changement** organisationnel. Avec Bridges (1991), nous la définissons comme étant un « processus intérieur d'assimilation du changement ». A l'analyse de Kelly (1970, 1977) sur la représentation initiale du sujet en transition, qui donne lieu à confirmation ou non-confirmation dans le cadre d'un cycle d'interprétation de l'environnement organisationnel, nous ajoutons que **l'anticipation se révèle essentielle pour le sujet en transition : elle est la première forme d'investissement dans le rôle et est fondatrice d'attentes dont la non-confirmation peut se révéler particulièrement difficile.**

**Au concept de « non-confirmation », nous préférons celui de « surprise »** (Louis, 1980). En effet, cette notion insiste sur le nombre et la variété des différentes perceptions individuelles par rapport à la nouvelle situation. Les données font clairement ressortir cette succession de surprises du sujet en transition. Cette observation confirme la contribution de Louis pour qui l'individu fait un lien entre ces surprises et la construction de sens du nouveau rôle. **Deux objectifs de la recherche de sens ont été identifiés : la recherche d'utilité dans le groupe (qui rejoint la socialisation organisationnelle), et l'arbitrage entre la continuité et la rupture (le parcours professionnel).**

Tout au long de la transition, confronté à la nouvelle situation de travail, le sujet éprouve une série de « **préoccupations** » (Bareil, 1997) quant à son nouveau rôle. **Ces préoccupations sont les modalités de la recherche de sens.**

Cette construction de sens interroge les sujets sur leur identité, définie comme « carte cognitive » (Louis, 1980), « concept de soi » (Arnold et Nicholson, 1991) et « identité centrale » (Fournier et Payne, 1994). **Les enjeux de la transition sont ainsi de nature identitaire.** L'analyse de Sainsaulieu (1977) sur les identités au travail, exposée dans notre étude, et ayant fait l'objet d'une exploration spécifique en amont de notre recherche, démontre le lien entre travail et identité, et annonce ainsi les conséquences identitaires d'un changement dans la situation de travail. De la même façon, la démonstration de Dubar (1991), pour qui les multiples constructions identitaires se poursuivent dans le champ professionnel, pointe le lien entre un changement dans la situation de travail et l'identité.

Si les « **stratégies identitaires** » sont habituellement définies comme l'action des sujets pour réduire les désaccords entre « l'identité pour autrui » et « l'identité pour soi » (Dubar, 1991), **nous proposons de rattacher ce concept à une logique de parcours, à des choix de perspectives professionnelles fondés sur un arbitrage entre la continuité et la rupture.** Cette conception est proche des théories du cycle de vie développées par Erikson (Dupuy et Le Blanc 2001, Houde, 2002) qui soulignent que l'évolution d'une personne n'est compréhensible qu'à partir du contexte culturel et historique, personnel et social du déroulement de sa vie. Ainsi les transitions seraient tissées dans des trajectoires de vie, à l'image des fils de couleurs qui composent une tapisserie. **D'après cette conception, la transition prend son sens selon un processus interne au sujet, et correspond à un temps précis dans une trajectoire individuelle.**

Les divers modèles dynamiques de transition (Bareil, 2002), fondés sur le modèle de gestion du changement en étapes successives de Lewin (1951), établissent une relation d'ordre entre diverses perceptions, pensées et comportements. Cette relation d'ordre est validée par les données. Mais ces modèles ne définissent pas la dynamique interne du sujet en transition : ils observent des signes sans en livrer le sens. **Nous ne définissons pas la transition par la description d'un parcours prédéterminé d'étapes enchaînées, externes au sujet en situation de changement, mais par le processus de construction de sens interne au sujet.** Ce processus interne repose sur trois couples d'interactions : anticipation/perception (interaction anticipatrice), recherche de sens/investissement dans le rôle (interaction éactive), et enfin, suivant Hatchuel (2000), savoirs/relations, cette interaction étant distributive des deux autres. **Si l'analyse confirme l'importance des relations mises en œuvre par le processus de socialisation, nous constatons dans le même temps que les questionnements du savoir du sujet en transition sont multiples.** Il s'interroge sur sa connaissance des processus gestionnaires, sa capacité à se construire une représentation anticipée du rôle, son analyse des écarts anticipation/perception du rôle, son choix de trajectoire professionnelle, et enfin sur ses résultats en terme d'acquisition de compétences.

Cette compréhension ontologique de la transition permet de dégager des pistes de réflexion pour les organisations. **Plutôt que de « conduire le changement », les organisations opèreront une régulation des tensions transitionnelles. Cette régulation s'articule autour de trois pôles d'acteurs : le sujet, l'organisation et le groupe.**

Du point de vue méthodologique, le **chapitre 3** expose la double dynamique de cheminement de notre recherche entre les différents niveaux de généralisation d'une part et, d'autre part, entre les phases de raisonnement « abduction/déduction/induction » (David, 2000). **Cette double dynamique est à l'origine de la succession des différentes étapes de recherche, et s'est révélée particulièrement bien adaptée au principe de questionnement des acteurs de l'organisation qui a fondé la recherche intervention.** On peut ainsi faire le détail de ce cheminement en intégrant une dimension chronologique<sup>244</sup>.

Le **chapitre 4** confirme, par son analyse des données secondaires sur l'entreprise et son secteur d'activité, les développements théoriques « chandlériens », et met en évidence le poids du contexte sur la révision stratégique. Il montre également l'attachement de l'organisation à faire émerger un contrat normatif fondateur de la relation à l'emploi. **Les**

---

<sup>244</sup> Figure 6.1, 6.2, 6.3, p.142 à 144.

**typologies** (De Vos, 2002) et **dimensions** (Rousseau et McLean Parks, 1993) **du contrat normatif permettent effectivement l'identification du contrat voulu par l'organisation.** Dans le cas de notre terrain d'intervention, ce dernier doit être : relationnel, fort, loyal, équilibré et stable. **La nature du contrat est déclinée des objectifs stratégiques de l'organisation** (objectif d'excellence). **Enfin, l'analyse a identifié des dispositifs gestionnaires qui permettent l'introjection et l'incorporation** (Rouchy et Soula Desroche, 2004). **Cependant, si les théories nous ont permis d'appréhender la nature du contrat vers lequel tend l'organisation, l'analyse n'a livré aucune information sur son niveau d'intériorisation par les salariés. La question « dans quelle mesure le contrat normatif que tente de faire émerger l'organisation est-il partagé par les membres de l'organisation qui vont devoir effectuer une transition ? » reste donc sans réponse.** Nous avons certes relevé parmi les sujets en transition l'existence de pratiques d'adaptation, d'écoute, d'observation, de questionnement identitaire, accompagnées d'une forte préoccupation d'acquisition de compétences qui converge avec la logique d'adaptation de l'organisation et son objectif d'excellence par la mobilisation des compétences. Mais, à l'inverse, nous avons aussi repéré, que les sujets mobilisent des pratiques gestionnaires qu'ils assimilent à des ressources transitionnelles promises à être consommées. Il existe une distance entre le sujet et le contrat normatif proposé par l'organisation, et c'est au cœur de cet espace que se situe le développement du rôle. Il apparaît donc difficile de déterminer qui, de l'organisation ou de l'individu, influe le plus sur l'autre, même si l'on a identifié des sujets plus préoccupés de leur adaptation à la situation de travail, et d'autres qui chercheront plutôt à adapter cette situation à leur convenance.

**C'est pourquoi, plutôt que de faire une analyse fondée sur une mesure de « l'influence mutuelle » dans le cadre du concept de « socialisation réciproque »** (Feldman 1976, Nicholson 1984, Reichers 1987), **Weick (1979, 1995) propose une autre logique. Les comportements interreliés dans l'acte d'organisation sont définis par la succession d'échanges entre acteurs d'actes consommatoires et d'actes instrumentaux, les premiers étant à la fois la condition et le produit des derniers.** Cette approche éclaire différemment le concept d'échange fondateur du lien social et de l'organisation. Les rapports interpersonnels fondent les rapports entre le sujet et le groupe d'appartenance, et entre le sujet et l'organisation, représentée par les responsables hiérarchiques de différents niveaux.

La nature de notre recherche, la recherche intervention, débouche sur des recommandations d'actions gestionnaires pour faciliter la régulation transitionnelle au travers de la co-construction de rôle.

## **7.2 Pistes de réflexion pour une gestion régulée de la co-construction de rôle**

Nos travaux mettent en évidence deux types de recherche de sens des sujets en transition : l'arbitrage entre la continuité et la rupture, et l'intégration en terme de socialisation organisationnelle. Les groupes et les organisations connaissent également une recherche de sens. La multiplicité des acteurs et de leurs enjeux donnent à ces recherches de sens un contenu différent, ce qui nécessite que chacun d'entre eux, conscient de ses propres enjeux, comprenne ceux des autres acteurs.

Ainsi une organisation qui ne raisonne qu'en terme de logique d'adaptation, sans tenir compte de la logique de parcours des individus, risque de rencontrer des résistances face au changement visé. De la même façon, un sujet qui ne s'assure pas de la faisabilité de son projet professionnel dans le cadre de l'organisation dans laquelle il travaille risque de ne pas le voir se concrétiser, voire risque de susciter des réactions organisationnelles négatives à son égard. Enfin, le groupe qui, en contexte de changement organisationnel, rejette les prescriptions de l'organisation ou les propositions de modification de fonctionnement émises par ses membres, est susceptible de générer des dysfonctionnements en matière de fonctionnement collectif.

**La régulation conjointe entre acteurs, fondée sur les enjeux des individus, du groupe, et de l'organisation, permet une co-construction du nouveau rôle par le compromis, et donne à l'action de changement le caractère d'une action collective.**

Cette observation nous conduit à faire deux séries de déductions, les unes détaillent les pratiques qui constituent un frein à la co-construction de rôle, les autres prennent la forme de recommandations d'actions.

**Certaines pratiques rendent plus difficiles la régulation de co-construction de rôle et constituent un frein au changement.**

- Ainsi, **l'organisation** peut mettre en place des dispositifs **standardisés** d'accompagnement des personnes en transition, dans le cadre de pratiques institutionnelles pour reprendre les termes de Jones (1986). Or les analyses en terme d'identité professionnelle (Sainsaulieu, 1977, Dubar, 1991) montrent qu'il existe des



rapports au travail qui diffèrent en fonction des types d'identité. Différentes populations d'opérateurs peuvent nécessiter la mise en place d'une gestion **différenciée**. Pour la même raison, les modèles préconisant des pratiques d'accompagnement pré-déterminées, définies pour faciliter le passage d'une étape de transition à l'autre, semblent inadaptés. A la lumière de notre analyse, les étapes de ces modèles ne constituent pas des éléments suffisamment stables, cohérents et partagés pour fonder les pratiques gestionnaires du changement.

A l'inverse des dispositifs normalisés, une organisation qui tenterait de satisfaire les **attentes individuelles** des sujets en transition se heurterait à la difficulté de coordination de l'action gestionnaire. Une survalorisation de la prise en compte de la dimension individuelle ne peut se faire qu'aux dépens de l'émergence d'une action collective du changement, favorisée par une vision commune. C'est pourquoi, seule une approche en termes de pratiques gestionnaires différenciées, cohérentes avec les principaux types « d'identité projetées », est à recommander. Le concept « **d'identité projetée** » que nous avons introduit au chapitre 6, et défini comme l'intégration de la transition du sujet dans sa trajectoire de vie, nous paraît pertinent pour fonder les pratiques gestionnaires adaptées à certains types de populations.

- Le **sujet** qui refuserait un rôle d'acteur du changement, soit en le subissant intégralement, soit, à l'inverse, en le refusant totalement se révèle un frein tant il est vrai qu'une identité de retrait ne facilite pas la mise en place d'un changement organisationnel. De même, un sujet qui s'engagerait vers un rôle qui ne correspond pas à ses aspirations en terme de parcours risquerait des surprises négatives (cohérence interne), sources de résistance ou de retrait.
- Le **groupe** qui refuse de prendre en compte les demandes de l'organisation, ou de ses membres, pour faire évoluer les rôles et modifier des règles internes de fonctionnement du fait du contexte de changement organisationnel, constitue un frein au changement. De la même façon, un groupe qui déciderait d'un mode de fonctionnement séparatiste porte préjudice à la coordination intergroupe et donc au changement organisationnel que nous avons défini comme une action collective.

**Il est donc possible de formuler diverses recommandations, tout en soulignant qu'elles s'adressent simultanément aux trois types d'acteurs, ce qui relativise le pouvoir d'action de chacun : c'est seulement par une action combinée de l'organisation, des groupes et**

**des sujets en transition, c'est-à-dire par une action collective, que le changement prendra corps, se concrétisera.**

Examinons dans un premier temps les principaux champs de régulation des trois types d'acteurs qui favorisent la co-construction de rôle (7.2.1), puis le système de GRH permettant la gestion de la recherche de sens de la transition individuelle, c'est-à-dire le système de gestion des carrières (7.2.2).

### **7.2.1 Principaux champs de régulation des trois types d'acteurs dans la régulation de la co-construction de rôle**

Nous considérons successivement le sujet, le groupe et l'organisation gestionnaire.

- Pour le sujet lui-même, il est capital de faire émerger clairement ses perspectives de parcours professionnel, puis d'inscrire son rapport au nouveau rôle dans cette perspective, afin de se considérer comme acteur du changement et de la transition. Il sera alors à même de saisir les opportunités d'action, mais aussi les contraintes de la situation de travail.
- Le groupe, ce lieu transitionnel où se fait le passage de l'individu au collectif, offre des opportunités d'échanges et d'apprentissages collectifs qui permettent des modifications des modes de fonctionnement. Afin de parvenir à leur généralisation à l'ensemble de l'organisation, les groupes doivent se préoccuper d'une coordination intergroupe qui garantit la cohérence de l'action collective.
- Pour l'organisation gestionnaire, deux moyens permettent de favoriser la gestion régulée de la co-construction de rôle. Il s'agit d'une part des différentes pratiques de coordination et management et par ailleurs des modes de mise à disposition de ressources auprès des personnes en situation de transition.
- **Les différentes pratiques organisationnelles de coordination et de management prennent la forme d'une animation d'acteurs.** Plutôt que de recourir à des pratiques institutionnelles standardisées, quelles que soient les populations transitionnelles, l'organisation peut chercher à connaître les différentes perspectives de parcours des individus, leurs choix de trajectoires, dont résulteront des choix d'identité projetée dans le nouveau rôle. Par souci de rationalité gestionnaire, un nombre limité de « groupes de pratiques gestionnaires » peut ainsi être défini, en cohérence avec les différentes « identités projetées » ; à la lumière de notre

expérience, un nombre de 4 à 6 groupes de pratiques semble un nombre réaliste en terme de gestion. La différenciation doit être contenue. A titre d'exemple, un type de groupe de pratiques pourrait concerner les sujets préoccupés de leur évolution professionnelle, ce qui permettrait d'approfondir la formalisation d'un projet professionnel convenu entre l'organisation et l'individu, ses étapes, les dispositifs d'acquisition des compétences. A la population de personnes ayant peu d'attentes par rapport au changement visé correspondrait un groupe de pratiques permettant la redéfinition du contrat normatif, et un engagement mutuel moins élevé entre l'individu et l'organisation par rapport au nouveau rôle.

- Dans un second temps, l'organisation peut mettre à la disposition des différentes populations, toujours définies selon les différentes identités projetées, des ressources transitionnelles différenciées sous forme d'un éventail de pratiques gestionnaires.
  - Ainsi les **processus de transfert peuvent être adaptés** : certains délais de transferts peuvent être raccourcis ou allongés, précédés ou non de visites, d'entretiens plus ou moins approfondis avec les futurs responsables hiérarchiques sur les perspectives d'évolution professionnelle, voire avec les futurs membres de l'équipe.
  - **L'ensemble des systèmes de GRH peut être révisé dans cet objectif de différenciation contenue** : les systèmes de gestion de la formation, des carrières, des rémunérations, de la performance, qui permettent aussi bien l'acquisition de compétences que leur reconnaissance et leur transférabilité, peuvent comporter des dispositions adaptées aux différentes identités projetées.
  - D'une façon générale, les pratiques gestionnaires peuvent **combiner différents niveaux de formalisation de processus gestionnaires du changement**, du prescrit au non-prescrit. Une telle combinaison de pratiques, institutionnalisées et individuelles, est de nature à donner la flexibilité nécessaire aux dispositifs gestionnaires transitionnels.
  - Une **révision du contrat normatif** doit pouvoir être possible afin de modifier les engagements mutuels : ainsi, un contrat de type relationnel doit pouvoir devenir transactionnel et inversement. Selon le même principe d'opportunité de révision, l'individu ayant le souhait et la capacité de construire un projet externe à l'organisation, et cohérent avec sa trajectoire de vie, doit pouvoir discuter avec elle de sa concrétisation.

- Par rapport aux groupes d'appartenance, l'organisation peut **favoriser le rôle d'acteur du sujet en transition**, en s'assurant par exemple qu'il dispose d'un espace de développement du rôle au sein du groupe, qui lui permette d'agir sur la définition de son rôle dans sa situation de travail. L'organisation peut faciliter les comportements d'acteurs en recourant par exemple à des définitions de postes prévoyant une latitude d'action, à un modèle d'organisation du travail incluant la délégation, à un mode participatif d'animation du groupe, ou à l'obligation de construire un plan de formation par, et pour, l'ensemble des membres du groupe. Par ailleurs, pour **favoriser l'émergence de règles de coopération intergroupe** et assurer la cohérence collective, un dispositif de coordination doit être prévu. Il doit permettre une connaissance mutuelle à un niveau collectif afin d'identifier des zones d'action intergroupes dans une perspective de bénéfices mutuels. La gestion du flux de l'activité intergroupes (passages de consignes, recommandations, problèmes en cours) peut nourrir cette activité de coordination.

Après avoir examiné les principaux champs de régulation des trois types d'acteurs, définissons le système de GRH le plus approprié pour gérer la recherche de sens de la transition individuelle

### **7.2.2 Le système de gestion des carrières est un cadre gestionnaire particulièrement adapté à la régulation transitionnelle**

Les systèmes de GRH organisent – selon des modes généralement formels - des points et lieux de rencontre entre les acteurs de l'organisation. Ils favorisent ainsi les régulations. Parmi ces systèmes, la gestion des carrières semble fournir un cadre particulièrement adapté à la régulation transitionnelle.

Ce cadre est pertinent dans deux de ses dimensions de gestion : la segmentation des populations gérées et la mise en œuvre de la mobilité de l'autre.

#### **7.2.2.1 Le concept de segmentation des populations qui fonde le système de gestion des carrières facilite la gestion du changement pour l'organisation**

Le concept de **segmentation des populations** permettant de « différencier pour structurer un marché interne du travail » (Falcoz, 2004) nous semble se rapprocher beaucoup de notre préconisation de **traiter de façon différente des populations différenciées**. Si Piore et

Doeringer (1971) évoquent deux catégories d'emplois issus de deux marchés du travail externes distincts (primaire et secondaire), Atkinson (1984) et Handy (1996) transposent le raisonnement au sein d'une même entreprise en distinguant au centre les salariés possédant un contrat à long terme et des compétences spécifiques aux besoins spécifiques de l'entreprise, et à la périphérie les contrats définis à court terme. Les premiers connaissent une mobilité fonctionnelle reposant sur la polyvalence et des capacités managériales. Les seconds constituent – dans un esprit divergent de celui de la loi – une possibilité de flexibilité qualitative pour l'employeur. Mais les critères de segmentation ne sauraient se limiter à des critères juridiques. A l'image des domaines du marketing et de la stratégie dans lesquels les techniques de segmentation sont utilisées très fréquemment (Anastassopoulos et al., 1985), la GRH peut fonder la segmentation sur des critères produits par l'entreprise, son environnement, les identités de métier, les identités fonctionnelles. Dans le cadre d'une problématique de changement, ce concept de segmentation a un triple intérêt. Il permet de compléter le concept de ressources « transitionnelles » (ou « permettant la transition »), d'identifier le jeu politique des différents groupes d'acteurs dans le changement, et enfin d'inscrire la dynamique de parcours dans le cadre des opportunités de changement.

Du point de vue des **ressources transitionnelles**, la segmentation, fondant un système de gestion des carrières tenant compte de l'objectif de changement organisationnel, évalue pour chacune des populations une trajectoire, qui repose sur des ressources spécifiques à ces populations et conditionne leurs transitions : compétence, engagement, capacités, niveau d'initiative... Adopter cette logique revient par exemple à considérer comme « segment » la population des opérateurs qui travaillent le week end du fait de la spécificité de leur niveau de compétences, qui peut se révéler particulièrement élevé du fait de leur nécessaire autonomie, et des moyens spécifiques à mettre en place pour qu'ils puissent bénéficier des informations, formations nécessaires à la transition, malgré leurs horaires décalés. Compétences, mode d'information, de formation, de communication peuvent donc, selon les cas, constituer des critères de segmentation permettant d'évaluer le besoin en ressources transitionnelles.

Parallèlement à la différenciation par types de ressources transitionnelles, une segmentation par type d'enjeux de carrière ouverts par le changement permet d'identifier des **stratégies des groupes d'acteurs**. L'appartenance à un segment peut déterminer des stratégies d'acteurs propres à ce segment : ainsi, les différents type de rapports politiques entre l'organisation et l'individu appartenant à un segment peuvent donner lieu à des contrats normatifs distincts. Ces contrats seront par exemple relationnels ou transactionnels, et reflèteront selon les termes

de Piore et Doeringer (1971) la situation politique du segment dans l'organisation (centrale pour le « core group », périphérique pour les contrats à court terme). Quand Falcoz (2004) caractérise le système de gestion des carrières en dégageant le degré d'engagement de l'entreprise envers le salarié en matière de parcours professionnel, il définit 5 types de « promesses » pour chaque segment, qui prennent ici le sens d'une régulation politique du jeu des acteurs dans l'organisation. Les deux pôles de promesses possibles sont l'absence de promesse en cas d'incertitude sur l'évolution professionnelle à venir, et la promesse de carrière à destination des talents clés, les niveaux intermédiaires concernent les professionnels qualifiés et les généralistes non-clés.

Enfin, si le concept de « segment » facilite la gestion du changement par la différenciation, nécessaire en terme de gestion des ressources transitionnelles, et l'identification des enjeux stratégiques du changement pour les groupes d'acteurs, il peut également rendre le changement attractif en tant **qu'opportunité de parcours professionnel**, supposant une progression en terme de compétence ou de latitude d'action par exemple. Les parcours professionnels peuvent en effet être considérés comme des **franchissements successifs de segments**, aussi bien de façon horizontale que verticale. Le processus de franchissement de segment revêt une dimension politique puisqu'il ressemble à un tournoi pour accéder à un segment plus avantageux, et le plus souvent plus restreint en effectif. Attractif, un changement qui peut ainsi se décliner au niveau individuel par l'accession à un nouveau segment incite au développement personnel au sens de Nicholson (1984) puisque, selon Falcoz, sont retenus « les meilleurs, c'est-à-dire les individus les plus conformes aux valeurs, aux normes et aux exigences fixées par les instances dirigeantes ». De l'étude de l'espace de régulation transitionnelle<sup>245</sup> nous déduisons que le franchissement de segment peut également permettre un développement du rôle. Enfin, le franchissement de segment apparaît comme une conséquence de l'activité de signification et de re-signification, et constitue une pratique d'investissement dans le nouveau rôle : il témoigne de la dynamique de l'interaction éactive<sup>246</sup>

La segmentation des populations permet donc aussi bien la régulation des transitions individuelles (organisation/sujet), que celle des groupes segments auxquels appartient le sujet (organisation/groupes). De plus, l'organisation ayant défini les segments et les dimensions qui y sont attachées par le contenu des différentes promesses, influe sur les relations entre le

---

<sup>245</sup> Tableau 26, p.332.

<sup>246</sup> Tableau 23, p.325.

groupe segment et le sujet qui le constitue, et gère directement le flux d'entrée et sortie du groupe notamment par l'organisation des « tournois ».

Les parcours de carrière s'inscrivent donc dans un processus dont les étapes sont des franchissements de segments. La mobilité, concept complémentaire à la segmentation, est également fondatrice du système de gestion des carrières.

### **7.2.2.2 Le concept de mobilité, qui se situe au cœur du système de gestion des carrières, redéfinit les bénéfices et les risques du changement organisationnel .**

La définition donnée par Abraham (2004) de la mobilité situe ce concept d'une façon très proche de la problématique du changement : « la mobilité est le caractère de ce qui peut se mouvoir ou être mis en mouvement, changer de place ou de position ».

Les enjeux de la mobilité pour le sujet et l'organisation sont multiples et rappellent la problématique du changement.

Ainsi, Galunic et Anderson (2000) font l'hypothèse de la relation positive entre l'investissement dans du capital humain, la reconnaissance, l'employabilité et l'implication du sujet. A ces bénéfices, en termes de fidélité et d'engagement, s'ajoutent les bénéfices relatifs à l'amélioration de la performance de l'ensemble de l'organisation par la réduction du temps d'adaptation aux nouveaux emplois, les échanges de savoirs et de pratiques à l'intérieur d'un même univers de travail, d'une même culture d'entreprise. La fuite des compétences peut être ainsi limitée. De la même façon, Campion (1994) montre que la mobilité encourage l'apprentissage et la formation, évite la lassitude et maintient la motivation. Pour ces raisons, l'action des fonctions RH qui tentera de favoriser l'efficacité des marchés internes du travail s'apparente à un mode de gestion du changement. En effet, la proximité de la gestion de la mobilité et de la triple régulation sur le rôle<sup>247</sup> fondant la co-construction de rôle est évidente à la lecture de la définition qu'Abraham (2004) donne de la mobilité : « l'enjeu stratégique principal de la mobilité tient à sa capacité à générer des ressources d'une grande valeur pour le développement de l'entreprise, des savoirs rares et inimitables puisque co-construits par la rencontre de plusieurs acteurs à l'intérieur d'une même entreprise. »

---

<sup>247</sup> Tableau 28, p.344.

De nombreuses typologies de mobilité existent, sans nous y attarder, notons que la mobilité peut avoir également pour cadre non pas une entreprise mais une zone géographique régionale, nationale ou même internationale comme l'Europe par exemple, dans le cadre de la libre circulation de la main d'œuvre. Dans ce cas, le bénéfice de la mobilité profite à un ensemble plus large qu'une organisation unique. Les différents types de mobilité fréquemment évoqués sont la mobilité géographique, la mobilité interne, externe, verticale, horizontale, fonctionnelle. Toutes ces mobilités expriment un type différent de transition<sup>248</sup>, que l'on pourrait qualifier d'intrarôle, d'interrôle, de cosmopolite, d'ascendante ou latérale.

Par ailleurs, les **obstacles à la mobilité sont très proches des résistances au changement**<sup>249</sup>. Abraham (2004) cite ainsi la « peur de perdre sa légitimité professionnelle dans le changement ». Prendre le risque d'être moins performant, c'est aussi risquer de ne pas être capable. L'estime de soi est interrogée, une incertitude naît de la perte de repères connus : il s'agit ici d'enjeux identitaires<sup>250</sup>. Il faut également tisser de nouveaux liens, regagner la confiance, ne pas nuire à la performance collective. La préoccupation d'utilité dans l'équipe, composante de la recherche de sens de la transition correspond donc aux préoccupations du sujet en cours de mobilité.

Les obstacles organisationnels donnent, a contrario, des pistes en terme de mode de gestion organisationnelle de la mobilité et donc du changement. L'absence de procédures formalisées, des pratiques hétérogènes ou contradictoires, le manque de maîtrise des délais, un processus d'apprentissage insuffisamment structuré témoignent de carences dans l'accompagnement de la mobilité par la fonction RH. Investir dans la formation (les « savoirs<sup>251</sup> » de la dynamique transitionnelle), définir, redéfinir ou réévaluer le contenu des emplois, évaluer les compétences des individus, permet d'accompagner la mobilité tout en limitant les résistances du supérieur hiérarchique. On retrouve ici un certain nombre d'outils de gestion produits tout au long de la recherche<sup>252</sup> pour permettre la gestion des transferts de personnel.

Pour conclure sur ce concept, Abraham montre que la gestion de la mobilité est contingente des métiers (valeurs liées aux métiers, culture professionnelle), des personnes et des choix organisationnels. Cette triangulation rappelle la régulation de la co-construction du rôle<sup>253</sup> qui

---

<sup>248</sup> Tableau 8, p.165.

<sup>249</sup> Chapitre 2, 2.2.1.1, p.83.

<sup>250</sup> Tableau 23, p.325.

<sup>251</sup> Tableau 24, p.327.

<sup>252</sup> Figure 6.1., P. 142/144

<sup>253</sup> Figure 11, p. 344



met en scène les groupes de socialisation du sujet (structurés par les valeurs des métiers), le sujet en transition et l'organisation en changement.

Notre analyse démontre le caractère central du système de gestion des carrières dans la gestion des transitions individuelles qui permettent le changement organisationnel<sup>254</sup>.

D'autres systèmes de GRH sont sollicités pour permettre la régulation gestionnaire du changement. Les systèmes de rémunération, de gestion de la performance individuelle et collective, et de formation, participent en effet à la régulation des transitions d'acteurs. Mais la coordination des actions gestionnaires et leur cohérence nous semblent garanties par le système de gestion des carrières qui nous paraît être le plus approprié pour gérer la recherche de sens de la transition individuelle.

**Rappelons que les données ont montré que les anticipations du sujet sur sa nouvelle situation de travail doivent impérativement demeurer réalistes. L'organisation doit donc veiller à ne pas créer d'attentes qui ne pourront pas être satisfaites, la déception des sujets devenant alors proportionnelle aux attentes anticipées, c'est-à-dire au premier niveau d'investissement dans le rôle.**

Après avoir mis en relation analyses et théories, puis après avoir proposé, dans le cadre de notre recherche intervention, quelques pistes d'action à l'organisation pour faciliter la régulation transitionnelle, nous nous proposons de conclure en évoquant des questions d'ordre plus général qui constituent des perspectives de réflexion.

### **7.3 Perspectives et questionnements**

Ces travaux nous interrogent sur le **rôle des processus** et, plus largement, sur celui des **modèles de gestion standardisés** dans la GRH. Ils peuvent avoir toute leur place, mais à une double condition. Des espaces informels d'action et de réflexion doivent exister de même qu'une latitude d'action individualisée dans laquelle l'informel constituera un champ d'action privilégié pour le sujet d'une part, et, d'autre part, des modes de gestion différenciés en adéquation avec les différentes populations. Ce constat nous conduit à poser la question de la pertinence des modèles de qualité totale, dont l'objectif est une formalisation généralisée et systématique qui articule en processus mesurables l'ensemble des activités de l'organisation.

---

<sup>254</sup>Nous donnons en annexe (conclusion et perspectives, tableau 29, p. 187) une ébauche de présentation des modes de régulation organisationnelle des transitions d'acteurs fondées sur le système de gestion des carrières permettant de proposer des perspectives gestionnaires pour l'organisation.

De la même façon, les critères d'évaluation de l'efficacité organisationnelle, soit par l'organisation, soit par des clients lors d'audits par exemple, sont mis en cause, ce qui fait ressortir la difficulté de mesurer et de prévoir la capacité réelle d'une organisation à s'adapter ou à garantir le niveau de qualité d'une activité.

A la fin de nos travaux, nous constatons que la **mesure du changement organisationnel** se révèle fort difficile. Certes, l'organisation estime que l'opération de transfert du personnel est un succès parce que les délais impartis ont été tenus, les chiffres d'activité atteints, et ce sans difficultés sociales notables. C'est pour l'ensemble de ces raisons que l'entreprise a décerné un prix<sup>255</sup> à l'établissement le récompensant du mode de gestion de ces transferts. Les critères d'évaluation ont une capacité à être modifiés : les délais et les niveaux d'activité fixés comme objectifs ont en effet connu plusieurs évolutions tout au long de l'opération de transfert du personnel. Dans notre étude on observe que l'évaluation du changement prend donc une forme d'autoévaluation, symbolique, décrétant la fin du changement et son accomplissement. Or cette appréciation du résultat qu'a atteint l'organisation est largement lacunaire : aucune donnée ne figure par exemple sur l'absentéisme des personnes transférées dans la nouvelle unité, ni aucune évaluation de leur participation à la mise en œuvre du changement, c'est-à-dire de leur rôle en tant qu'acteurs du changement. De même il ne paraît pas facile d'évaluer le degré d'intégration des transitions dans les trajectoires personnelles. Il n'est donc pas aisé d'entrevoir aujourd'hui comment de telles mesures pourraient être réalisées.

Le concept « d'identité projetée » questionne les **théories de l'engagement et de la motivation**. Il éclaire l'organisation sur la dynamique interne au sujet : les incitations organisationnelles à l'engagement ne prendront corps que si elles font écho aux préoccupations internes du sujet quant à sa transition, transition intégrée dans une trajectoire de vie. Cette considération oblige l'organisation à engager une action collective en tenant compte de cette projection identitaire des individus. Pour la personne, cette projection invalide tout déterminisme organisationnel, qu'il soit de nature identitaire (le sujet peut faire des choix en rupture avec son identité actuelle), ou technologique (l'automatisation dicterait une forme d'organisation du travail). Le concept « d'identité projetée » trace le champ de la liberté d'action du sujet tout en requérant une contextualisation permettant à cette projection de prendre corps. Dans ce sens, **l'action de l'organisation pour faciliter l'engagement consiste aussi bien à prendre en compte cette projection qu'à la faire émerger en**

---

<sup>255</sup> Annexe 7j, p.106-110.

**nourrissant le sujet d'informations sur les opportunités et perspectives contextuelles** (économiques, technologiques, organisationnelles).

Enfin, ces travaux posent la question inexhaustible des rapports entre individu et organisation. Nous avons observé qu'ils ne se résument pas à une vision descendante qui ferait de l'individu un exécutant, ni à une vision qui, *in fine*, le transformerait en clé de voûte de l'organisation.

Nous apprenons des analyses et des théories mobilisées au cours de nos travaux, que l'organisation doit donner toute leur place à deux autres acteurs indispensables à la construction du rôle : le sujet en transition et le groupe. De même, l'individu existe dans sa dimension collective de coopération et d'ajustement aux pratiques gestionnaires, ainsi qu'au travers de ses relations avec le groupe et chacun de ses membres. L'émergence de l'individu « acteur du changement », si elle est confirmée, se trouve également tempérée par ses interactions avec les autres acteurs.

C'est bien là toute la difficulté que pose le concept du changement : une déclinaison duale entre la dimension individuelle, la transition, et collective, la régulation d'acteurs.

Albert Camus, pour sa part, transpose les questionnements de la capacité de l'individu à agir dans un cadre régulé. Partant d'un questionnement historique et métaphysique sur la révolte, il conclut sur un concept qui rejoint celui de la régulation entre acteurs. Il propose le principe de *mesure*, qui souligne la tension que suppose l'action humaine ainsi que son caractère relatif et provisoire :

*« La mesure (...) est un conflit constant, perpétuellement suscité et maîtrisé par l'intelligence. (...) Elle ne triomphe ni de l'impossible ni de l'abîme (...). Il y a donc, pour l'homme, une action et une pensée possibles au niveau moyen qui est le sien. Toute entreprise plus ambitieuse se révèle contradictoire. »*

Albert Camus, (1951), l'homme révolté.

## **Bibliographie**

Abraham, N., Torok, M., (1978). *L'écorce et le noyau*, Paris, Aubier Flammarion.

Abraham J., (2004). *Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité*, in *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, coordonné par Guerero S., Cerdin J.L., Roger A., AGRH Vuibert, 2004.

Allaire, Y., M. Firsirotu, M., (1985) « How to implement radical strategies in large organizations », *Sloan management review*, vol.26.

Anastassopoulos J-P., Blanc G., Nioche J.-P. et Ramanantsoa B., (1985). *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Gestion ».

Argyris C., Schön D.A. (1978). *Organisational Learning*, Addison-Wesley.

Argyris C., Putnam R., McLain Smith D. (1985). *Action Science*, Jossey-Bass.

Arnold, J. & Nicholson, N. (1991). *Construing of self and others at work in the early years of corporate careers*, *Journal of Organizational Behaviour*, 12, pp. 621-639.

Atkinson J., (1984). *Manpower Strategies for Flexible Organisations*, *Personnel Management*, vol.16, N°8, p.28-31.

Bareil, C., (1997). *Dynamique des phases de préoccupation et prédiction de l'adoption d'une innovation : Un étude diachronique*, Thèse de doctorat, Université de Montréal.

Bareil, C., Savoie, A., (2002). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), *Gestion, Revue internationale de gestion*, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir ».

Barley, S.R., (1990). « Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work », *Organization Science*, vol. 1, n°3, pp.220-266.

Bateson G. (1980), Vers une écologie de l'esprit, Seuil.

Baubion-Broye A., Haajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In Baubion-Broye, A., Evènements de vie, transitions et construction de la personne, Ouvrage collectif, Erès.

Baumard, P., Ibert J. (2003) « Quelles approches avec quelles données ? » in Méthodes de recherche en management, 2<sup>ème</sup> édition, Raymond Alain Thiétart et coll. Dunod.

Beck A., T., (December 1979). Cognitive Therapy of Depression, Aaron T. Beck, Augustus Rush, Guilford Publications.

Beckhard, R., (1975). Le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris : Dalloz. Traduit de (1969), Organization Development : Strategies and Models, Reading, Massachusetts : Addison Westley.

Beckhard R., Pritchard W., (1992). Changing the Essence – The art or Creating and Leading Fundamental Change in Organisations, Jossey-Bass, 1992.

Benzoni L. (1991) “Le rythme de l'innovation : l'anomalie de l'industrie des circuits intégrés”, Communications et Stratégies, 2<sup>ème</sup> Trimestre.

Bergson, H., (1896). Les Presses universitaires de France, 1965, 72e édition, 282 pages.

Bernoux P., (2004). Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Editions du Seuil.

Berthoz A. et Petit, J.L., (2006). Physiologie de l'action et phénoménologie, Odile Jacob, 2006.

Boudon R. (1986), L'idéologie ou l'origine des idées reçues, Fayard, Paris.

Bridges W., (1991). Managing Transitions: Making the Most of change, Addison-Wesley.

Bridges W., (1995). *La conquête du travail : au-delà des transitions*, Village Mondial, 1995.

Burgelman R.A. (1996), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization science*, vol.2.

Campion M.A., Cheraskin L. et Stevens M.J. (1994). *Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation*, *Academy of Management Journal*, vol.37-8, p.1518-1542.

Campoy E., Castaing S., Guerrero S., (2005) *Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données* in *Comportement organisationnel*, volume 1, sous la direction de Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, pp.112-149.

Carontini E. (1990), « Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », in Sfez L. et Coulée G. (éds.), *Technologies et symboliques de la communication*, Presses universitaires de Grenoble.

Carton G.D. (1999). *Eloge du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Edition Village mondial.

Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (1997). «Vers une ingénierie de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, novembre décembre, p.41-51.

Chandler A. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 463 pages.

Chandler A. (1989), «Comment on new Economic History », in T. McCraw (Ed), *the essential Alfred D. Chandler*, Harvard, Harvard University Press

Chevalier F. (1991), *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica.

Coch L., J.R.P, French J.R.P. (1947). « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, n°1, p. 512-532.

Cohendet P. et LLerena P., (1990), « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, 1<sup>o</sup> trimestre, pp. 141-165.

Collerette P. et Delisle J. (1982) *Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*, Agence d'Arc Editions

Collerette P., Schneider R., (1996). *Le pilotage du changement – une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec.

Collerette P., Delisle G., Perron R., (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.

Coulon A., (1987). *L'Ethno-Méthodologie*, Paris, PUF.

Cooley, C.H., (1902). « Nature humaine et ordre social, La signification du "Je" », in Bolognini M., Preteur Y. (dir.), (1998). *Estime de soi, perspectives développementales*, Lausanne, Delachaux & Niestlé.

Coyle-Shapiro J. A.-M., Parzefall M.R., (2005). *Explorer la théorie du contrat psychologique : équations clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi in Comportement organisationnel, volume 1, sous la direction de Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, pp.22-65.*

Crémadez M., (1997), *Le management stratégique hospitalier*, Edition Masson.

Crozier M., (1964) *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil.

Cummings L.L. (1983) « Organizational effectiveness and organizational behaviour: A critical perspective », dans K.S. Cameron, D.A. Whetten (dir.) *Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, p.187-203.

Cyert R. M., March J.G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Blackwell, Cambridge, Massachusetts, second edition, 1992.

D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, (rééd. 1998).

D'Iribarne P, (2000), « Les politiques de mobilisation du personnel dans les pays émergents : outils universels et adaptations locales. » Communication au IX<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH.

D'Iribarne Ph, (2006), « L'étrangeté française », Editions du Seuil.

Dabos G.E., Rousseau, D.M. (2004). *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers*. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.52-72.

David A. (1996), *L'aide à la décision entre outils et organisation*, *Entreprise et Histoire*, décembre, n°13, pp. 9-26.

David A., (2000a). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer. FNEGE, Vuibert.

David A., (2000b). « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? » in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer. FNEGE, Vuibert.

Daviet, S. (2005). « ST Microelectronics : réseaux et territoires d'une transnationale européenne », *Festival International de Géographie*, Saint-Dié des Vosges.

Delavallée E. (1999), « Changement organisationnel et gestion des ressources humaines » in Weiss D. (dir), *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation

Della Mussia J.P. (2005). « Croissance du marché du semiconducteur : trop d'idées préconçues circulent », *Electronique International hebdo*, 26 Mai 2005.

Della Mussia J.P. (septembre 2006a). « STMicroelectronics reste empêtré dans ses problèmes de productivité », *Electronique international*.



Della Mussia J.P. (2006b). «La grande mutation des sociétés de semiconducteurs est engagée », *Electronique International*, le 09/02/2006.

De Quieroz J-M., et Ziotkowski M., (1997). *L'interactionnisme symbolique*, PUR.

De Vos A., (2002) *The individual antecedents and the development of newcomers psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study*. Dissertation, Faculty of Economics and Business, RUG, Gent, Belgium.

Demers C., (2002), « L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), *Gestion, Revue internationale de gestion 2002*, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir ».

Dickout R., Denham M. Blackwell N. (1995), "Designing change programs that won't cost you your job", *The McKinsey Quarterly*, vol.4, p.101-116.

Doeringer P.B. et Piore M.J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, MA, M.E. Shape, Lexington.

Donnadieu G., (1999), « La régulation sociale », in D. Weiss (dir), *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation.

Doz Y.L. et Thanheiser H., (1996), « Embedding transformational capability », ICEDR, *Forum Embedding Transformation Capabilities*, INSEAD.

Dubar C., (1991). *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Collin.

Dubar C., (2000). *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

Dulac T., (2005). *De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche in Comportement organisationnel*, volume 1, sous la direction de Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, pp.71-109.

Dupuy, R., Le Blanc A., (2001) « Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles », *Connexions*, éros, no76 –2001/2 p. 61 à 79

Durkheim, E. (1922), *Éducation et sociologie*, ouvrage présenté par Paul Fauconnet, paru en 1922, Réédition intégrale: Paris, P.U.F., 1992.

Elder G.H. Jr., (1985), « Perspectives on the life course », dans GH Elder Jr. (sous la direction de), *Life Course Dynamics*, Ithaca, Cornell University Press, p.23-49.

Evrard Y., Pras B., Roux E., (1993). *Market, études et recherches en marketing*, Paris, Nathan.

Falcoz C., (2004). Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail, in *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, coordonné par Guerero S., Cerdin J.L., Roger A., AGRH Vuibert.

Fauvet J.C., Buhler N. (1992), *la socio dynamique du changement*, les Editions d'Organisation.

Feldman D.C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp. 433-437.

Feldman S. (1985). Culture and conformity: an essay on individual adaptation in centralized bureaucracy, *Human Relations*, 38, pp. 258-272.

Fisher C.D. (1980). Organizational socialisation: an integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.4, pp. 101-145.

Fisher J.-C. (1993). « A framework for describing developmental change among older adults », *Adult Education Quarterly*, vol. 43, 2, p. 76-89.

Forgues B., Vandangeon-Derumez I., (2003). *Analyses longitudinales in Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Raymond Alain Thiétart et coll. Dunod.

Fornari F. (1973), « Pour une psychanalyse des institutions », *Connexions*, n°8, Epi.

Foucault M. (1966), *Les Mots et les Choses*, Editions Gallimard, pp.366-376.

Fournier V., & Payne R., (1994). Change in Self Construction during the Transition from University to Employment: A Personal Construct Psychology Approach, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp.297-314.

Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil.

Galunic D.C. et Anderson E. (2000). « From Security to Mobility : Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment », *Organization Science*, n°11-1, janvier-février, p.1-20.

Girin J. (1982), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », communication à la journée d'étude La recherche-action et en question, AFCET, Collège de Systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 Mars 1989.

Glynn M.A., Lant T.K., Milliken F.J. (1994), "Mapping learning processes in organizations : A multi-level framework linking learning and organizing", in C. Stubbart, J.R. Meindl, J.F. Porac, (sous la dir. de), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, JAI Press, vol.5.

Godelier E., (Septembre Octobre 1998), « Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew : Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? » *Revue française de gestion*.

Godelier E., (2006), *La culture d'entreprise*, Ed. La Découverte.

Goodman P.S., Pennings J.M., (1980), "Critical issues in assessing organizational effectiveness", dans E.E. Lawer III, D.A. Nadler, C. Cammann, (dir.), *Organisational*

Assessment. Perspectives on the Measurement of Organisational Behaviour and the quality of Work Life, John Wiley, p.185-215.

Grenier C., Josserand E., (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » *in* Méthodes de recherche en management, 2<sup>ème</sup> édition, Raymond Alain Thiétart et coll. Dunod.

Gunz H., (1988), « Organizational Logics of Managerial Careers », *Organization Studies*, vol.9, n°4, p.529-554.

Hafsi T., Séguin F. et Toulouse J.M. (2002), « Qu'est-ce que le changement stratégique ? », *in* Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), *Gestion, Revue internationale de gestion 2002*, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir ».

Hall D. (1987). *Careers and Socialization*, *Journal of Management*, vol. 13, n° 2, pp. 301-321.

Hall G.E., George A.A., Rutherford W.L., (1986). *Measuring Stages of concern about the Innovation: A manual for use of the soC Questionnaire*, (Report N°30332), Research and Development Centre for Teacher Education, University of Texas (ERIC Document reproduction Service n° ED 147 342).

Hall DT. And Moss JE., (1998), « The New Protean Career Contract Helping Organizations and Employees Adapt », *Organizational Dynamics*, hiver, p.22-37.

Handy C. (1996). *L'âge de déraison*, Paris, Village mondial, 236 pages.

Hannan MT., Freeman J. (1984), « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol.49, 1984.

Harter S., (1998). *Comprendre l'estime de soi de l'enfant et de l'adolescent : considérations historiques, théoriques, méthodologiques*, *in* Bolognini M., Preteur Y (dir.), *Estime de soi, perspectives développementales*, Lausanne, Delachaux & Niestlé.

Hatchuel A., et Weil B. (1992), *L'expert et le système*. Economica.

Hatchuel A., (1994), “Les savoirs de l’intervention en entreprise”, *Entreprise et histoire*, n°7, p.59 à 75.

Hatchuel A., (1998), Comment penser l’action collective ? Théorie des mythes rationnels », in Tosel A. et Damien R. (eds), *l’Action collective*, Presses universitaires de Franche-Comté.

Hatchuel A., (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action collective » in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonnées par Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer, FNEGE, Vuibert.

Hedberg B., Jönsson S., (1977-1978), “Strategy formulation as a discontinuous process”, *International Studies of Management and Organization*, vol.7, P.88-109.

Houde R. (2002). « Erik Erikson (1902-1994), le psychologue de la générativité », *Revue québécoise de psychologie* (vol. 23, n°2 / 2002).

Huy Q.N., (2001). In praise of middle managers, *Harvard Business Review*, vol 79, 8, p.72-79.

Huy Q.N. (2002), “Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: the Contribution of Middle Managers”, *Administrative Science Quarterly*, 47, 31–69.

Igalens J., Roussel P., (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Ed. ECONOMICA.

Jacot J.-H et Lajoinie, G. (1988), « Modes d’organisation et technologie, Introduction de l’automatisation dans les PMI, Presse Universitaires de Lyon, Collection sciences des systèmes ».

James W., Prétentions et réussites, in Bolognini M., Preteur Y (dir.), *Estime de soi, perspectives développementales*, Lausanne, Delachaux & Niestlé.

Jaques E. (1972), *Intervention et changement dans l’entreprise*, Dunod, Paris.

Jayet, C. (1993) Fiabilité humaine et aspects collectifs du travail, Performances Humaines et Techniques, septembre-octobre n°66.

Johnson J. (1988), « Rethinking incrementalism » in Strategic Management Journal, Vol.9.

Jones, G.R. (1986), Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations, Academy of Management Journal, vol. 29, n°2, pp. 262-279.

Joule, R-V et Beauvois, J.L., (2002). Petit traité de manipulations à l'usage des honnêtes gens, Presse Universitaire de Grenoble, 2002.

Journet N. (2002), La culture, Editions Sciences Humaines.

Keeley M, (1984) "Impartiality and participant theories of organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, vol.29, N°1, p.1-25.

Kelly G.A., (1970). A brief introduction to personal construct theory, in Bannister, D., Perspectives in Personal Construct Theory, London, Academic Press, pp. 1-29.

Kelly G.A., (1977). The psychology of unknown, in Bannister, D., New perspectives in Personal Construct Theory, London, Academic Press, pp. 1-19.

Kets de Vries M.F.R, Miller D., (1985). L'entreprise névrosée, McGraw-Hill.

Kiesler, C. (1971). The psychology of commitment. New York : Academic Press.

King N., (1990). Innovation at work: The research literature, in West, M.A., Farr, J.L., Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, Wiley.

Koenig G. (1993), « *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles* », revue de l'AGRH, n° 9, novembre.

Kotter J.P., Schlesinger, L.A., (1979). Choosing strategies for change, Harvard Business Review, n°57, mars-avril 1979, pp.106-114.

Lacaze D., et Fabre C., (2005), Présentation du concept de socialisation organisationnelle, in Comportement organisationnel, volume 1, sous la direction de Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, p.274-301.

Lassus M. (2000), in « 1980-2000 Génération Rousset, 20 ans de mémoire », publication interne STMicroelectronics.

Leplat J. et de Terssac G. (dir.) (1990). Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes. Toulouse : Octarès Editions ; p.223-240.

Lewin K., (1952). Field Theory in Social Science, Harper.

Lewin K., (1978). “Décisions de groupe et changement social” in A. Lévy - Psychologie sociale : « textes fondamentaux anglais et américains », Dunod.

Lincoln, YS, Guba, E.G. (1985). Naturalistic Inquiry, Beverly Hills, CA, Sage.

Louis M. (1980a). “Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings”, Administrative Science Quarterly, June, vol.25, pp. 226-251.

Louis M. (1980b), “Careers Transitions: Varieties and Commonalities”, Academy of Management review, vol. 5, n°3, p. 329-340.

Ezio Manzini, 1991, “Artefacts, vers une nouvelle écologie de l’environnement artificiel”, collection Les Essais, Centre Georges Pompidou.

Mackenzie Davey, K., Arnold, J., (2000). “A multi-method study of accounts of personal change by graduates starting work: self-ratings, categories and women’s discourses”, Journal of Occupational and Organisational Psychology, December.

Marger P.L., (1985) Les enjeux de la formation professionnelle face aux mutations des techniques industrielles, ADEP, Paris, Février.

Marjchrzak A., (1988). The Human Side of Factory Automation, Jossey-Bass, 1988.

Martinet A.C. (dir. (1990) Epistémologie et sciences de gestion, Economica

Masaaki I., (1986). "Kaizen: the key to Japan's competitive success", McGraw-Hill.

Meleis, A.I., Trangenstein, P.A. (1994). "Facilitating transitions: redefinition of nursing mission", Nursing Outlook, vol.42, p. 255-259.

Menard S., (1991). Longitudinal Research, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.

Mélèse J., (1979), La gestion par les systèmes, Ed. Hommes et Techniques 1979

Merchiers, J. (1990) « L'automatisation : des connaissances plus abstraites ? », formation emploi octobre-décembre 1990, n°32

Miles M.B., Huberman A.M., (1991). Analysing Qualitative Data: A source Book for New Methods, Beverly Hills, CA, Sage, 1984. Trad. Franc. : Analyse de données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boeck, 1991.

Miller D., P. Friesen (1984), Organizations: A Quantum View, Prentice Hall.

Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation.

Mintzberg H., Waters J., (1985), « Of strategies: Deliberate and emergent », Strategic Management Journal, vol.6, p.257-272.

Mintzberg H. (1990), « Strategy Formation, Schools of Thought », in J.W. Frederickson, Perspectives on Strategic Management, New York, Harper Business.



Mintzberg H., B. Ahlstrand et J. Lampel (2002), « Transformer l'entreprise », in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), *Gestion, Revue internationale de gestion* 2002, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir ».

Mintzberg H., Westley F. (1992) "Cycle of organisational change", *Strategic Management Journal*, vol. 13.

Morin E. M. (1989), « Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations, thèse de doctorat présentée à la Faculté d'Etudes supérieures de l'Université de Montréal.

Morin P. (1985), *Le management et le pouvoir*, Les Editions d'Organisation.

Morin P. (1988), "Pratiques du changement organisationnel" in *Revue Française de Gestion*, Mars Avril Mai.

Morrison E.W. (2002). Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization, *Academy of management Journal*, vol.45, n°6, and pp.1149-1160.

Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University press.

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*, vol.29, pp. 171-191.

Nicholson N. (1990). « The transition cycle: cause, outcomes, processes and forms », in S. Fischer, C.L. Cooper (sous la direction de), *On the move: The Psychology of Change and Transition*, Chichester, John Wiley et Sons, p.83-108.

Olivier G. (2003). « Sagem : les mystères de l'actionnaire salarié ». *Le journal de l'Ecole de Paris*, n°39, Janvier/Février 2003.

Orlikowski W.J. (1996), « Improvising organisational transformation over time : A situated change perspective », *Information Systems research*, vol. 7.

Ouchi, W., *Théorie Z*, Inter-Editions, 1982 (rééd 1989).

Parasuraman S, Greenhaus J.H. et Linnehan F., (2000). "Time, Person-Career Fit and the Boundary less Career", *Trends in Organizational Behaviour*, in Cooper C.L. et Rousseau D.M. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.16, Londres, John Wiley & Sons, p.63-78.

Piaget J. (1965), (ed), *L'explication en sciences sociales*, Presses universitaires de Genève.

Pistorio P. (1987). « Une entreprise saine vaut mieux que deux sociétés malades » 10 Novembre 1987, paru dans *25000 hommes pour un succès*, Histoire d'entreprises, Institute éditeur, Paris 1997.

Pascale R.T. (1990), *Managing on the edge*, Simon & Schuster, Touchstone Editions, 350 pages.

Penrose E (1959) *Limits to growth and size firms*, *American Economic Review*, vol.45.

Perlman D. et Takacs G.J., (1990) « The 10 stages of change », *Human Resource Management*, vol.21, N°4, 1990, p.33-38.

Perrot S., Boussaguet S., Valero-Mantione G., Charles-Pauvers B., Peyrat-Guillard D., (2002). *Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle* in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), *Gestion, Revue internationale de gestion*, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir », pp. 304-338.

Pichault F. (1993), *Ressources Humaines et changement stratégique*, De Boeck-Wesmael.

Pichault F. Nizet J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil.

Pistorio P. (1994) interview dans *La Tribune*, 9 Février 1994.

Podolny J.M, & Baron J.N. (1997). Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace, *American Sociological Review*, vol. 62, pp. 673-693.

Ramalho N. (1998), *Organizational Effectiveness: An Overview*, Instituto superior de ciencias de trabalho e de empresa, Lisboa, 1998.

Ramanantsoa B., (1997), « Stratégie » in Y. Simon et P. Joffre (dir), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 2<sup>ème</sup> édition.

Ramirez J.M. (2000) in « 1980-2000 Génération Rousset, 20 ans de mémoire », publication interne STMicroelectronics.

Reichers A.E., (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates, *Academy of management review*, vol.12, pp.278-287.

Reitter R., (1991), *cultures d'entreprise, étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert.

Reynaud J.D, (1997), « Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale », Troisième édition, Armand Collin.

Riveline C., (Juin 1986), « Les lunettes du prince » in *Gérer et Comprendre*.

Rojot J., (2003). *Théorie des organisations*, Editions Weka.

Roques O., (2004). « L'ajustement aux transitions de carrière » in *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, coordonné par Sylvie Guerrero, Jean Luc Cerdin et Alain Roger, AGRH, Vuibert.

Rouchy JC., Soula Desroche M., (2004) *Institution et changement, processus psychique et organisation*, Collection « Transition », Editions Erès.

Rousseau D.M., (1989), Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp.121-139.

Rousseau D. & Schalk R. (2000), Learning from cross-national perspectives on psychological contracts. In D.M. Rousseau & R. Shalk (Eds.) Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives, pp.283-304.

Rousseau D., & McLean Parks J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings & B.M.Staw (Eds.), Research in Organizational Behaviour, vol.15, pp. 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.

Rousseau D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts. Journal Occupational and Organizational Psychology, 74, pp. 511-541.

Roy B. (1985). Méthodologie multicritère à la décision, Economica.

Roy B. (1992). « Science de la décision ou science de l'aide à la décision », Revue internationale de systémique, vol. 6, n°5, p.497-529.

Ruble, D.N. (1994). « A phase model of transitions: cognitive and motivational consequences », Advances in Experimental Social Psychology, vol. 26, p.163-214.

Sainsaulieu R. (1987). Sociologie de l'entreprise et de l'organisation, Dalloz.

Sainsaulieu R. (1988, 1<sup>ère</sup> édition 1977). L'identité au travail. Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Savoie A. et Morin M. (2002), « Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents » in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), Gestion, Revue internationale de gestion, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir ».

Schein, E. (1965,) Organization Psychology. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall (p.11).

Schein E., (1968), Organizational Socialization and The Profession of Management, Industrial Management Review, winter, vol.9, pp. 1-16.

Schein E.H., (1969). *Process Consultation*. Reading, Addison-Wesley, et *Organizational Psychology*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, 1980

Schein E. (1985), *Organizational Culture and leadership*, Jossey-bass.

Scott C.D., Jaffe, D.T., (1992). *Maîtriser les changements dans l'entreprise*, Agence d'Arc.

Shore L.M., Tetrick L.M., Coyle Shapiro, J.A.-M., & Taylor, M.S., (2004) Directions for future research. In J.A. M. Coyle Shapiro, L.M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *the Employment Relationships: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, pp. 332-350. Oxford, UK: Oxford University Press.

Stacey R.D. (1995), « The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes », *Strategic Management Journal*, vol.16.

Stephens G.H., (1994). "Crossing Internal Career Boundaries: the State of Research on Subjective Career Transitions", *Journal of Management*, vol.20, n°2, p. 479-502.

Super D.E., (1980), "A lifespan-life space approach to career development", *Journal of Vocational Behaviour*, vol.16, p.282-298.

Thévenet M., (2000). *Le plaisir de travailler*, Paris : Ed. d'Organisation.

Thévenet M., (2002), "Politiques de personnel et implication des personnes", in *ENTREPRENDRE, L'implication au travail*, coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet, Vuibert.

Touraine A., (1984), *Le retour de l'acteur*, Fayard, Paris.

Van Manen J. (1975). *Police Socialization: A longitudinal Examination of Job attitudes In an Urban Police department*, *Administrative Science Quarterly*, June, vol.20, and pp.207-228.

Van Manen, J., & Schein E., (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 1, pp.209-264.

Varela F., (2004). *Quel savoir pour l'éthique ?* La Découverte, 2004.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.

Waldrop M.M. (1992), *Complexity*, Simon & Schuster, 1992, 380 pages.

Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R. (1975), *Changements : paradoxes et psychothérapies*, Seuil.

Weick K., (1979). *The social psychology of organizing*, Random House, New York, 2<sup>ème</sup> Ed.

Weick K., (1995). *Sense making in Organisations*, Sage.

Weiss D. (1992), « Ressources Humaines : fonction, direction, gestion » in D. Weiss (dir), *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation.

Zammuto R.F. (1982), *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy*, Sunny Press, 1982.

Zimmermann JB, (2004), "Institutions, proximité, cercles et communautés", CNRS-GREQAM, Octobre 2004, notes de travail.



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

PAGES

### **Chapitre 1 : Théories et situations de changement**

Tableau 1 : .....	43
Evolution historique de la vision contemporaine du changement	
Figure 1 : .....	49
Le cube du changement de Mintzberg	
Figure 2 : .....	54
Dimensions et composantes de l'efficacité organisationnelle	

### **Chapitre 2 : L'individu en contexte de changement organisationnel : entre pratiques organisationnelles et individuelles**

Tableau 2 : .....	90-92
Les modèles dynamiques de transitions individuelles	
Figure 3 : .....	98
Théorie des préoccupations Bareil et Savoie	
Figure 4 : .....	108
Tableau synthétique de la dynamique transitionnelle	

### **Chapitre 3 : Choix méthodologiques**

Figure 5.....	135
Interactions produites par la boucle de raisonnement abduction/déduction/induction	
Tableau 3.....	140
Niveaux de généralisation des résultats de la boucle abduction/déduction/induction	
Figures 6.1, 6.2, 6.3.....	142-144
Cheminement détaillé des tableaux de recherche	
Tableau 4.....	146
Projet de recherche (rationalisation de la gestion des transferts par l'organisation de l'intervention des acteurs) distribué selon le couple Savoirs/Relations et les deux cycles de raisonnement	



Tableau 5.....	154
Données quantitatives sur le flux des transferts de personnel opérateur à fin décembre de chaque année	
Tableau 6.....	161
Analyse de la chronologie de la transition selon la distribution Savoirs/Relations	
Figure 7.....	161
La co-construction de rôle se définit par six interactions majeures	
Tableau 7.....	164
Modalités d'étapes transitionnelles	
Tableau 8.....	165
Types de transition de carrière et de changement de rôle	
Tableau 9.....	167
Préférence de rôle	
Tableau 10.....	168
Typologie, dimensions et processus d'intériorisation du contrat	
Tableau 11.....	170
Théorie et modalités de pratiques d'ajustement au nouveau rôle	

#### **Chapitre 4 : La représentation de l'adaptation au rôle en contexte de changement organisationnel à STMicroelectronics (site de Rousset)**

Figure 8.....	181
Exemple de l'innovation comparée dans les domaines du train et des circuits intégrés	
Tableau 12.....	196
Grandes phases d'évolution des effectifs du site de Rousset (STM)	
Tableau 13.....	197
Plan de réduction d'activité 2004 (nombre de plaquettes fabriquées sur le site de Rousset par l'unité 6'') et réalisation	
Figure 9.....	206
Champs d'analyse respectifs aux différents chapitres 4, 5 et 6	
Tableau 14.....	224
Contrat normatif désiré par l'organisation	

## **Chapitre 5 : Première mise en évidence des perspectives de transition individuelle chez STMicroelectronics**

Figure 7.1.....	230
Dynamique de la transition	
Figure 7.2. ....	230
Champ de transition	
Graphique 1.....	233
Attentes de rôle	
Graphique 2.....	234
Motivations pour le transfert	
Graphique 3.....	236
Classement des attentes des opérateurs vis-à-vis des relations avec leur nouveau responsable hiérarchique	
Tableau 15.....	238
Consolidation du nombre de citations portant sur les attentes relatives aux transferts, classées en 5 familles	
Graphique 4.....	242
Perception du rôle 4 à 6 mois après le transfert	
Graphique 5.....	243
Perception de l'écart dans la satisfaction par rapport aux activités du nouveau rôle	
Tableau 16.....	252
Définition de la recherche de sens et de ses modalités, préoccupations	
Tableau 17.....	270
Recensement des pratiques de co-construction de rôle et définition au travers des savoirs et des relations	
Graphique 6.....	273 et 274
Taux de satisfaction des composantes du métier définies par le service Formation	
Tableau 18.....	276
Postures du sujet face aux pratiques gestionnaires et à la mise en œuvre des pratiques individuelles	
Graphique 7.....	279
Classement des préoccupations par rapport aux transferts selon leur récurrence	

Graphique 8.....	280
Classement des citations sur 9 situations de changement organisationnel vécues plusieurs années auparavant	
Tableau 19.....	285
Consolidation du nombre de citations relatives aux attentes en 5 familles émergeant du comptage et de la classification des citations	
Graphique 9.....	286
Classement des thèmes selon que le sujet raisonne sur les transferts ou le changement	
Tableau 20.....	288
Posture du sujet en transition par rapport à l'accompagnement au changement par l'organisation et aux relations	
Tableau 21.....	290 - 291
E2Q26 : « Aujourd'hui, lorsque vous pensez à votre poste, quelles sont les phrases qui vous correspondent le mieux ? »	
Graphique 10.....	293
Positionnement des opérateurs dans les phases transitionnelles, avant et après le transfert, à partir des différents « ressentis », en % des réponses totales	
Tableau 22.....	299
Action du sujet en transition au travers de la participation aux décisions	

## **Chapitre 6 : De la conduite du changement à la co-construction de rôle par régulation des tensions transitionnelles**

Tableau 23.....	325
Dynamique de l'interaction éactive définie par le rapport entre signification et re-signification/pratiques d'investissement dans le rôle	
Tableau 24.....	327
La distribution Savoirs/Relations structure les interactions, anticipatrice et éactive	
Tableau 25.....	329
Deux approches en tension de la gestion du changement	
Figure 10.....	330
La co-construction de rôle est un mode de régulation conjointe des tensions nées du changement	

Tableau 26.....	332
Espace individuel de régulation transitionnelle	
Tableau 27.....	334
Espace gestionnaire de régulation du changement : paramètres gestionnaires et impact sur les tensions transitionnelles	
Figure 11.....	344
La régulation sur le rôle fait intervenir trois acteurs	
Tableau 28.....	344
Les trois dimensions de la régulation transitionnelle	
Tableau 29.....	annexes p.187
Le système de gestion des carrières comme mode de régulation gestionnaire des transitions d'acteurs	



**UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE – AIX MARSEILLE II**

U.F.R DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

THESE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

*Présentée et soutenue publiquement par*

**François Jaujard**

*le 12 Novembre 2007 à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*

**DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

**A LA CO-CONSTRUCTION DE ROLE**

**PAR LA REGULATION DES TRANSITIONS D'ACTEURS**

Les opérateurs de fabrication de haute technologie

face à leur nouvelle situation de travail

## **ANNEXES**

### **JURY :**

**Directeur de Thèse**

**M. Claude PARAPONARIS,**  
Maître de Conférences à l'Université  
de Savoie, Habilité à diriger des recherches.

**Rapporteurs**

**M. Jean Claude SARDAS,**  
Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

**M. Maurice THEVENET,** Professeur à l'Ecole Supérieure des  
Sciences Economiques et Commerciales et au Conservatoire  
National des Arts et Métiers.

**Suffragants**

**M. Eric GODELIER,**  
Professeur à l'École Polytechnique.

**M. François PICHAULT,**  
Professeur à l'Université de Liège.



# ANNEXES

	Page
SOMMAIRE	
<b>Première partie</b>	
<b>Données technologiques et organisationnelles</b>	
<b>ANNEXES 1 : PRODUITS ET TECHNOLOGIE</b>	
<b>Annexe 1a</b> .....	11-23
Technologie du transistor (source : Yannick Marietti, docteur en physique, STMicroelectronics, 2006)	
<b>Annexe 1b</b> .....	24
Plaquette de silicium 8 pouces (200 mm) sur laquelle ont été fabriqués des circuits intégrés (source: Teakers.net)	
<b>Annexe 1c</b> .....	24
Vue détaillée d'une plaquette de silicium (source : www.amis.com)	
<b>Annexe 1d</b> .....	25
Le SMIF : Standard Mechanical Interface (source : STMicroelectronics, service formation)	
<b>Annexe 1e</b> .....	26
Accroissement de la taille des plaquettes supports aux circuits, « wafers », et de la miniaturisation des transistors (source : STMicroelectronics)	



<b>Annexe 1f</b> .....	27
L'activité de back end : intégration du circuit intégré dans un boîtier (source : GS soft, 1999) et collage de circuits intégrés sur des supports de connexion en vue de l'encartage (carte à puce) (source : www.niching.com.tw)	
<b>Annexe 1g</b> .....	28
Le système sur puce ou « system on chip » (source : analyse complémentaire à la rédaction)	
<b>ANNEXES 2 : L'INDUSTRIE DE LA MICROELECTRONIQUE</b>	
<b>Annexe 2a</b> .....	31
La réduction du coût du mégabit mémoire (source : STMicroelectronics)	
<b>Annexe 2b</b> .....	31-32
Exemples d'applications microélectroniques	
<b>Annexe 2c</b> .....	32
Croissance de l'industrie électronique parmi les autres industries sur le marché mondial (source : Future Trends in Microelectronics, the Nano Millennium, Serge Luryi, Jimmmy Xu, Alex Zaslavsky, Wiley- Interscience, 2002)	
<b>Annexe 2d</b> .....	33
Cycles économiques du marché du semi-conducteur (source : World Semiconductor Trade Statistics Inc.WSTS et STM)	
<b>Annexe 2e</b> .....	33
Part des différentes régions dans le marché du semi-conducteur, projections à 2010 : (source : Bode Consulting, 2006)	
<b>Annexe 2f</b> .....	34
Evolutions du cours boursier de STMicroelectronics de 1994 à 2006.	
<b>Annexe 2g</b> .....	35
Classement des entreprises du semi-conducteur en 2005 par leur chiffre d'affaires : quatre grandes familles (source : Jean Pierre Della Mussia, rédacteur en chef Electronique International, 2006b).	
<b>Annexe 2h</b> .....	36
Classement des sociétés productrices de semi-conducteurs en 2005 (source : ISupply)	
<b>Annexe 2i</b> .....	37
L'éclatement de la bulle Internet (source : analyse complémentaire à la rédaction)	

## **ANNEXES 3 : STMICROELECTRONICS, SITE DE ROUSSET**

<b>Annexe 3a</b> .....	41
Plan de situation du Site de Rousset, STMicroelectronics (source : Michelin)	
<b>Annexe 3b</b> .....	42
Photographie du site de Rousset, Juin 2006 (source : STM, présentation du Site de Rousset)	
<b>Annexe 3c</b> .....	42
La construction de l'unité 8'' dans son environnement, site de la zone de Peynier-Rousset devant le massif de la montagne Sainte Victoire - 2000 (source : STM, présentation du Site de Rousset, 2006)	
<b>Annexe 3d</b> .....	43
Part des investissements en recherche et développement du site de Rousset (source : STMicroelectronics)	
<b>Annexe 3e</b> .....	43
Evolution des effectifs inscrits sur le site de Rousset, CDD et CDI, en distinguant la population intérimaire (source : présentation du site de Rousset, STMicroelectronics, 2005)	
<b>Annexe 3f</b> .....	44
Evolution des investissements de STMicroelectronics sur le site de Rousset	
<b>Annexe 3g</b> .....	44-45
Année 2000 : une année dont les niveaux d'activité et de recrutement sont imprévus (source analyse complémentaire à la rédaction)	
<b>Annexe 3h</b> .....	45-46
Périodes de l'histoire du site génératrices d'un sentiment d'incertitude quant à l'avenir (source : analyse complémentaire à la rédaction)	
<b>Annexe 3i</b> .....	47-48
Le développement du secteur du semi-conducteur en Asie : Singapour et les perspectives chinoises de STMicroelectronics (source : Daviet D., 2005, Professeur de géographie à l'Université de Provence, spécialiste de STMicroelectronics tant au niveau global de l'entreprise que de l'impact local et régional de ses évolutions.)	
<b>Annexe 3j</b> .....	48
Stratégie affichée de la nouvelle société en 1987 (source : 25 000 hommes pour un succès – publication interne SGS-Thomson Microelectronics)	

<b>Annexe 3k</b> .....	48
« Exécution excellence » (source : Rousset News, septembre 2005, document interne STMicroelectronics)	
<b>ANNEXES 4 : SERVICE FORMATION, STMICROELECTRONICS ROUSSET</b>	
<b>Annexe 4a</b> .....	51
Organigramme du service formation (source : extrait d'une présentation réalisée pour la certification ISOTS 16949, avril 2004)	
<b>Annexe 4b</b> .....	51
Définition des composantes du métier par le service formation du site lors de l'étude sur l'évolution du métier d'opérateur (Etude 1, premier semestre 2004)	
<b>Annexe 4c</b> .....	52
Formation interne au poste (source : analyse complémentaire à la rédaction)	
<b>Annexe 4d</b> .....	52
Nombre d'heures moyen de formation TPX (2000 – 2004) pour chacune des unités (source : étude sur le métier d'opérateur de fabrication, STMicroelectronics, Site de Rousset, Brockly D., été 2004)	
<b>Annexe 4e</b> .....	53
Processus global de formation des opérateurs du site de Rousset (source : présentation pour certification ISOTS 16949, avril 2004)	
<b>Annexe 4f</b> .....	54
Nombre d'heures moyen de formation par personne, toutes catégories professionnelles confondues 1997 – 2001 (source : Présentation du Site de Rousset, Intranet 2004)	
<b>Annexe 4g</b> .....	54
Nombre d'heures moyens de formation par personne toutes catégories professionnelles confondues 2002 – 2005 (source : Présentation du Site de Rousset, Intranet 2004)	
<b>Annexe 4h</b> .....	55
Historique du nombre d'émissions de suggestions par an (source : Service Suggestions du site de Rousset, extrait d'une des Cérémonies de Reconnaissance - 2005)	
<b>ANNEXE 5 : MODELE EFQM</b> .....	59
Le Modèle EFQM (source : European Foundation for Quality Management, Directives pour l'autoévaluation, p.3.)	

## **ANNEXES 6 : NOUVELLE FILIERE OPERATION ROUSSET**

<b>Annexe 6a</b> .....	63
Synopsis des postes repères (source : Nouvelle filière opération, Rousset 2003)	
<b>Annexe 6b</b> .....	64
Savoir-faire comportemental et relationnel (source : Nouvelle filière opération, Rousset 2003)	
<b>Annexe 6c</b> .....	65
Processus de passage d'un poste repère à l'autre (source : Nouvelle filière opération, Rousset 2003)	
<b>Annexe 6d</b> .....	66
Hiérarchie des connaissances théoriques nécessaires à l'acquisition des compétences (source : Nouvelle filière opération, Rousset 2003)	

## **ANNEXES 7 : GESTION DES TRANSFERTS**

<b>Annexe 7a</b> .....	69
Processus de transfert construit par l'équipe de gestion des transferts	
<b>Annexe 7b</b> .....	70
Organigramme simplifié des acteurs impliqués par la gestion des transferts	
<b>Annexe 7c</b> .....	71
Groupes de travail organisés par l'équipe de gestion des transferts (source : extrait d'une présentation du 17/09/03)	
<b>Annexe 7d</b> .....	71
Mesure du taux d'adhérence au processus de transfert (source : Suivi de 80 personnes réalisé par l'équipe de gestion des transferts sur le premier semestre 2006)	
<b>Annexe 7e</b> .....	72-75
Carnet de route	
<b>Annexe 7f</b> .....	76
Consolidation des données quantitatives du carnet de route (source : suivi des données recueillies via le carnet de route des personnes transférées – légendes : 1 : minimum, 4 : maximum)	
<b>Annexe 7g</b> .....	77-86
Etude 1, premier semestre 2004, extraits du rapport de François Jaujard à l'équipe de gestion des transferts.	

<b>Annexe 7h</b> .....	87-92
Développement complémentaire sur le débat de l'impact de l'automatisation sur le métier d'opérateur	
<b>Annexe 7i</b> .....	93-105
Etude 2, avril 2006, mise à plat de 9 entretiens filmés.	
<b>Annexe 7 j</b> .....	106-110
Front end Team Management (FTM) AWARD 2006	
<b>ANNEXE 8 : LE ROLE</b> .....	113
Vision du rôle et du comportement des opérateurs et des superviseurs selon le niveau TQM (source : synthèse de documents réalisée par le directeur du site (nov. 1992) et par le responsable du déploiement des îlots en 1994).	

## **Seconde partie : Données primaires**

### **ANNEXES 9 : TEMOIGNAGES RECUEILLIS AU COURS DE QUATORZE ENTRETIENS EXPLORATOIRES (septembre/octobre 2003)**

« Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre transfert entre les deux unités et quelles améliorations jugez-vous susceptibles d'y être apportées ? »

<b>Annexe 9a</b> .....	117-119
67 citations dont 56 réparties en 3 grands thèmes	
<b>Annexe 9b</b> .....	120-122
Autres thèmes cités, distincts d'une relation directe aux processus et pratiques institutionnelles.	

### **ANNEXES 10 : ENQUETE 1 (Mars/Avril 2004)**

<b>Annexe 10a</b> .....	125-128
Questionnaire	
<b>Annexe 10b</b> .....	129-131
Question 10 : « Comment évaluez-vous votre intérêt à ce poste ? »	
<b>Annexe 10c</b> .....	132
Question 18 : « Si vous le pouviez, que garderiez-vous en 8'' ? »	

<b>Annexe 10d</b> .....	133-135
Question 21 : Quelles sont vos idées d'amélioration du processus de transfert ? »	

<b>Annexe 10e</b> .....	136-139
Questions 56/57 : « A quels facteurs attribuez-vous d'avoir bien ou mal vécu votre changement ? »	

## **ANNEXES 11 : ENQUETE 2 (janvier/mai 2006),**

### **L'ACCOMPAGNEMENT AU TRANSFERT**

<b>Annexe 11a</b> .....	143-146
Questionnaire Enquête 2	

<b>Annexe 11b</b> .....	147-148
Questions 13/14 : « Quel est votre sentiment global sur le transfert ? »	

<b>Annexe 11c</b> .....	149-151
Question 22 : « Qu'avez-vous pensé de votre transfert et pourquoi ? »	

<b>Annexe 11d</b> .....	152-154
Question 23 : « Qu'est-ce qui vous a motivé à prendre la décision du transfert ? »	

<b>Annexe 11e</b> .....	155-157
Question 31 : « Que pensez-vous de votre rôle dans l'équipe ? »	

<b>Annexe 11f</b> .....	158-159
Question 34 : « Pensez-vous que votre poste et votre rôle s'inscrivent dans votre parcours professionnel ? »	

## **ANNEXES 12 : ENQUETES 1 et 2, SATISFACTION/INSATISFACTION**

<b>Annexe 12a</b> .....	163-165
Données relatives aux niveaux élevés de satisfaction ou d'insatisfaction quant aux transferts	

<b>Annexe 12b</b> .....	166
Consolidation des données relatives à des niveaux élevés de satisfaction ou d'insatisfaction quant aux transferts	

**ANNEXES 13 : ENQUETE 3 (décembre 2006-avril2007)**  
**LES PRATIQUES D'ADAPTATION AU NOUVEAU POSTE**

**Annexe 13a** ..... 169-177

Questionnaire enquête 3

**Annexe 13b** ..... 178-186

Enquête 3 sur les pratiques d'ajustement au nouveau rôle (10 entretiens effectués avec les CCRH)

**CONCLUSION ET PERSPECTIVES**

Le système de gestion des carrières comme mode de régulation des transitions d'acteurs..... 187

# **ANNEXES 1**





## Annexe 1a : Technologie du transistor

(Source : Yannick Marietti, docteur en physique, STMicroelectronics, 2006)

L'explosion de la microélectronique au XX<sup>e</sup> siècle est une conséquence à la fois (§A) de la théorie de l'arithmétique binaire, (§B) de sa réalisation pratique à l'aide de circuits électriques composés de transistors (essentiellement) et (§C) du potentiel vertigineux de miniaturisation de tels circuits lorsqu'ils sont réalisés à l'aide de matériaux semi-conducteurs (technologie CMOS pour *Complementary Metal Oxide Semiconductor*). Nous nous proposons d'abord de donner ici une explication synthétique (et vulgarisée) de ces trois sujets. Nous aborderons ensuite (§D) la structure physique du transistor MOS, brique fondamentale de la micro-électronique contemporaine, afin d'expliquer succinctement son principe de fonctionnement. Enfin, nous expliquerons par quelle méthode les circuits électroniques sont fabriqués dans l'industrie (§E).

**A) L'arithmétique binaire** exploite le fait que toutes les opérations mathématiques (somme, produit, soustraction, comparaison ...) que nous savons faire sur des nombres écrits avec les dix symboles « 0 », « 1 », « 2 »... « 9 » (représentation décimale ou « en base 10 ») peuvent également être réalisées lorsque l'on note ces nombres en utilisant simplement deux symboles : « 0 » ou « 1 » (représentation binaire ou « en base 2 »).

Par exemple, considérons le nombre 16 et cherchons sa représentation binaire. On a :

$$16 = 2 * 2 * 2 * 2 = 2^4 \text{ (« 2 puissance 4 »)}$$

On peut donc l'écrire de la façon suivante :

$$2^4 = (1 * 2^4) + (0 * 2^3) + (0 * 2^2) + (0 * 2^1) + (0 * 2^0) \text{ (par définition } 2^0 = 1)$$

Par convention, la représentation binaire de 16 s'obtient en conservant uniquement les coefficients des puissances de 2 - soit, dans ce cas :

16 en décimal s'écrit 10000 en binaire.

Bien sûr n'importe quel décimal comportant un nombre fini de chiffres peut être traduit avec exactitude en binaire selon la même procédure. Les nombres dont le développement décimal est infini ne peuvent être représentés qu'approximativement, en tronquant le nombre de décimales à un rang déterminé.

Voyons à présent comment effectuer une somme en arithmétique binaire. Considérons par exemple le cas de la somme  $16 + 3 = 19$ . Exprimons d'abord 19 en binaire :

$$19 = (1 * 2^4) + (0 * 2^3) + (0 * 2^2) + (1 * 2^1) + (1 * 2^0)$$

=> 19 en décimal s'écrit 10011 en binaire.

Récapitulons :

<i>Base</i>	<i>10 (décimale)</i>	<i>2 (binaire)</i>
<b>Opérande 1</b>	16	10000
<b>Opérande 2</b>	3	00011
<b>Opération</b>	Addition décimale (« + »)	<b>Addition binaire (?)</b>
<b>Résultat</b>	19	10011

.../...

Autrement dit, l'addition binaire de 10000 et 00011 peut se faire directement en alignant ces deux nombres l'un au dessus de l'autre, comme dans le tableau suivant (un digit est un caractère du nombre, ainsi 10000 a 5 digit) :

	Digit 5	Digit 4	Digit 3	Digit 2	Digit 1
<b>Opérande 1</b>	1	0	0	0	0
<b>Opérande 2</b>	0	0	0	1	1
<b>Somme</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

En pratique, on utilise le terme « **bit** » plutôt que « digit », contraction de « **binary digit** ».

Si dans une colonne les deux bits valent 0, alors le bit correspondant de la somme vaut 0. Si dans une colonne l'un seulement des bits est 1, alors le bit correspondant de la somme est 1. Cette opération, appelée « **OU logique** », renvoie 1 (vrai) si l'un au moins des bits vaut 1 (vrai) et 0 (faux) autrement. D'habitude, une fonction logique est représentée par **une table de vérité** (un concept qui nous sera utile un peu plus loin). La table de vérité de « OU » est

		<i>Opérande 2</i>	
		Faux (0)	Vrai (1)
<i>Opérande 1</i>	Faux (0)	Faux (0)	Vrai (1)
	Vrai (1)	Vrai (1)	Vrai (1)

Enfin, si les deux bits d'une colonne égalent 1, alors le bit somme de la même colonne vaudra 0 et le bit somme de la colonne immédiatement à gauche vaudra 1 (retenue). Pour illustrer l'usage de la retenue - qui ne diffère en rien de son homologue pour l'addition entre deux décimaux - faisons la somme en binaire de 19 et 16 :

	Bit 6	Bit 5	Bit 4	Bit 3	Bit 2	Bit 1
<b>Opérande 1</b>	0	1	0	0	0	0
<b>Opérande 2</b>	0	1	0	0	1	1
<b>Somme</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Donc, la représentation binaire de 35 est 100011.

**B) Les Circuits électroniques à transistors** réalisent en pratique l'arithmétique binaire. Un transistor est un composant électronique qui peut se comporter comme un interrupteur commandé par une tension électrique. Lorsque le transistor est « ouvert », il laisse passer du courant et représente convenablement 1. Fermé, on conviendra qu'il représente 0.

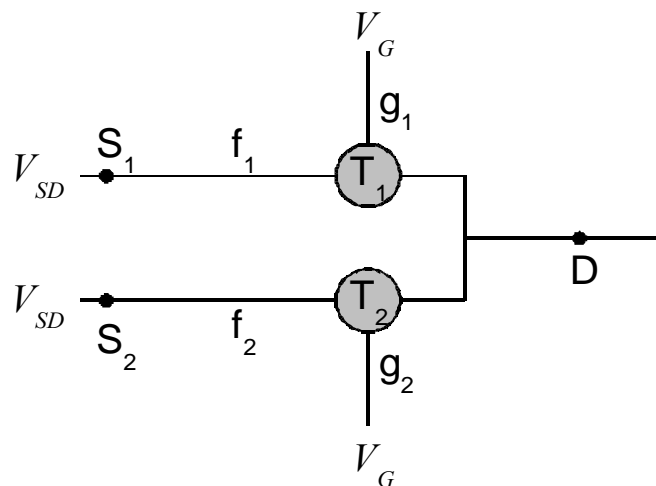
Ainsi, idéalement, un ensemble de 5 transistors indépendants constituera une mémoire capable de contenir n'importe quel nombre représenté en binaire et codé sur 5 bits. Par exemple 3 est codé par trois transistors fermés et deux ouverts (reconstituant 00011).

On peut également utiliser ces mémoires pour enregistrer des lettres, donc des textes. Il suffit pour cela de définir un « alphabet en binaire ». Par exemple la lettre A pourrait être représentée par la séquence binaire 10000001, la lettre B par la séquence 10000011, et ainsi de suite. La séquence AB serait mémorisée tout simplement en enchaînant les codes binaires, exactement comme pour l'écriture classique : 1000000110000011. En pratique, la table de correspondance

entre les lettres de l'alphabet et les séquences binaires qui les représentent est le code ASCII (*American Standard Code for Information Interchange*).

Par ailleurs, des groupes de transistors interconnectés astucieusement peuvent former les **portes logiques** nécessaires pour effectuer des opérations entre séquences binaires (sommées, multiplications, divisions entières, comparaisons...).

Afin d'illustrer ce propos, nous allons procéder à une expérience de pensée consistant à « fabriquer » une porte logique « OU » (voir §A) à l'aide de fils et d'interrupteurs. Le dispositif imaginé ici n'est absolument pas réaliste, son unique prétention est d'illustrer le principe général de réalisation des portes logiques à l'aide de transistors.



**Figure 1** : Circuit électrique simpliste réalisant la fonction d'une porte logique « OU ».

La **figure 1** représente le dispositif en question. Deux fils électriques  $f_1$  et  $f_2$  d'extrémités  $S_1$ ,  $S_2$  et  $D$  comportent en leur milieu deux interrupteurs  $T_1$  et  $T_2$ . Chacun des fils est soumis à une tension électrique  $V_{SD}$  non nulle, si bien qu'un courant le traversera dès lors que son interrupteur sera fermé.

Supposons que  $T_1$  et  $T_2$  ne sont pas de simples interrupteurs actionnés à la main, mais qu'ils peuvent être commandés par une tension électrique. Chacun des fils  $g_1$  et  $g_2$  peut être, indépendamment de l'autre, soumis à une tension électrique  $V_G$ . Si  $V_G$  est inférieure à une valeur de référence  $V_t$  l'interrupteur est ouvert, si  $V_G$  est supérieure à  $V_t$  l'interrupteur est fermé. Quatre situations sont alors possibles, récapitulées dans le tableau suivant :

		<i>Tension sur le fil <math>g_1</math></i>	
		<i>Inférieure à <math>V_t</math></i>	<i>Supérieure à <math>V_t</math></i>
<i>Tension sur le fil <math>g_2</math></i>	<i>Inférieure à <math>V_t</math></i>	Aucun courant en D	On a du courant en D
	<i>Supérieure à <math>V_t</math></i>	On a du courant en D	On a du courant en D

Remplacez simplement dans cette table les phrases

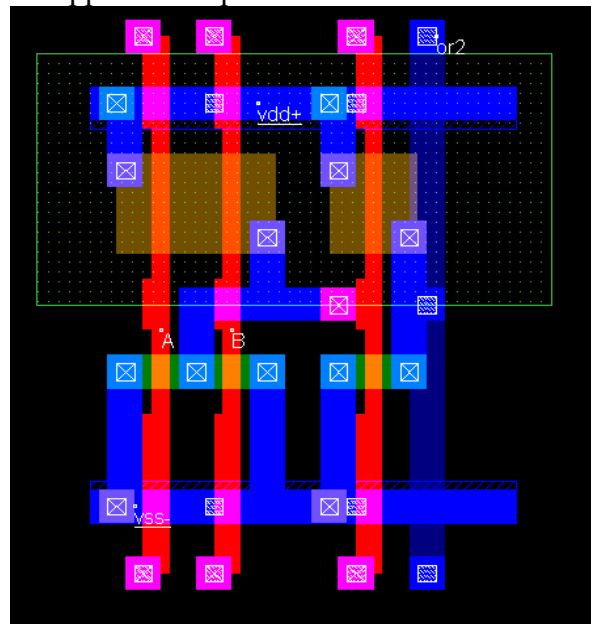
« on a du courant en D » par « Vrai (1) »  
 « aucun courant en D » par « Faux (0) »  
 « supérieure à  $V_t$  » par « Vrai (1) »  
 « inférieure à  $V_t$  » par « Faux (0) »

et vous retrouverez la table de vérité de la porte « OU ».

Ainsi, le circuit électrique que nous avons décrit est une implémentation imaginaire de cette porte logique, pour laquelle les bits 0 ou 1 seraient codés par des tensions et des courants. Tout ce dont nous avons besoin, c'est de fils électriques et d'interrupteurs commandés par des tensions électriques, c'est à dire de transistors.

En pratique, pour des raisons techniques, le « OU logique » ne peut être réalisé avec moins de six transistors. La **figure 2** donne un aperçu de son architecture véritable. L'interprétation de ce schéma est difficile et dépasse le cadre de notre propos. Il donne toutefois une idée de l'expertise nécessaire pour réaliser ne serait-ce que la plus élémentaire des opérations logiques dans le cas d'un véritable circuit. Plus généralement, des circuits logiques arbitrairement complexes, **composés de millions de transistors** connectés suivant un plan élaboré, permettent de réaliser n'importe quelle opération mathématique sur des séquences binaires aussi longues que l'on veut, à condition de disposer des budgets et temps de développement requis.

**Figure 2 :** « Plan » d'une porte logique « ou » réaliste (on utilise le terme « *layout* » en pratique). Chaque couleur représente un matériau différent (métal, poly-silicium, silicium dopé, tungstène ...) localisé à un étage différent de la puce.



Mieux encore : le comportement de ces circuits peut être modifié très rapidement en activant ou désactivant simultanément des milliers de portes logiques à l'aide – encore une fois – de transistors ! On dit que le circuit est **programmable**, et les manipulations effectuées seront elle mêmes codées et mémorisées ... à l'aide de transistors sous la forme d'une séquence de 0 et de 1 que l'on appelle un **programme informatique**. Actuellement, toutes les puces électroniques un peu élaborées sont comparables à de petits ordinateurs disposant de programmes très complets dans leurs mémoires. Outre les séquences d'instructions composant des programmes, ces mémoires contiennent également sous forme binaire les informations sur lesquelles les programmes vont travailler. Il est intéressant de remarquer l'étonnante « symétrie » logique de ces machines électroniques qui expriment à la fois les informations et les règles pour les manipuler en binaire, si bien que leurs rôles sont souvent interchangeables.

Comme il est malcommode pour un être humain de lire ou écrire en binaire, les systèmes électroniques sont généralement connectés à des périphériques d'entrée (claviers, scanners, microphones, ... dans le cas des ordinateurs) qui, avec l'aide de programmes interprètes convertissent en binaire les messages de l'utilisateur et les transfèrent au programme qui va les traiter. Une fois que le travail est terminé, le résultat est traduit du binaire vers un format qui nous est intelligible (son, texte ou image) puis nous est communiqué via des périphériques de sortie (imprimante, hauts parleurs, écran ...).

**C) La technologie CMOS et l'industrie** actuelle permettent la fabrication en forts volumes de circuits comportant **plusieurs centaines de millions de transistors regroupés sur une surface inférieure au centimètre carré !** Pour cette raison, on appelle communément ces dispositifs des « puces » électroniques. Le nombre colossal de transistors disponibles permet d'enregistrer de grandes quantités d'informations sur la puce (à peu près 4000 pages de texte) et d'en faire un calculateur puissant, capable d'effectuer plusieurs milliards d'opérations par seconde.

Cette force de calcul se prête à des applications extrêmement variées dans la vie quotidienne, les puces conférant un semblant d'intelligence à de nombreux objets. Des théorèmes mathématiques donnent les recettes pour coder les caractéristiques de n'importe quel signal en séquences binaires. Ainsi, un programme astucieusement écrit, « exécuté » par une puce moderne, **permet de manipuler aussi bien des nombres que des lettres, des sons ou des images.** En tirant partie de ces possibilités, les applications de l'électronique ont envahi notre vie quotidienne et engendré des progrès prodigieux dans des domaines aussi variés que les communications, l'acquisition de données, le traitement d'images, l'audio-vidéo, la recherche scientifique, les bases de données, la conception industrielle, etc.

Prenons par exemple la gestion de l'airbag d'une automobile. Ce dispositif de sécurité doit se déclencher lorsque la voiture subit un choc assez violent pour nuire à la santé du conducteur. En revanche, on ne souhaite pas qu'il se déploie à l'occasion du heurt contre un trottoir ou d'un coup de frein un peu sec.

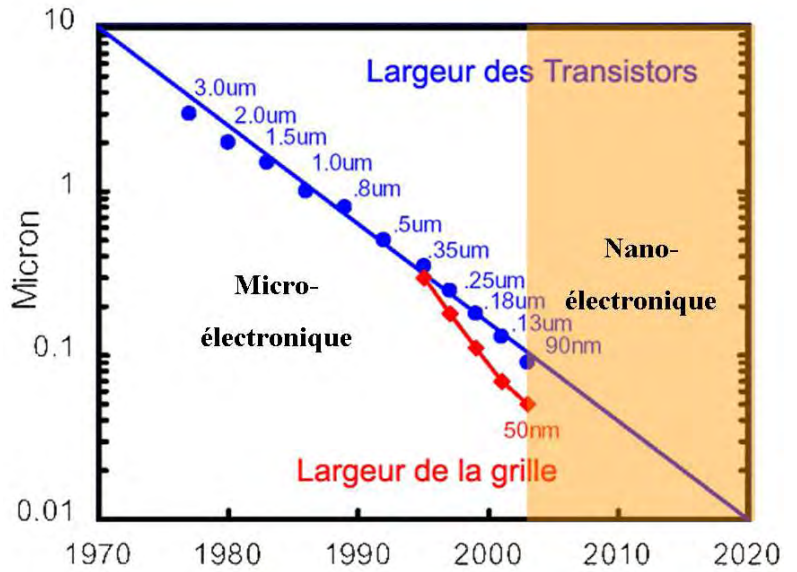
Pour obtenir le bon comportement, on connecte les détecteurs de chocs à une puce spécialisée qui analysera les impulsions électriques qu'ils produisent. La puce codera d'abord l'impulsion électrique provenant de chaque détecteur en une séquence binaire représentant leur durée, leur intensité, etc. Elle effectuera ensuite un ensemble de comparaisons entre ces nombres afin d'évaluer si le choc est assez fort pour justifier le gonflement de l'airbag. Toutes ces opérations s'effectuent en une fraction de seconde.

Les puces électroniques n'auraient jamais pu voir le jour sans la technologie du Transistor MOS (*Metal Oxide Semi-conductor*), dont l'aventure commence en 1947 dans les laboratoires Bell dans le New Jersey.

Point crucial justifiant leur immenses succès : les transistors MOS sont fabriqués à l'aide de procédés « **photo-lithographiques** », particulièrement bien adaptés à l'industrie (voir §E). Ces procédés permettent de doubler tous les 18 mois le nombre de transistors composant une puce, en réduisant leur taille (**figure 3**). Les transistors contemporains mesurent à peu près 65 nm de large, on pourrait en disposer près de 10 millions sur la pointe d'un stylo à bille.

**Figure 3** : Evolution de la taille des transistors MOS de 1970 extrapolée jusqu'en 2020. Cette courbe est aussi appelée « Loi de Moore », d'après Gordon Moore, vice président d'Intel, qui l'avait anticipée en 1965.

La période actuelle constitue la transition entre la microélectronique et la nanoélectronique tandis que la loi de Moore atteint sa limite de validité.



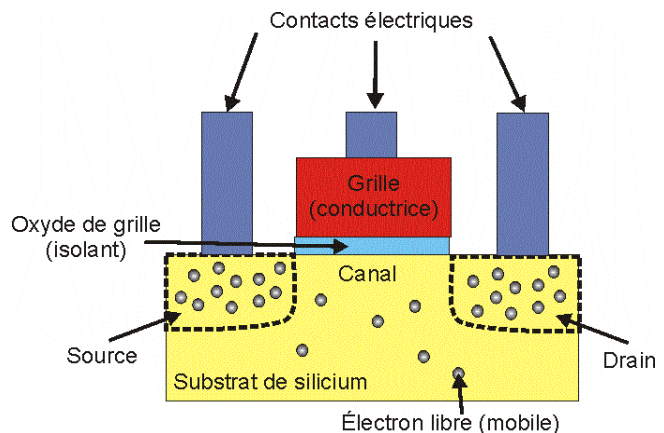
La miniaturisation des transistors a commencé en 1960 et se poursuit de nos jours. Elle a permis une diminution exponentielle du coût de fabrication par transistor. Ainsi, en 1959, un transistor coûtait environs 10\$ contre 0,00000001\$ en 2005. Du fait de cette réduction poussée des dimensions, les puces électroniques ont vu simultanément leur puissance de calcul augmenter et leur consommation électrique chuter. En 1945, l'ENIAC, un calculateur « mécanique », consommait autant d'électricité qu'une ville pour des performances proches d'une calculette. Aujourd'hui, des puces dont l'architecture est aussi complexe que celle de la ville de Paris (mais 10 millions de fois plus petites) calculent un milliard de fois plus vite que l'ENIAC et consomment moins qu'une lampe à incandescence.

**D) Le transistor MOS** est donc la brique élémentaire qui permet d'ériger l'édifice de la microélectronique. Ce composant est constitué de trois couches, schématisées sur la **figure 4**.

La première couche est formée d'un **substrat semi-conducteur**, du silicium généralement. Un semi-conducteur est un matériau dont la conduction électrique – autrement dit le nombre d'électrons mobiles disponibles pour constituer un courant en présence d'une tension électrique – peut être finement ajustée dans certaine zone par insertion d'atomes « dopants » d'autres matériaux

**Figure 4** : Représentation schématique d'un transistor MOS.

La densité d'électrons mobiles est beaucoup plus élevée dans la source et le drain que dans le canal. Il se comporte comme un isolant.



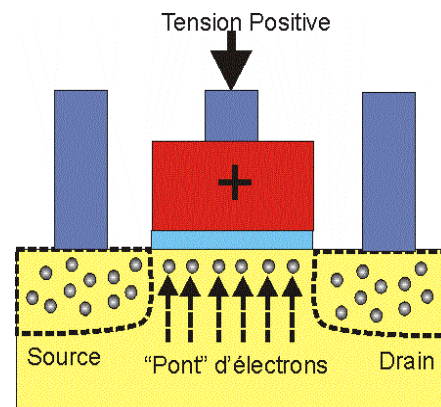
La deuxième couche, très mince en pratique (épaisse de quelques molécules !) est un **isolant électrique** appelé **oxyde de grille**. L'oxyde de grille est généralement fait de verre (silice amorphe).

La troisième couche est faite d'un matériau presque aussi conducteur que du métal, le silicium poly-cristallin (ou **polysilicium**). Elle se présente sous la forme d'une ligne déposée sur l'oxyde de grille, qui l'isole électriquement du substrat.

Sous la grille, mais également à sa droite et à sa gauche, le silicium a été dopé de sorte à former des régions nommées **source**, **drain** et **canal**. Dans notre exemple, la source et le drain sont dopés pour contenir un excès d'électrons mobiles, véhicules du courant électrique. En revanche, le canal ne contient presque aucun électron mobile et reste isolant. Ainsi, la nature, la quantité et la répartition des atomes dopants assurent que le transistor de la figure 3 ne laissera passer aucun courant entre la source et le drain.

**Figure 5** : On applique une tension électrique positive sur la grille. Comme les électrons sont chargés négativement, tous ceux qui se trouvaient dans le canal (mais également dans les sources et les drains) sont attirés vers l'oxyde de grille.

Il existe à présent un chemin continu d'électrons de la source vers le drain, le canal est devenu conducteur.



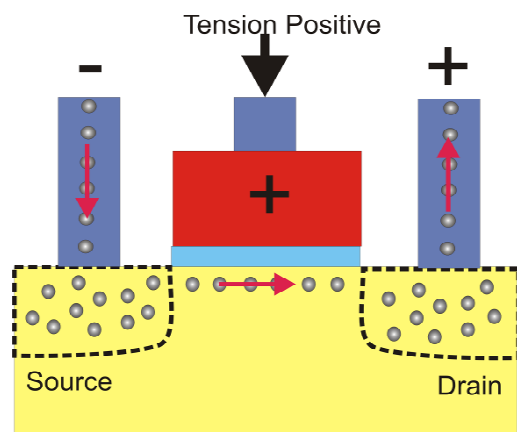
La situation change lorsqu'une tension électrique suffisante est appliquée sur la grille (**figure 5**). L'empilement grille / oxyde de grille / substrat forme alors un condensateur. Par exemple, si la tension appliquée sur la grille est positive, elle attire en surface de l'oxyde de grille les électrons qui se trouvaient dispersés dans le canal. On a alors un chemin continu d'électrons entre la source et le drain, et le transistor peut désormais conduire le courant (**figure 6**).

Si on résume, notre transistor se comporte comme un interrupteur qui ne laisse passer le courant électrique entre la source et le drain que dans la situation où la tension électrique appliquée sur la grille est suffisante pour « condenser » un pont d'électrons dans le canal qui les relie.

**Figure 6** : Si on applique une différence de potentiel entre la source et le drain, en les connectant à une pile par exemple, on y injecte des électrons.

Le courant (flèches rouges) peut circuler librement de la source vers le drain aussi longtemps que la tension positive appliquée sur la grille est suffisante pour maintenir le pont d'électrons dans le canal.

On a réalisé un interrupteur commandé par la tension de grille.



Ce modèle est simplifié à l'extrême, il passe sous silence quantités de problèmes « collatéraux » essentiellement dûs aux dimensions minuscules du transistor : les mécanismes de conduction électriques dans des couches de quelques centaines d'atomes d'épaisseur sont très différents de



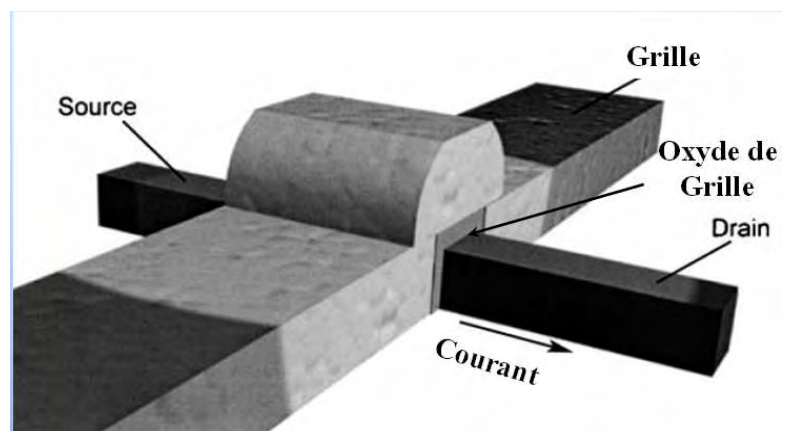
ceux que l'on expérimente à l'échelle macroscopique. En effet, les courants électriques sont de plus en plus faibles et correspondent au mouvement de quelques dizaines d'électrons. La nature « ondulatoire » de ces particules, prédite par la physique quantique, devient alors prédominante. Par ailleurs, les jonctions source-canal et canal-drain sont des **diodes** minuscules, et toute explication sérieuse du transistor doit nécessairement tenir compte des caractéristiques de ces dispositifs. Mais il n'est pas utile d'approfondir autant pour comprendre le principe de fonctionnement du MOS.

Actuellement, le MOS n'est plus le seul candidat pour réaliser des circuits intégrés. Les transistors **bipolaires** prennent une place importante dans la conception des puces radio fréquence (pour des applications dans les téléphones cellulaires ou les autoradios). De plus la structure même du MOS est remise en cause car elle se prête de plus en plus difficilement à une réduction industrielle des dimensions. Les grands acteurs de la microélectronique envisagent de le remplacer bientôt par d'autres dispositifs appelés « transistors à triples grilles » (**figure 7**).

**Figure 7** : Transistor à triple grille pressenti pour les futures générations de puces.

Son principe de fonctionnement est identique à celui du transistor MOS.

Dans ce nouvel opus, la grille entoure la source et le drain sur trois côtés, ce qui permet de mieux contrôler le pont d'électrons dans le canal.



**E)** Le **processus industriel** utilisé pour fabriquer les puces reste identique dans son principe à celui introduit dès 1960, mais il a été constamment et considérablement amélioré depuis.

On peut se représenter l'architecture d'une puce en faisant le parallèle avec celle d'un immeuble de 30 étages de superficie gigantesque. On commence par dessiner, avec l'aide d'ordinateurs et de logiciels spécialisés, le plan détaillé de ces étages ou **layout** (figure 2). Au rez-de-chaussée sont disposés tous les transistors, les étages supérieurs servant d'abord à les interconnecter puis à les relier au monde extérieur.

On reproduit ensuite ces plans sur un ensemble de **masques**, qui sont en fait des diapositives de chrome et de quartz, chacune représentant un niveau. Sur un masque, le dessin d'un niveau est à peu près cinq fois plus grand que la dimension qu'il aura finalement sur la puce. Pour modeler une couche de silicium, de verre ou de métal à l'image du masque, on utilise successivement (a) un procédé **photographique**, (b) un procédé de **gravure ou de dopage**, (c) un procédé de **dépôt ou d'oxydation** et (d) un procédé de **polissage**.

#### a) La photolithographie

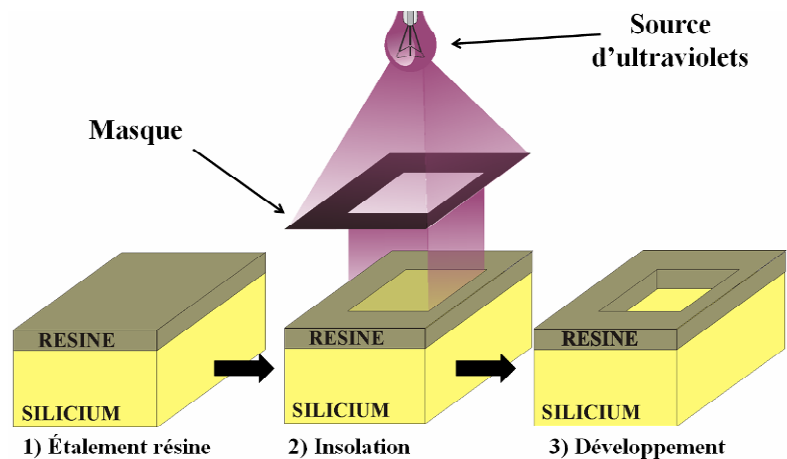
On recouvre d'abord la surface de la puce en cours de construction à l'aide d'une **résine photosensible** qui aura exactement la même fonction qu'une pellicule photographique. Cette surface sera supposée en silicium pour les besoins de notre explication, mais ce n'est pas une généralité. Les substrats de silicium utilisés pour la microélectronique ont la forme de galettes plates de 30 cm de diamètre au plus et sont appelés « **wafers** ». Après avoir aligné précisément le masque au dessus de l'échantillon, on l'éclaire avec une lumière laser ultraviolette (**figure 8**). L'image du masque est projetée sur la résine et y reste imprimée du fait des réactions chimiques

engendrées dans celle-ci par la lumière. En pratique, une lentille est interposée entre le masque et l'échantillon, de sorte que l'image projetée du masque sur la résine est réduite d'un facteur cinq.

L'étape suivante consiste à « développer » la photographie. On étale sur l'échantillon un produit chimique qui va dissoudre toutes les zones où la résine a reçu des ultraviolets. Sur une photo en noir et blanc, cette étape équivaldrait à découper toutes les parties noires de la photo pour ne conserver qu'un pochoir constitué uniquement par les parties blanches. Après cette étape nous avons en surface du silicium un pochoir de résine qui couvre le silicium ou ne le couvre pas, selon le plan initial.

**Figure 8** : Représentation schématique des trois étapes de la photolithographie, sur une toute petite portion de silicium.

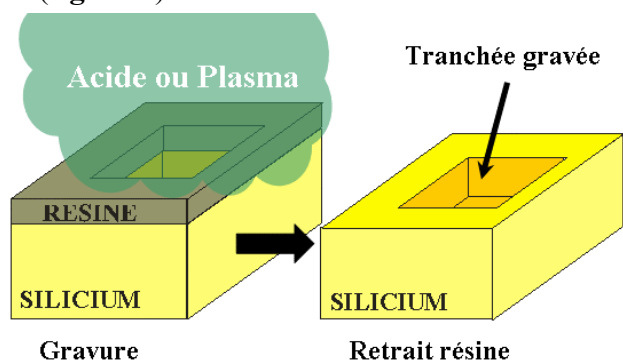
En pratique, une colonne optique très complexe est placée entre le masque et l'échantillon, afin de réduire d'un facteur 5 l'image projetée du masque à l'étape d'insolation.



### b) La gravure ou le dopage

Après développement de la résine vient l'étape de **gravure**. On plonge l'échantillon dans un gaz ou un liquide corrosif qui décompose le silicium mais pas la résine. Donc, le silicium ne sera attaqué que là où la résine a été développée. A la fin de cette gravure, on a reproduit dans le silicium, sous forme de sillons, le dessin du masque. La résine est à présent inutile et on la retire avec un procédé identique à celui qui a servi à graver le silicium, mais en choisissant cette fois des produits chimiques qui n'agissent que sur elle (**figure 9**).

**Figure 9** : Représentation schématique de la gravure d'une surface de silicium après une étape de photo-lithographie, et du retrait de la résine.



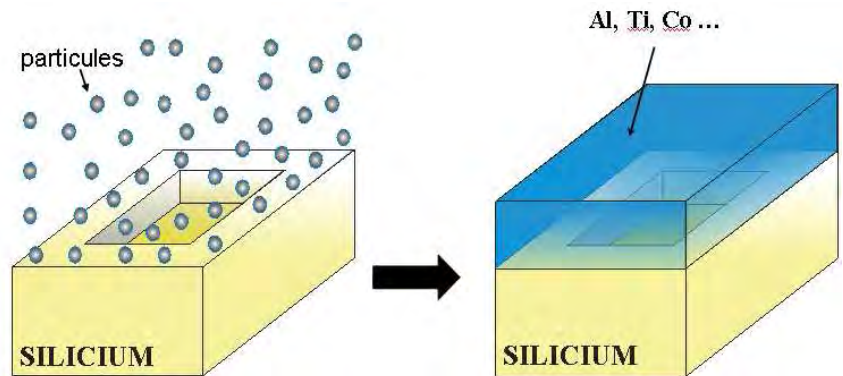
Plutôt que graver le silicium, on peut avoir besoin de le **doper**. Pour ce faire, on bombarde l'échantillon et son pochoir de résine avec un faisceau d'atomes de bore, d'indium, de phosphore ou d'arsenic. Partout où la résine a été développée, ces atomes vont atteindre directement le silicium et s'y loger en profondeur. Ils modifieront dans ces régions le comportement électrique du silicium. C'est comme cela que l'on forme la source, le drain et le canal des MOS (voir §D).

### c) Les dépôts de matière et les oxydations

Les sillons gravés dans le silicium doivent être ensuite remplis des matériaux conducteurs, isolants ou semi-conducteurs requis par le layout. Trois familles de procédés sont utilisées : les **dépôts chimiques en phase vapeur (CVD)**, les **dépôts physiques en phase vapeur (PVD)**, **figure 10** et **l'oxydation du silicium**.

**Figure 10** : Représentation schématique de la technique de dépôt physique en phase vapeur.

On forme une couche en faisant tomber sur l'échantillon des particules de métal produites en pulvérisant une cible.



Les techniques PVD et CVD consistent toutes deux à *déposer*, avec une vitesse contrôlée, à l'aide de réactions chimiques entre différents gaz (CVD) ou en pulvérisant une cible (PVD), une couche de verre, de silicium ou de métal à la surface de l'échantillon. L'oxydation du silicium consiste à *transformer* la surface de silicium de l'échantillon en la faisant « rouiller » en présence de chaleur et d'oxygène. La rouille de silicium n'est autre que la silice amorphe de formule  $\text{SiO}_2$ , plus communément appelée « verre ». L'oxydation sert notamment à fabriquer la très mince et très sensible couche d'oxyde de grille des transistors MOS.

Pour finir, il faut évoquer la technique plus récente d'**électrodéposition** utilisée pour former des couches de cuivre. C'est une méthode électrochimique dont le principe s'apparente à la technique servant à dorer l'argenterie.

#### d) Le polissage mécanique et chimique

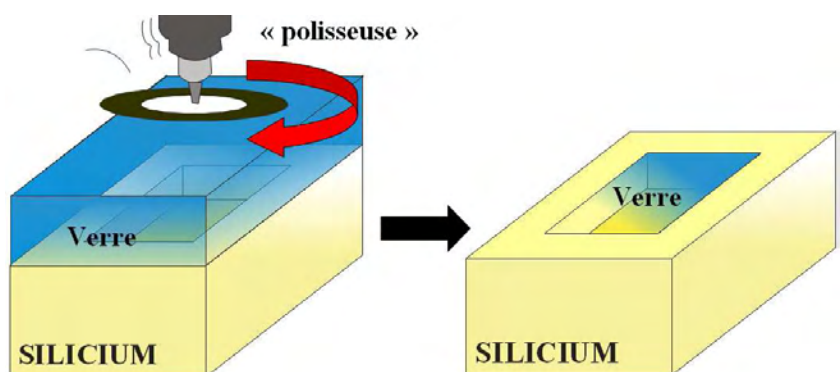
C'est une étape de finition indispensable après tout dépôt d'une couche sur l'échantillon afin de rendre sa surface plane (une condition indispensable pour déposer et graver d'autres couches, correspondant à d'autres niveaux de masques, ultérieurement) et d'éliminer le surplus de matière qui créerait un court circuit dans le cas où la dernière couche déposée serait constituée d'un matériau à caractère métallique. La technique utilisée est le **polissage mécanique et chimique** (figure 11).

**Figure 11** : Représentation schématique de la technique de polissage mécanique et chimique.

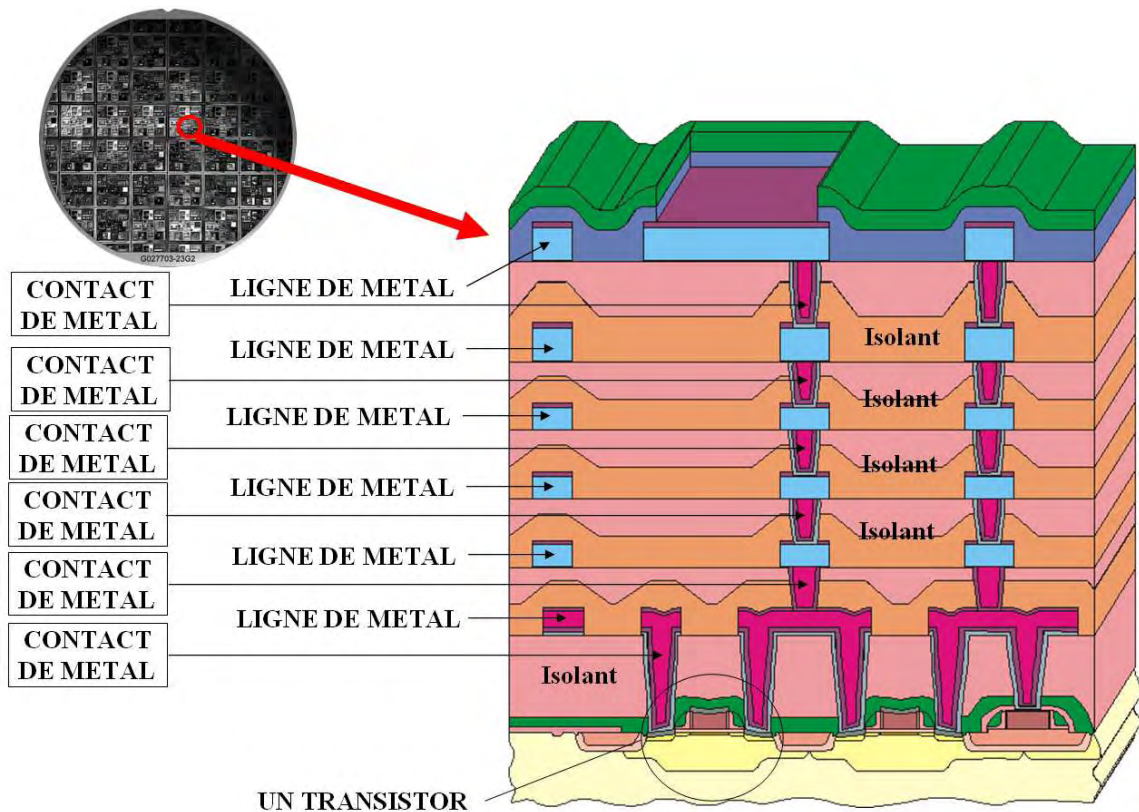
L'excès de matière est retiré par abrasion.

La polisseuse est constituée d'un tapis souple mis en rotation à la surface de l'échantillon.

Un liquide abrasif, mélange d'une solution acide ou basique et de billes nanométriques de verre, est injecté entre le tapis et l'échantillon.



A l'issue d'un cycle photo – gravure – dépôt – polissage, un niveau qui était initialement représenté sur le masque a été réalisé à la surface de l'échantillon avec des matériaux choisis. Une puce comportant une trentaine de niveaux de masques, il faudra répéter ce cycle environ 30 fois, avec de nombreuses étapes additionnelles de nettoyage de surface et de mesures de contrôle, pour achever totalement la puce (figure 12).

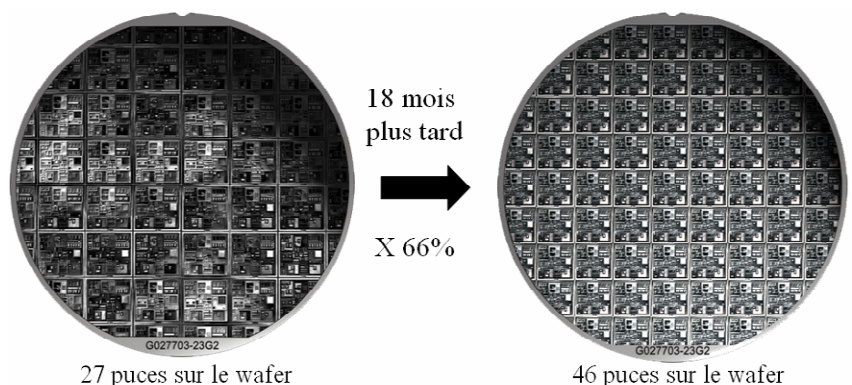


**Figure 12** : Zoom sur une petite partie de l'une des puces d'un wafer (en haut, à gauche). Cette petite section de quelques microns de large (en bas à gauche) est un empilement constitué de plusieurs dizaines de couches avec des transistors au rez-de-chaussée et des connexions métalliques au dessus.

L'intérêt majeur de cette technique est son **parallélisme intrinsèque** : si on représente plusieurs fois le plan de la même puce sur le masque, si on répète la photo du masque sur toute la surface du wafer servant de substrat, alors on peut sans efforts supplémentaires fabriquer simultanément **plusieurs milliers de puces identiques**. Le cycle complet de fabrication d'un lot de 25 wafers supportant un modèle donné de puces nécessite environ 300 étapes différentes et deux mois de travail 24h sur 24.

Avec la réduction incessante des dimensions des transistors, la surface des puces diminue sensiblement (à fonctions identiques) au cours du temps et **le nombre de puces fabriqué sur un wafer avec la même quantité de matières premières augmente** (figure 13).

**Figure 13** : Une autre illustration de la loi de Moore. Tous les 18 mois, on fabrique deux fois plus de puces par unité de surface, pour la même dépense en matières premières.



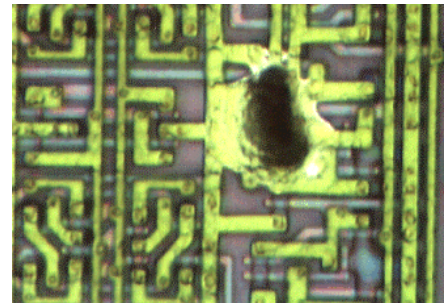


Tous les cinq ans, on augmente également le diamètre des wafers sur lesquels on travaille, ce qui permet de fabriquer encore plus de puces par unité de temps. Mais ces augmentations de rendement ne sont possibles qu'au prix d'équipements sans cesse plus perfectionnés et très chers. En 2006, une usine de fabrication équipée coûte environ deux milliards et demi de dollars, pour plus de 80 % investis à l'achat des équipements de photo, gravure, CVD, PVD, etc.

**Un contrôle du procédé très sophistiqué et la maîtrise de l'environnement** sont les principales caractéristiques de la fabrication industrielle en microélectronique.

Les objets fabriqués sont tellement petits qu'ils sont extrêmement sensibles à la moindre pollution de l'environnement, ou variation des conditions de travail. Qu'une seule poussière se loge sur un motif sensible de la puce et c'est la défaillance assurée de cette dernière (**figure 14**). C'est pour cela que l'on travaille dans des **salles blanches ultra propres** (plus de 1000 fois plus propres qu'un bloc opératoire) et que l'on multiplie les étapes d'inspection des wafers en cours de fabrication et les étapes de nettoyage de leur surface.

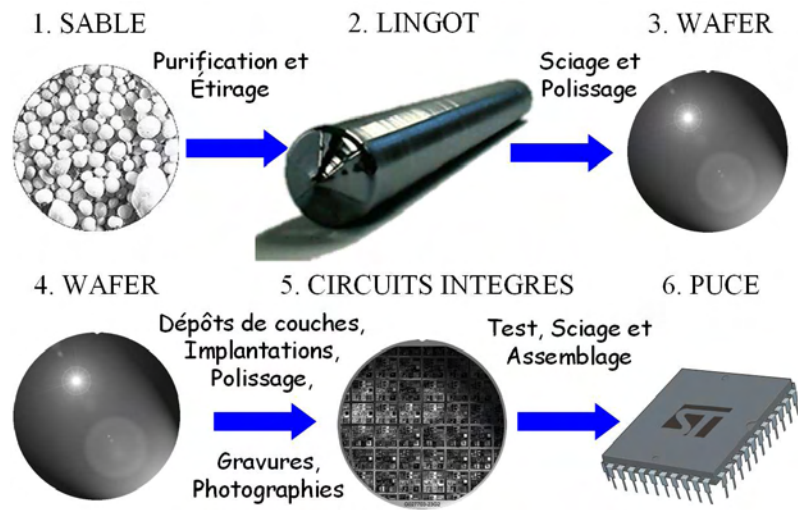
**Figure 14** : Dommages occasionnés par une poussière emprisonnée sous une couche de métal avant sa gravure. Ce court-circuit rend la puce inopérante.



L'environnement de travail est fortement automatisé et informatisé. Un logiciel de gestion de production est indispensable pour aiguiller sans erreur des milliers de wafers sur des dizaines de machines différentes. De nombreuses mesures sont faites sur les wafers, dont les résultats sont renvoyés à des logiciels d'analyse statistique (« Statistical Process Control », « Advanced Process Control ») dont la fonction est de repérer, sinon d'anticiper, les dérives accidentelles de procédé et les dysfonctionnements des équipements.

Les wafers seront testés (puce à puce) puis sciés de sorte à séparer les unes des autres les puces qu'ils supportent. Chaque puce sera ensuite connectée dans un boîtier comportant les « pattes » nécessaires pour la brancher sur une carte électronique. C'est **l'assemblage**. Pour résumer, le cycle complet de fabrication d'une puce, en partant de la matière première (le sable, un sujet qui n'a pas été abordé ici) jusqu'à la puce en boîtier, est retracé par la **figure 15**.

.../...



**Figure 15** : Le processus complet de fabrication des puces

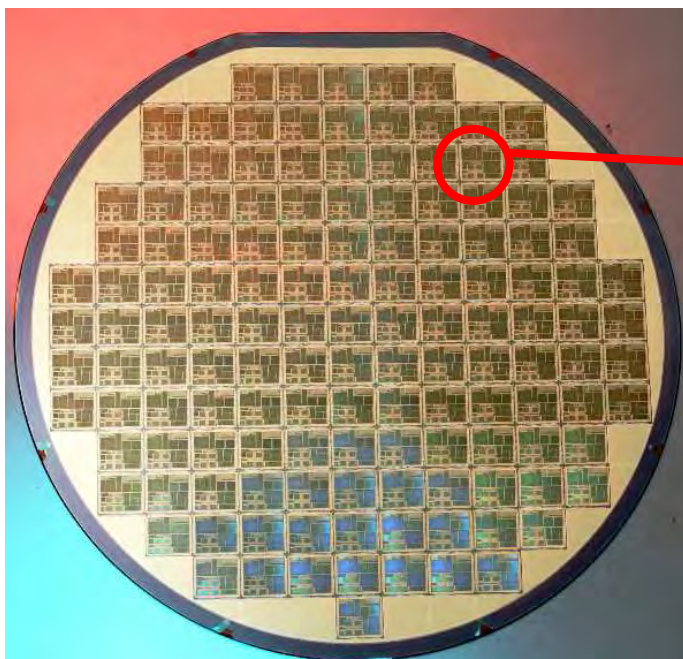
## Annexe 1b

Plaquette de silicium 8 pouces (200 mm) sur laquelle ont été fabriqués des circuits intégrés  
(Source : Teakers.net)



## Annexe 1c

Vue détaillée d'une plaquette de silicium (source : www.amis.com):

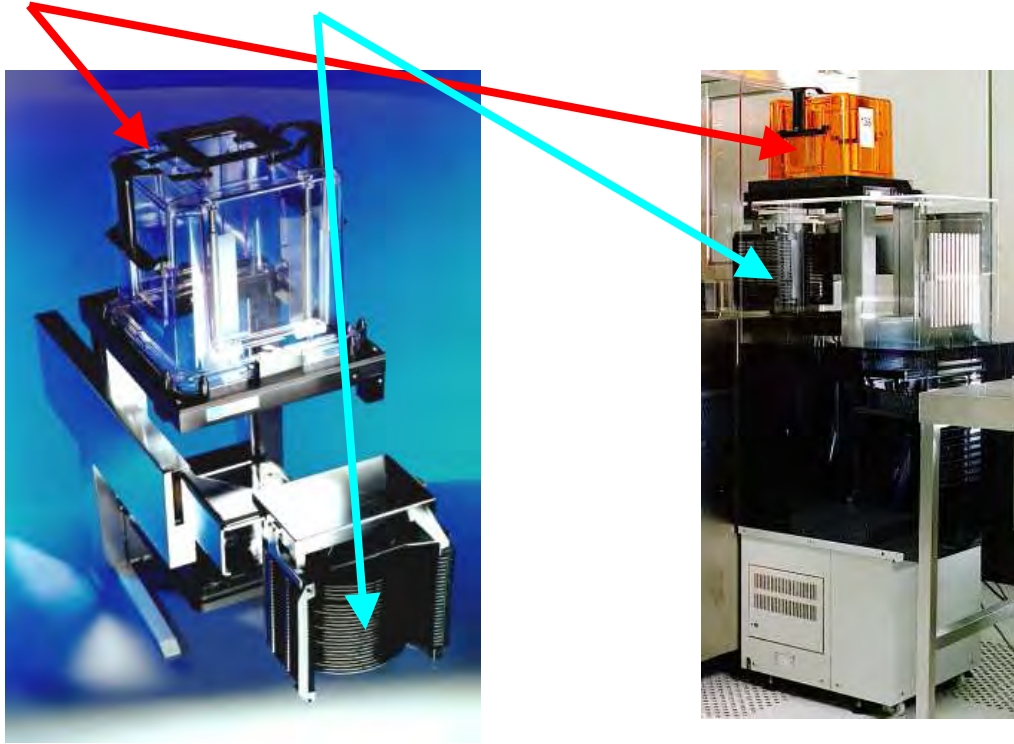


*L'espace entouré délimite la surface carrée de circuits intégrés. Ceux-ci sont produits sur un support de silicium sous la forme de surfaces carrées juxtaposées.*

## Annexe 1d

Le SMIF (Standard Mechanical Interface) : Les équipements et les plaquettes sont « isolés » de la salle blanche par des enceintes hermétiques ultra propres qui se présentent sous la forme de boîtes de plaquettes (« Pods ») posées sur les équipements qui les prennent automatiquement en compte en les retirant et en les remplaçant une fois l'opération de fabrication terminée. (source : STMicroelectronics, service formation)

*Pods contenant des plaquettes déchargées et chargées automatiquement par l'équipement.*



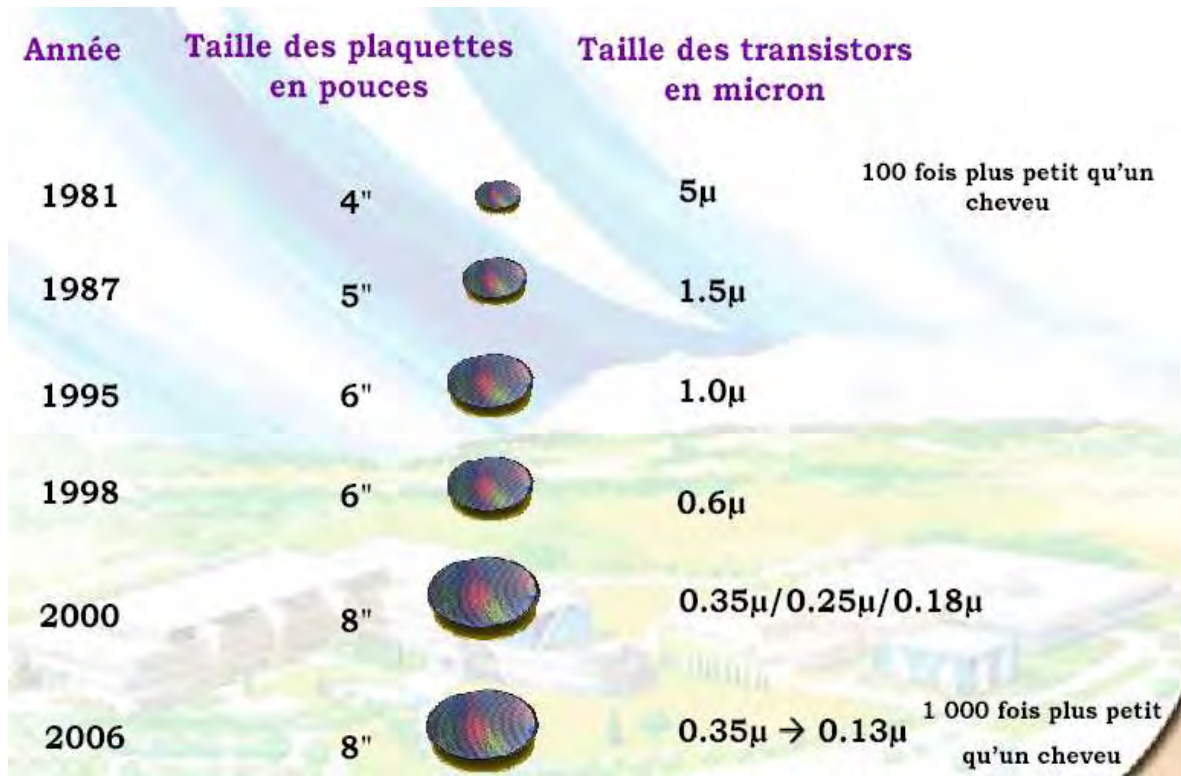
Les « pods » dans la salle blanche (Source : STMicroelectronics, service formation) :





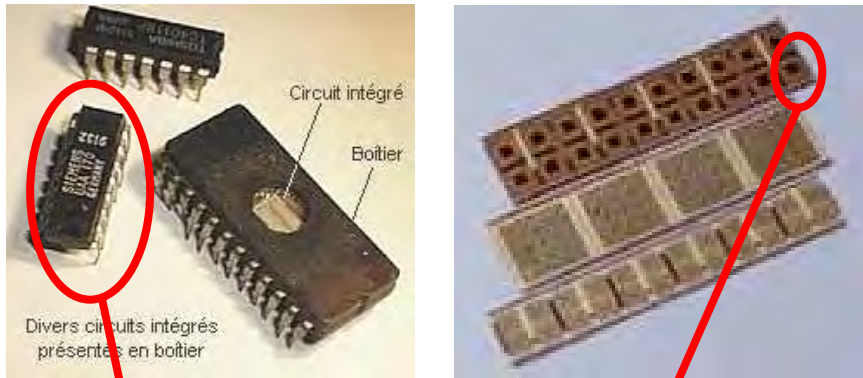
## Annexe 1e

Accroissement de la taille des plaquettes qui servent de supports aux circuits (dites « wafers ») et de la miniaturisation des transistors (Source : STMicroelectronics)

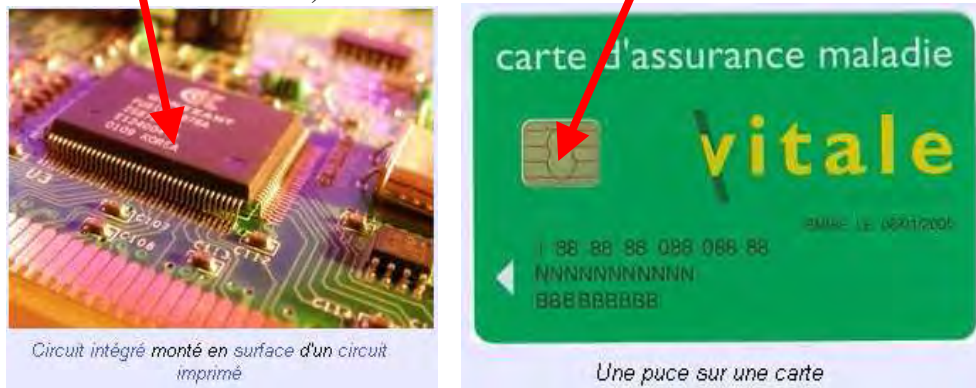


## Annexe 1f

L'activité de **back end** : intégration du circuit intégré dans un boîtier (Source : GS soft, 1999) et collage d'un circuit intégré sur des supports de connexion en vue de son encartage (carte à puce) (Source : [www.niching.com.tw](http://www.niching.com.tw))



Intégration d'un circuit intégré dans un circuit imprimé et dans une carte à puce (Source : [www.techno-science.net](http://www.techno-science.net))



## **Annexe 1g**

Le système sur puce (system on chip) : un nouveau mode de conception des produits par intégration d'éléments préexistants (source : analyse complémentaire à la rédaction)

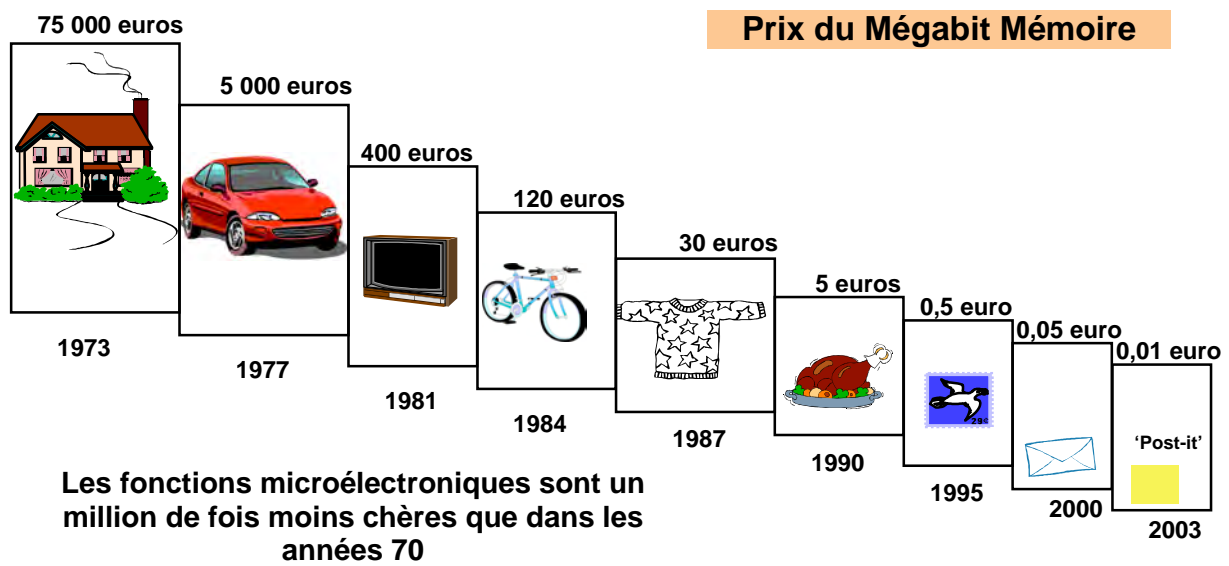
Les progrès technologiques sont tels que les pertes de performance sont maintenant imputables aux temps de propagation dans les interconnexions des différents composants. Sur un même circuit intégré, les distances à parcourir sont courtes ce qui induit des temps de propagation et des puissances beaucoup plus faibles qu'entre composants. Pour répondre aux évolutions du marché, il est plus aisé de réutiliser des éléments existants que de concevoir entièrement un nouveau produit. C'est ainsi que l'on a assisté à une évolution des méthodes de conception avec l'apparition entre 1980 et 1990 de « briques de base » de matériel (Standards Cells), puis de logiciels à partir de la fin des années 1990. On pourrait parler en simplifiant de microprocesseurs « préfabriqués ». Les éléments de base peuvent être réutilisés pour réaliser un nouveau produit, ce sont les « blocs IP (Intellectual Property) », ils concernent aussi bien le matériel que les logiciels (« Hard IP ou soft IP »). Le temps et les coûts associés à la réalisation du composant lui-même peuvent donc être considérablement réduits, le système, au lieu d'être constitué de plusieurs éléments, est concentré sur un seul, facilement intégrable dans le système conçu par le client. Le type d'applications pour lesquelles sont développés plus particulièrement les « systems on chips » à STMicroelectronics sont les télécommunications sans fil, les lecteurs de disque dur, les décodeurs numériques, les lecteurs vidéo numériques (« DVD ») et les autoradios numériques.

## **ANNEXES 2**



## Annexe 2a

La réduction du coût du mégabit mémoire (source : STMicroelectronics)



## Annexe 2b

Exemples d'applications microélectroniques

### La microélectronique comme technologie support aux usages sociétaux contemporains :

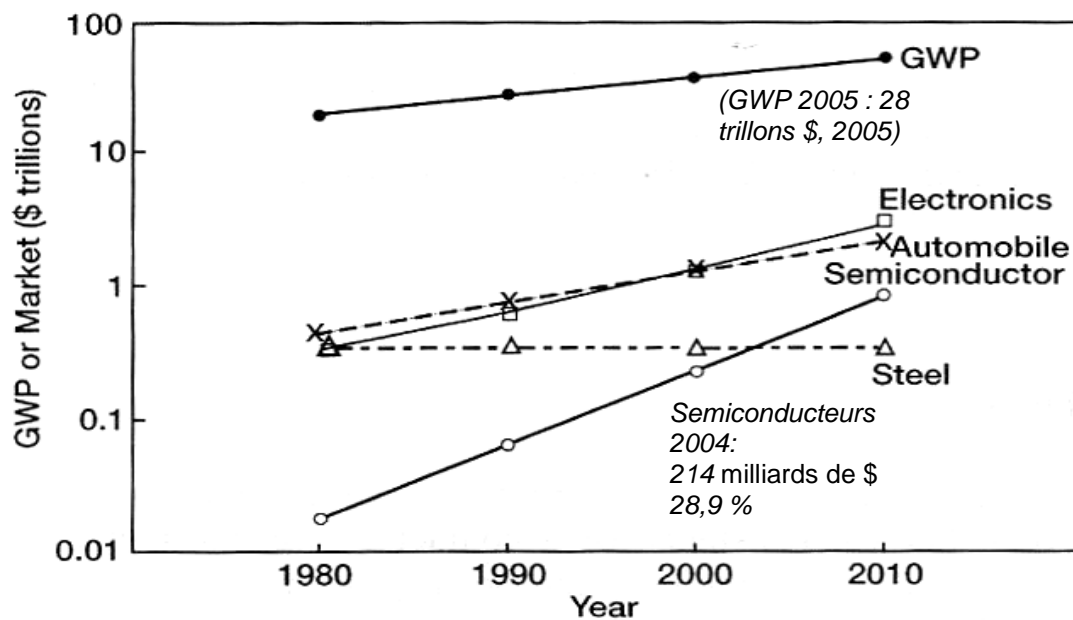
- Loisirs (consoles de jeux vidéo, télévisions, lecteurs MP3, ordinateurs portables, multimédias), télécommunications (téléphonie mobile, satellites, GPS),
- logistique (traitement automatique des flux de production, suivi des commandes et livraisons, traçabilité des produits et des animaux),
- robotique (automatismes industriels, domotique),
- sécurité/défense (transactions informatiques, alarmes et surveillance, applications militaires, cryptographie),
- automobile (modélisation de prototypes, freinage ABS, airbag, ouverture commandée des portes, détecteur d'obstacles à l'arrière, ...),
- aéronautique et spatial (conception modélisée, commandes et affichages électroniques, calculateurs, capteurs et régulateurs de vols),
- infrastructures urbaines (équipements électriques, signalisation, équipements automatisés ferroviaires, portuaires et aéroportuaires, commandes de traitement des déchets),
- énergie (commandes de production et de distribution d'énergie),
- environnement (détection et contrôle des rejets, contrôle de l'air, réseau automatisé de surveillance des incendies, modélisation météorologique),

- médical et imagerie numérique (scanner, pace maker, multiples recherches en cours par exemple sur la stimulation des terminaisons nerveuses, l'implantation de rétines artificielles).

Les applications sont si nombreuses que de nombreux débats naissent des usages sociétaux qu'il est possible d'en faire : traçabilité des objets et des personnes, pertes d'emplois nées de ces innovations, risques inhérents aux applications futures de nano-objets....

## Annexe 2c

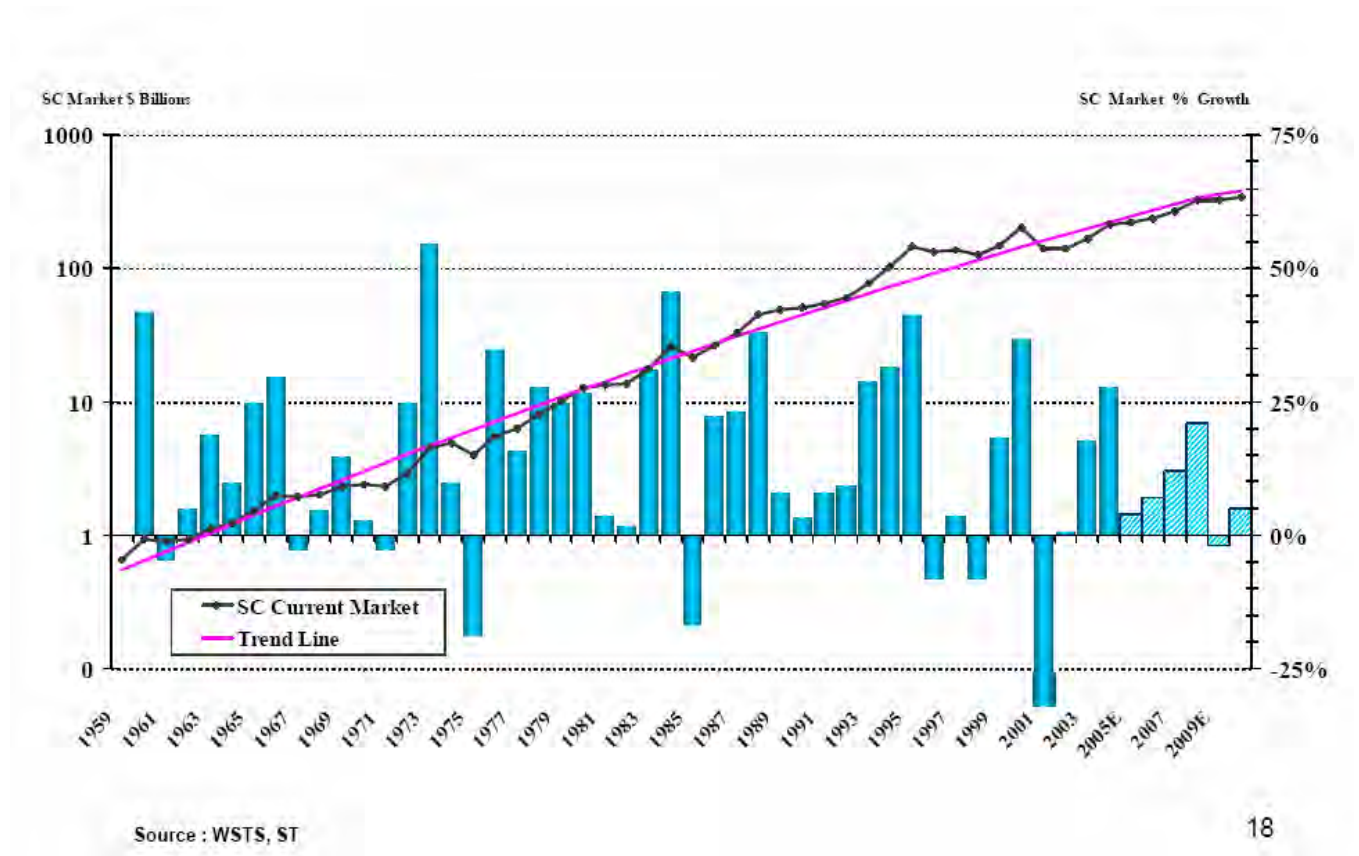
Croissance de l'industrie électronique parmi les autres industries sur le marché mondial (source : Future Trends in Microelectronics, the Nano Millennium, Serge Luryi, Jimmy Xu, Alex Zaslavsky, Wiley- Interscience, 2002)



1 trillion de £ = 1000 milliards de dollars

### Annexe 2d

Cycles économiques du marché du semi-conducteur (source : World Semiconductor Trade Statistics Inc. WSTS et STM)



### Annexe 2e

Part des différentes régions dans le marché du semi-conducteur, projections à 2010 : (Source : Bode Consulting, 2006)





## Annexe 2f

Evolutions du cours boursier de STMicroelectronics de 1994 à 2006.



## Annexe 2g

Classement des entreprises de semi-conducteurs en 2005 selon leur chiffre d'affaires : quatre grandes familles. (Jean-Pierre Della Mussia, rédacteur en chef d'Electronique International, 2006b)

- La première famille est celle qui **domine le marché**, il s'agit essentiellement d'INTEL (35 milliards de dollars), classé au premier rang. Cette société apparaît protégée par la spécificité et la performance de ses produits, essentiellement concentrés depuis 1991, avec l'avènement du marché des ordinateurs personnels (PC), sur les microprocesseurs. Depuis cette date, Intel est devenu le plus gros fabricant de circuits intégrés. Mais cette position dominante semble être remise en question par l'ascension de AMD (Advanced Micro Devices, 4 milliards de dollars) sur le marché des microprocesseurs. En Septembre 2006, INTEL annonce en effet des résultats en baisse ainsi qu'un plan de réduction d'effectifs. L'entreprise la plus puissante éprouve donc des difficultés à conserver le rôle de leader sur son produit phare, ce qui témoigne de l'agressivité du marché. Dans le même groupe, bien que représentant avec 17 milliards de dollars la moitié du CA d'INTEL, apparaît le coréen Samsung qui connaît un taux de croissance élevé (10%) et Hynix (18% pour un CA de 5,5 milliards) par rapport à la moyenne du secteur (7%). Texas Instrument (10,4 milliards de dollars), qui s'est rendu incontournable sur certains produits, appartient aussi à cette première famille.
- La seconde famille est celle à laquelle appartient **STMicroelectronics** (8,9 milliards de dollars de CA) et dans laquelle on trouve aussi Toshiba (9 milliards), Infineon (8,2 milliards), Renesas (8,3 milliards, fusion de Mitsubishi et Hitachi semiconductors). Ces entreprises sont considérées comme un groupe de sociétés dont les bénéfices sont insuffisants pour assurer l'avenir : ce groupe est donc **susceptible de rachats/ fusion/ acquisition**.
- La troisième famille est constituée de sociétés dont les bénéfices sont si **insuffisants** qu'elles ne peuvent envisager la construction d'une usine de production de dernière génération. Il s'agit de Philips Semiconductors (5,6 milliards de dollars de CA), Nec (5,7 milliards) et Micron (4,8 milliards de dollars).
- Enfin, la quatrième famille est celle des entreprises appartenant à des grands groupes pour lesquels le semiconducteur est **stratégique**. Elles semblent ne jamais pouvoir devenir dans ce secteur des entreprises importantes, elles sont avant tout au service de la maison mère, sans que cela signifie une garantie de stabilité pour l'avenir compte tenu des critères de rentabilité adoptés par ces sociétés. Il s'agit de Sony, Matsushita, Sharp, IBM et Fujitsu (CA compris entre 3 et 6 milliards de dollars).
- Les fondeurs représentent une catégorie d'entreprises à part, respectivement classé à la 8<sup>ème</sup> (TSMC, 9 Md\$) et 18<sup>ème</sup> place mondiale (UMC, 3 Md\$).

## Annexe 2h

Classement des sociétés productrices de semi-conducteurs en 2005 : (source : ISupply)

Rang 2005	Rang 2004	Société	Pays d'origine	Chiffre d'Affaires (Million de \$ USD)
1	1	Intel	USA	35 466
2	2	Samsung Semiconductors	Corée du Sud	17 210
3	3	Texas Instruments	USA	10 745
4	7	Toshiba Semiconductors	Japon	9 077
5	6	STMicroelectronics	France/Italie	8 881
6	4	Infineon (spin-off de Siemens Semiconductors)	Allemagne	8 266
7	5	Renesas (spin-off de Mitsubishi et Hitachi Semiconductors)	Japon	8 310
8	8	NEC Semiconductors	Japon	5 710
9	9	Philips Semiconductors	Pays-Bas	5 646
10	10	Freescale (spin-off de Motorola Semiconductors)	USA	5 598
11	14	Hynix	Corée du Sud	5 560
12	13	Micron Technology	USA	4 775
13	15	Sony Semiconductors	Japon	4 574
14	12	Matsushita Semiconductors	Japon	4 131
15	11	AMD (1)	USA	3 917
16	17	Qualcomm (3) (fabless)	USA	3 457
17	16	Sharp Semiconductors	Japon	3 266
18	19	Rohm	Japon	2 909
19	20	IBM Microelectronics (2)	USA	2 792
20	22	Broadcom (3) (fabless)	USA	2 671
Autres sociétés				84 191
Marché Total				237 139

En incluant les sociétés de *fonderies*, on aurait :

Rank 2005	Company	Country of origin	Revenue (Million \$ USD)
8	TSMC	Taiwan	8 180
18	UMC	Taiwan	3 320

## Annexe 2i

L'éclatement de la bulle INTERNET (source : analyse complémentaire à la rédaction)

L'éclatement de la bulle Internet est à l'origine d'une des plus sévères récessions que le secteur ait connu. Le premier logiciel de navigation conçu par l'entreprise Netscape, fondée en 1994, a lancé une dynamique de recherche dans laquelle se sont impliqués de nombreux jeunes diplômés de grandes écoles américaines, notamment Stanford en Californie. Ce sont eux qui ont développé Yahoo!, eBay et Amazon. D'importants gains financiers étaient attendus de ces nouvelles facilités de communication. L'ensemble du secteur des technologies de l'information a bénéficié d'une envolée des cours boursiers, dans un contexte international, alors relativement paisible. Ainsi, eBay a connu entre sa création et 1999 une valorisation à hauteur de 8 600 fois le montant de ses bénéfices annuels. En Europe, ce sont des opérateurs de télécommunication, comme France Telecom, qui ont surtout bénéficié de cette situation. L'évolution favorable a également concerné le secteur du semiconducteur. Sur cette période (1995-1999), STMicroelectronics a vu le cours de ses actions s'accroître fortement. Il s'est multiplié par 20 entre janvier 1995 et avril 2000. (Annexe 2f: évolution du cours des actions de STMicroelectronics de 1995 à 2006.) . Sous la pression de la remontée des taux d'intérêt à long terme, la bulle a fini par « éclater » de mars 2000 au début 2002, sous la forme d'un krach qui s'est étendu à l'ensemble des bourses, et a initié une récession globale de ce secteur (-32% de la production mondiale d'électronique), et de l'économie en général, lorsque les investisseurs se sont aperçus que les bénéfices ne seraient pas au rendez-vous dans un avenir très proche.



## **ANNEXES 3**



### Annexe 3a

Plan de situation du Site de Rousset, STMicroelectronics : (source : Michelin)

Le site est situé à une trentaine de kilomètres à l'est d'Aix en Provence et à 40 km au Nord de Marseille dans la zone industrielle de Peynier-Rousset, deux villages de la haute Vallée de l'Arc qui borde à son versant Sud le massif de la Sainte Victoire.

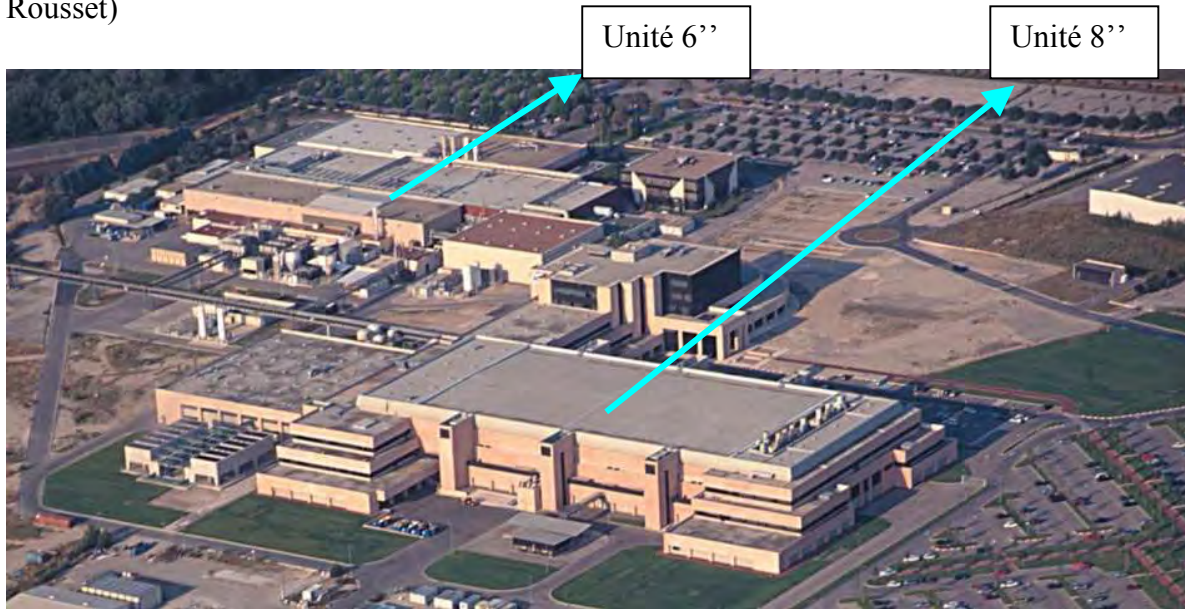


Situation du site, près du village de Rousset, Bouches du Rhône



### Annexe 3b

Photographie du site de Rousset (Juin 2006) : La superficie du site est de 370 000 m<sup>2</sup> dont 17 000 m<sup>2</sup> de salles blanches et 18000 m<sup>2</sup> de bureaux. (source : STM, présentation du Site de Rousset)



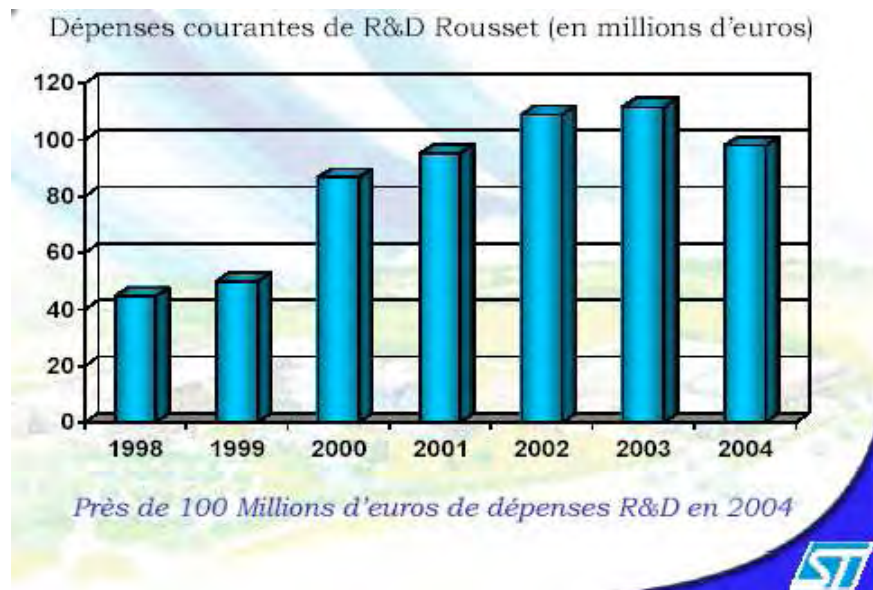
### Annexe 3c

La construction de l'unité 8'' dans son environnement, site de la zone de Peynier-Rousset devant le massif de la montagne Sainte Victoire (2000) (Source : STM, présentation du Site de Rousset, 2006)



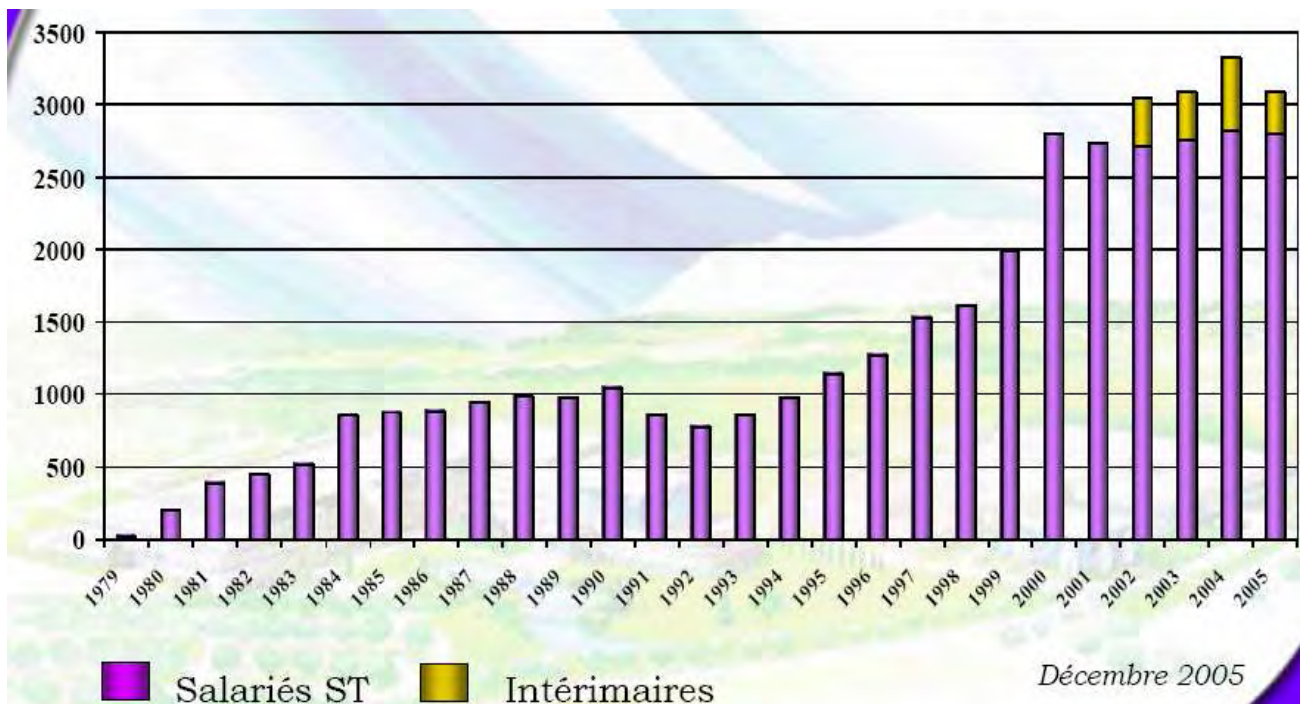
### Annexe 3d

Part des investissements en recherche et développement du site de Rousset :



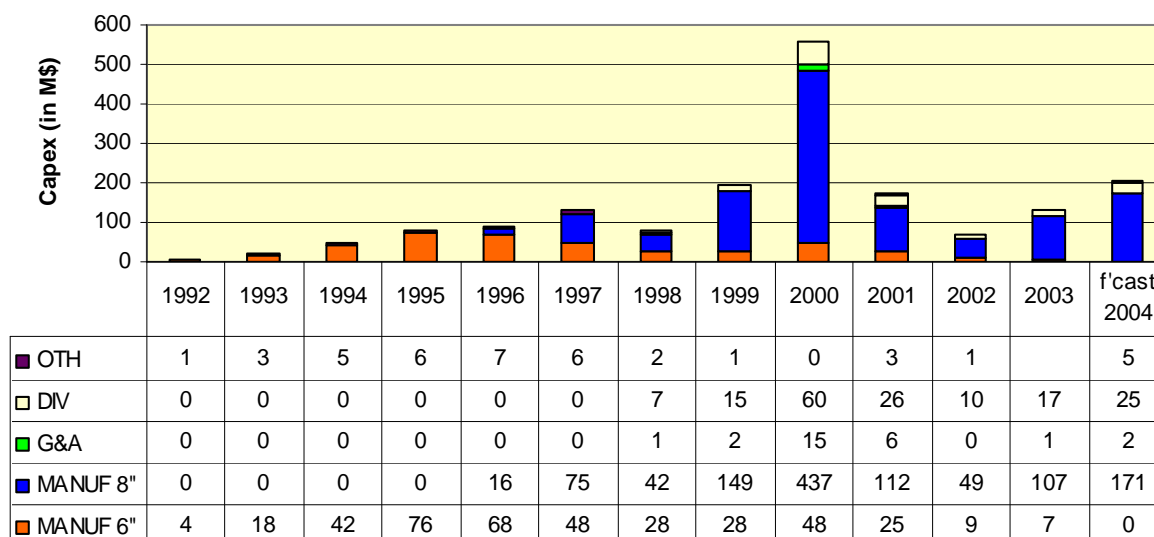
### Annexe 3e

Evolution des effectifs inscrits sur le site de Rousset, CDD et CDI, en distinguant la population intérimaire (source : présentation du site de Rousset, STMicroelectronics, 2005)



### Annexe 3f

Evolution des investissements du site de Rousset, STMicroelectronics



### Annexe 3g

L'année 2000 : une année dont les niveaux d'activité et de recrutement sont imprévus (source : analyse complémentaire à la rédaction)

La croissance des effectifs est forte de la naissance du site à aujourd'hui, comme le montre le document en annexe 3e « Evolution des effectifs inscrits sur le site de Rousset de STMicroelectronics ». Les effectifs sont un indicateur particulièrement frappant de la difficulté à anticiper l'activité. A titre d'illustration, on constate un écart entre les prévisions d'effectifs annoncées dans un document de l'entreprise (1996), alors SGS-Thomson Microelectronics, et les réalisations effectives en matière de recrutements. Ces prévisions avaient pour objet de servir de support aux échanges avec les pouvoirs publics (Direction départementale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, ANPE, collectivités territoriales), et les institutions locales de formation initiale (Rectorat, Ecoles d'Ingénieurs, Universités). Le tableau suivant donne pour l'année 2000 l'écart entre les chiffres de création d'emploi annoncées et réalisées.

.../...

Ecarts entre prévisions et réalisation en matière de créations d'emplois pour l'année 2000.  
(Effectif du site au 31-12-99 : 2000 personnes)

<b>Créations d'emplois</b> Année 2000	<b>Prévisions</b> (Document de prévisions de l'entreprise 1996)*	<b>Réalisation</b> (Bilan social année 2000)	<b>Total écarts</b>
Opérateurs	100	810	<b>710</b>
Techniciens	61	229	<b>168</b>
Ingénieurs et cadres	60	255	<b>195</b>
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>1294</b>	<b>1073</b>

\*Sources : « Créations d'emplois pour le site de Rousset, SGS-THOMSON Microelectronics », SGS-THOMSON Microelectronics, 1996.

NB : La cohérence entre le chiffre de 1294 créations d'emplois et les données de l'annexe 3e « Evolution des effectifs inscrits sur le site de Rousset » est assurée par le solde entre les recrutements et le nombre de départs de l'année.

L'année 2000 apparaît d'autant plus exceptionnelle que les seuls recrutements réalisés cette année-là (1294 personnes recrutées), représentent près de trois fois et demi l'ensemble des prévisions quantitatives du document cité portant sur quatre ans, de 1997 à 2000, et s'élevant au total à 380 personnes.

### **Annexe 3h**

Périodes de l'histoire du site génératrices d'un sentiment d'incertitude quant à l'avenir.  
(source : analyse complémentaire à la rédaction)

- Tout d'abord, **la naissance et les premières années du site** de Rousset sont concomitantes avec la fermeture de l'usine Thomson d'Aix en Provence. La fermeture définitive du site d'Aix aura lieu en 1988. L'usine d'Eurotechnique, devenue composante de Thomson CSF en 1983, puis Thomson Semiconducteurs en 1985, accueille les volontaires de ce site qui acceptent une mutation. Ces volontaires sont souvent déjà très expérimentés, mais dans un métier différent, beaucoup plus manuel. Le mélange des deux populations, anciens d'Aix et jeunes de Rousset, n'est pas facile. Durant cette première période, les fluctuations du marché donnent lieu à un certain nombre de réorganisations jusqu'en 1987 qui alimentent et accroissent l'inquiétude des salariés. Dès 1981 le gouvernement demande à Saint Gobain d'arrêter sa diversification, ce qui conduit à mettre en sommeil l'ensemble des installations du nouvel outil de production, pourtant flambant neuf. Arrêter des installations de ce type conduit à des opérations techniquement très délicates qui ne sont pas sans risques. Très rapidement, le personnel s'inquiète pour les salaires et la pérennité de l'emploi. « Il y eut un vent de doute, certains ont quitté la

société » précise un salarié<sup>1</sup> transféré du site d'Aix en Provence vers Eurotechnique. Une période de restructuration s'ouvre de 1981 à 1983. Le premier directeur général du site partira en 1983 au moment où Eurotechnique est rattachée à la société nationalisée Thomson. Ces débuts difficiles n'empêchent pourtant pas l'entreprise de croître en nombre. Elle emploie 600 personnes en 1983.

- En 1984/85 la société connaît une période de crise sévère et incite aux départs. Durant cette période, Marc Lassus, Directeur du site, indique que « les gens avaient une confiance relativement limitée dans la nouvelle direction de Thomson. La crainte d'être licencié était justifiée, car on savait que les restructurations avaient presque toujours des conséquences néfastes sur l'emploi. Quand il y avait des concentrations, il fallait souvent fermer les sites. » La rationalisation opérée par Thomson entre 1981 et 1987 a modifié le découpage des activités des différents établissements industriels. A Rousset, ce sont surtout les secteurs de la conception des produits qui ont été touchés, un certain nombre de salariés partent travailler à Grenoble.
- Une nouvelle période s'ouvre avec la **fusion** en 1987 entre Thomson Semiconducteurs et l'italien SGS Microelettronica, fusion qui semble apaiser un temps la situation. Mais en 1989 l'envoi à Singapour d'une délégation de personnel de Rousset pour y implanter la fabrication 4<sup>''</sup> fait naître de nouvelles rumeurs quant à la fermeture du site de Rousset. Le plan social de 1991, et le risque réel de disparition du site, touchent très durement les esprits. Une délégation de cadres du site envoie une lettre ouverte au Président de la République. La Direction du groupe dément qu'une fermeture soit envisagée. Les salariés du site de Rousset manifestent à plusieurs reprises à Marseille pour la survie de leur site, leur Directeur en tête, suivi des représentants du personnel et des salariés.
- Par la suite d'autres crises interviennent régulièrement, notamment en 1998 et surtout en 2001/2003. Placé en situation de devoir réduire ses dépenses, le site parvient cependant à limiter les départs aux seuls volontaires qui ont développé un projet d'évolution externe, et en concluant un certain nombre de contrats d'intérim pour la population des opérateurs de fabrication.
- Ces périodes difficiles ne doivent pas faire oublier l'attraction qu'exerce ce jeune site sur son environnement. Beaucoup d'habitants des communes avoisinantes nourrissent l'espoir de bénéficier pour eux-mêmes, ou leur famille, de l'emploi créé. Les salariés voient dans cette grande entreprise une sécurité par rapport au taux de chômage élevé en PACA (le taux de chômage de l'emploi ouvrier sur AIX/MARSELLE avoisine 12% de 2000 à 2006) et des opportunités d'évolution professionnelle.

---

<sup>1</sup> J.M. Ramirez (2000). « 1979-2000 : Rétrospectives en quelques séquences », in 1980-2000, Génération Rousset, 20 ans de mémoire.



### Annexe 3i

Le développement du secteur du semiconducteur en Asie : Singapour et les perspectives chinoises de STMicroelectronics (source : Daviet D., 2005, Professeur de géographie à l'Université de Provence, spécialiste de STMicroelectronics tant au niveau global de l'entreprise que de l'impact local et régional, de ses évolutions.)

Viennent s'implanter à **Singapour** au début des années 2000 plus de 40 multinationales qui se répartissent en 29 centres de conception, 17 usines *front end* et 22 *back end*. Les facteurs d'attractivité sont multiples.

- L'attractivité de Singapour tient d'abord à son investissement dans la recherche et la formation. En effet, 14 institutions et centres de recherche sont nés dans le cadre d'un plan national pour les technologies (par exemple l'Institute of Microelectronics, IME, créé en 1991).
- L'attractivité provient en second lieu de la qualité des infrastructures : trois sites industriels ont été conçus et réservés au secteur du semiconducteur et bénéficient d'un environnement très favorable de fournisseurs, on y compte en effet 160 compagnies locales et multinationales de fournisseurs, équipementiers ou prestataires spécialisés.
- Le EDB (Economic Development Board), agence gouvernementale de développement économique dont le rôle est d'attirer les investisseurs, considère le semiconducteur comme une industrie clé, qui donne à Singapour la qualité d'une base stratégique incontournable dans le secteur.

STMicroelectronics possède à Singapour plusieurs centres de production.

La Chine est également très attractive pour les entreprises du secteur.

- Un des clients majeurs de STMicroelectronics est Nokia (environ 15% des ventes), et la chine étant un marché majeur pour Nokia, c'est dans ce pays qu'ont donc lieu de nouvelles implantations.
- Daviet (2005) cite également comme facteur de choix, au-delà de l'importance du marché chinois pour le semiconducteur (25% actuellement), le « faible coût de la main d'œuvre ».

Sur le site de Shenzhen - représentant, dès 2002, 7% du total des surfaces de l'entreprise en salles blanches, unités et bureaux de production - un investissement de 500 millions de dollars vient d'être fait (Mars 2006), dans une seconde usine d'assemblage et de test dans la province de Loggang. L'ensemble de ces investissements confère à l'entreprise la 3<sup>ème</sup> position sur le marché des semiconducteurs en Chine.

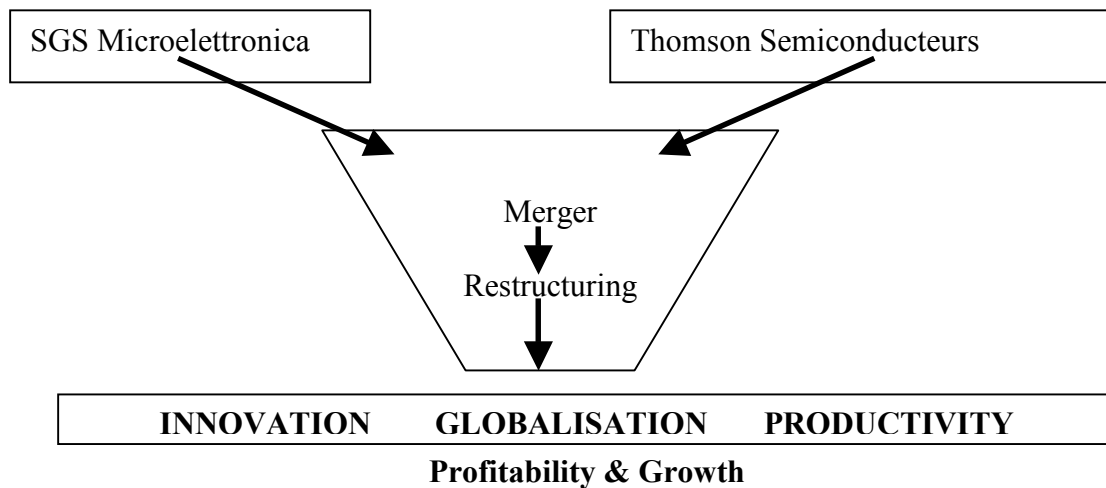
Robert Krysiak, Vice-Président, Directeur Général de la région "Greater China" (Chine, Hong-Kong, Taiwan) pour le groupe, estime que le secteur des semiconducteurs enregistrera dans cette zone une progression d'au moins 20 % sur les deux prochaines années : « Je suis sûr que dans les prochaines années, la Chine représentera 30 à 35 % du chiffre d'affaires de la compagnie », a-t-il indiqué.

Au-delà de l'investissement dans la nouvelle usine, STMicroelectronics se dote d'un nouvel immeuble pour son siège social de Shanghai (10 millions de dollars). (Cité par Atelier groupe BNP Paribas - 29/03/2006)

**Annexe 3j**

Stratégie affichée de la nouvelle société en 1987 (source : 25000 hommes pour un succès, publication interne SGS-Thomson Microelectronics)

**SGS-THOMSON : BUILDING A WORLD LEADER**



**Annexe 3k**

Illustration 29 : « Exécution excellence » (source : Rousset News, Septembre 2005 document interne STM)

A dark grey rounded rectangle containing the text 'exécution excellence' in large white font. Three smaller rounded rectangles are positioned around the main text, each containing a sub-point: 'responsabilisation' (top), 'discipline' (right), and 'sens de l'urgence' (bottom). The word 'AVEC' is written in a smaller font above each sub-point. The ST logo is located in the bottom right corner of the rectangle.

A dark grey rounded rectangle containing detailed definitions for the three sub-points from the previous graphic. Each definition is in a separate rounded rectangle:
 

- responsabilisation**: Définir le cadre global et convenir des ressources nécessaires, accorder l'autonomie, faire confiance aux personnes, reconnaître les réalisations, agir en entrepreneur et accepter la responsabilité des résultats.
- discipline**: Gérer les priorités, s'impliquer, porter attention aux détails et respecter les engagements.
- sens de l'urgence**: Anticiper les événements et agir rapidement.

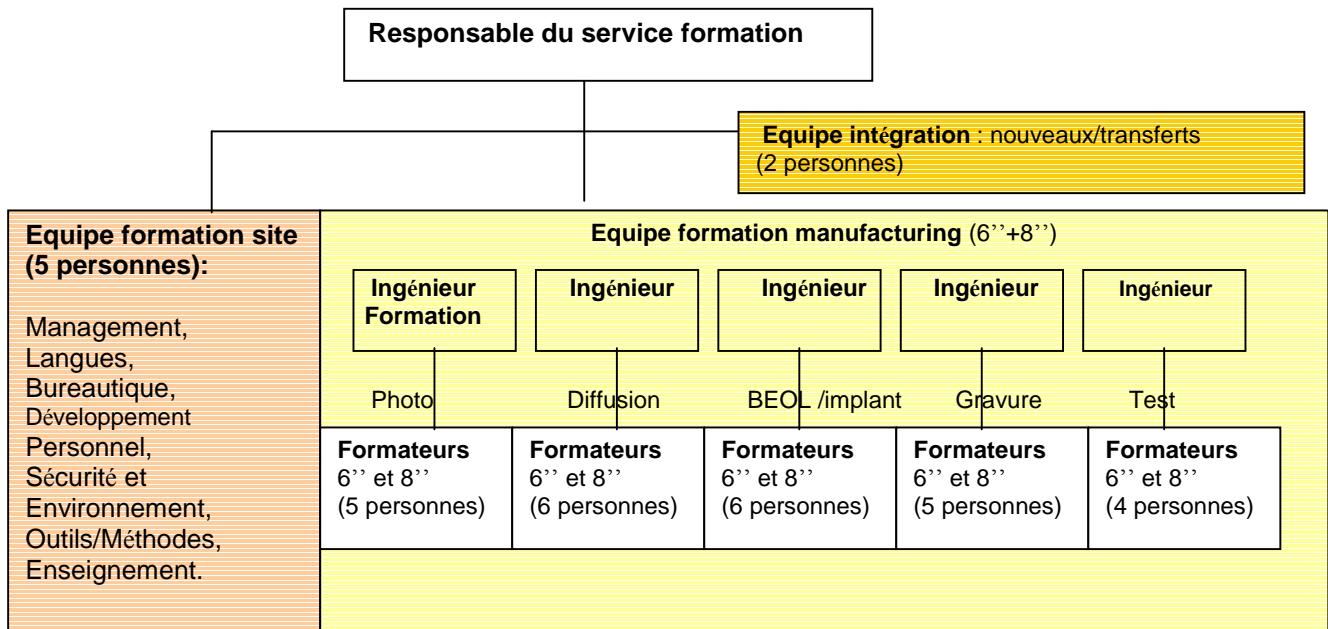
# **ANNEXES 4**





## Annexe 4a

Organigramme du service formation (source : extrait d'une présentation réalisée pour la certification ISOTS 16949, avril 2004)



## Annexe 4b

Définition des composantes du métier par le service formation du site lors de l'étude sur l'évolution du métier d'opérateur (Etude 1, premier semestre 2004)

**La gestion du poste :** il s'agit de la gestion de l'inventaire, de l'identification et de la préparation du lot, de la vérification des statuts équipements, du lancement du process, du passage des consignes.

**Les mesures et analyses :** Il s'agit de la vérification des paramètres des équipements et des mesures de test.

**La gestion des accidents :** Gestion et interprétation des alarmes, avertir les personnes concernées.

**Les manipulations :** Transport des boîtes, manipulations de plaquettes pour les transférer de panier ou faire un contrôle visuel.

**La polyvalence :** Intervenir sur plusieurs équipements différents.

#### Annexe 4c

Formation interne au poste (source : analyse complémentaire à la rédaction).

La formation aux différents postes (pour le premier poste, puis pour la polyvalence) est constituée d'une formation générale (deux à trois jours, appelée « basic training »), puis d'une formation devant le poste de travail en présence d'un formateur pendant une semaine environ. Les connaissances sont ensuite consolidées sur une période de 6 semaines au cours de laquelle l'opérateur peut recourir à l'aide d'un tuteur désigné au sein de son équipe. Le test de certification, au terme de cette période, suppose d'atteindre un certain niveau, faute de quoi la formation se prolonge aussi longtemps que nécessaire.

Le système de formation permet à l'opérateur d'assurer des **tâches supplémentaires** au-delà de la production au poste. Il peut s'agir de formation à la maintenance des équipements ou aux problèmes rencontrés sur le produit, enfin de formation à la résolution d'incidents liés à l'automatisation du traitement des lots. Ce type de formation (un des composants du programme TQM) est destiné à permettre le traitement des problèmes en temps réel sur le terrain, ce qui est encore plus nécessaire aux équipes postées (nuit ou week end) qui doivent y faire face sans le support des ingénieurs et techniciens de journée. En nombre d'heures par personne, ces formations ont représenté une part significative de l'effort de formation. Elles sont dénommées « TPX », ce qui signifie l'addition d'heures des catégories Total Productive Maintenance (TPM), Process (TPP) Automation (TPA) et en Tutorat (TPT- formation des nouveaux arrivants pendant la période de prise d'autonomie au poste).

#### Annexe 4d

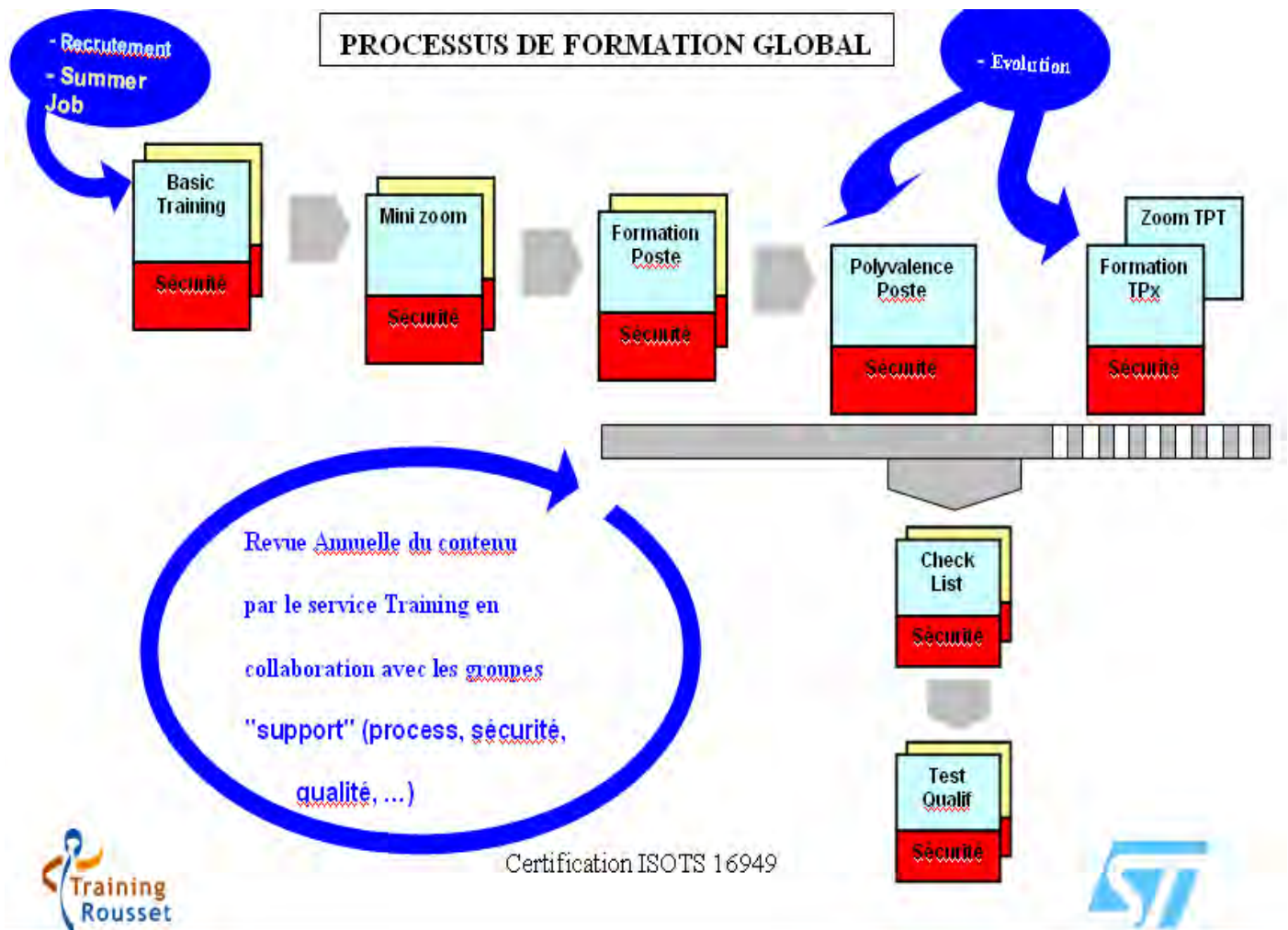
Nombre d'heures moyen de formation TPX sur la période 2000-2004 pour chacune des unités (source : Etude sur le métier d'opérateur de fabrication, STMicroelectronics, Site de Rousset, Brockly, D., été 2004)

Moyenne annuelle d'heures de formation par personne*	2000		2001		2002		2003		2004 (prévisions)	
	TPX	Poste	TPX	Poste	TPX	Poste	TPX	Poste	TPX	Poste
Unité 6''	22	21	11	32	6	61	6	50	7	70
Unité 8''	-	-	-	-	24	58	8	40	8	52

(\*) L'année 2000 a été une année pendant laquelle l'effort de formation ou TPX a été particulièrement élevé en 6'', ce qui a permis de former un nombre important d'opérateurs aux différentes formations TPX. Puis ce nombre d'heures de formation décroît fortement les années suivantes dans l'ancienne unité (6'') du fait de la perspective de transfert vers la 8'', la réduction progressive de l'activité rend inutile un investissement dans des formations non directement liée aux tâches de production. En revanche dans la nouvelle unité (8''), les formations de ce type débutent, et une fois un premier socle réalisé (2002), elles sont appelées à se consolider fortement dans les années à venir une fois un certain seuil de production quantitatif atteint.

## Annexe 4e

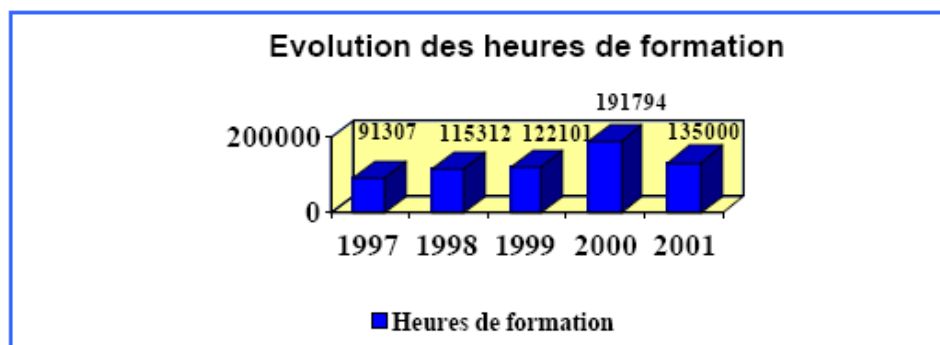
Processus global de formation des opérateurs du site de Rousset (source : présentation pour certification ISOTS 16949, avril 2004)



#### Annexe 4f

Nombre d'heures moyen de formation par personne toutes catégories professionnelles confondues, 1997/2001 (source : Présentation du Site de Rousset, Intranet 2004)

### Evolution des heures de formation



1997 : **63h/pers.**

1998 : **70h/pers.**

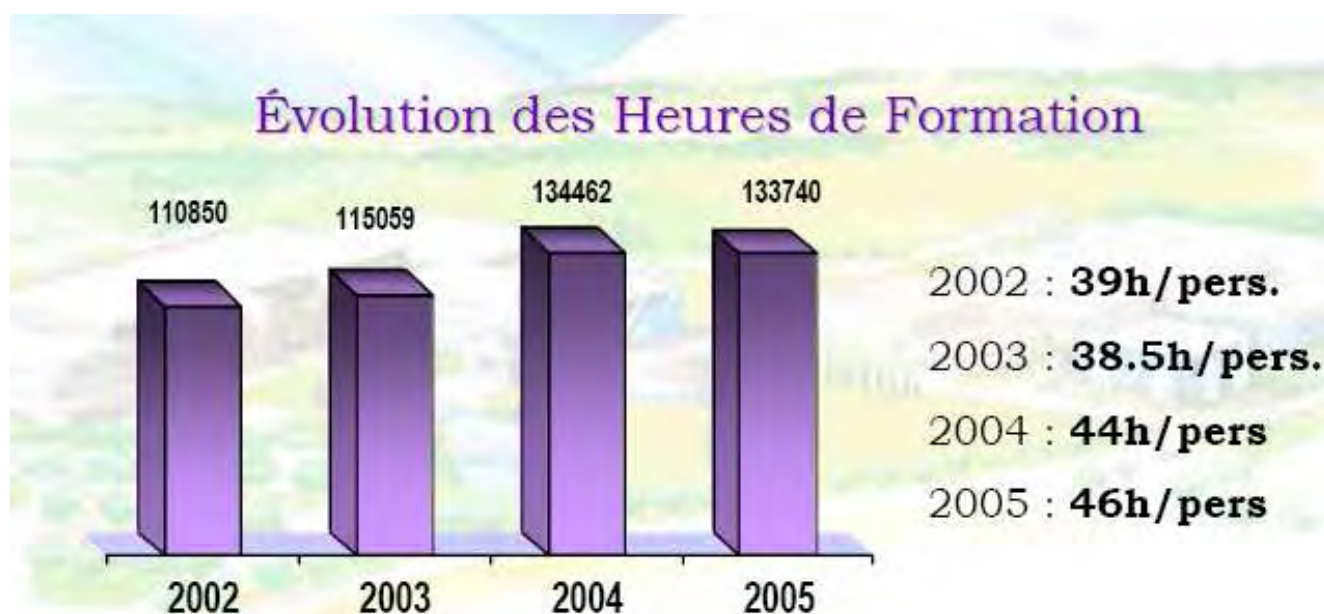
1999 : **70h/pers.**

2000 : **70h/pers.**

2001 : **50h/pers.**

#### Annexe 4g

Nombre d'heures moyen de formation par personne toutes catégories professionnelles confondues, 2002/2005 (source : Présentation du Site de Rousset, Intranet 2004)



2002 : **39h/pers.**

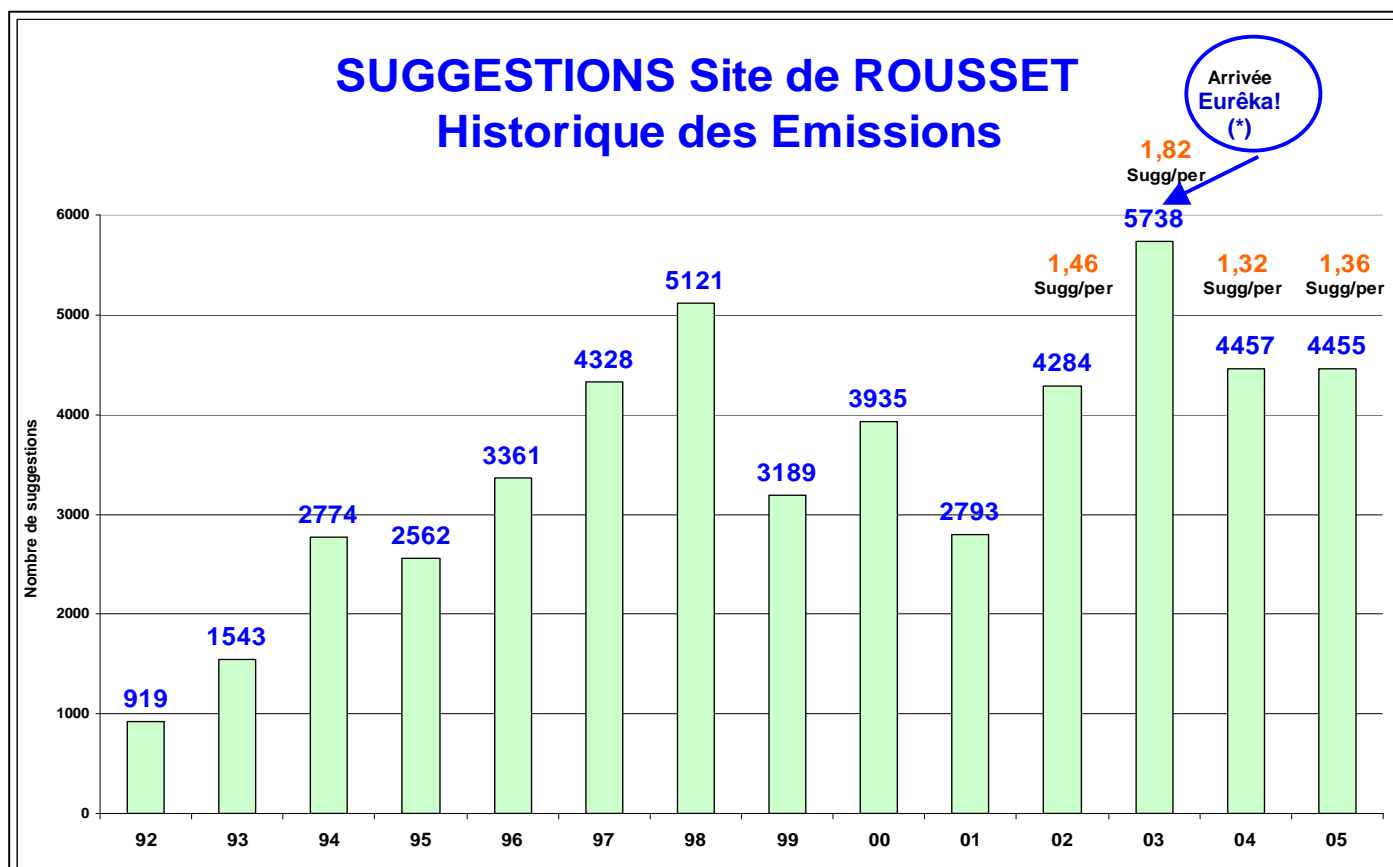
2003 : **38.5h/pers.**

2004 : **44h/pers**

2005 : **46h/pers**

## Annexe 4h

Historique du nombre d'émissions de suggestions par an (source : Service Suggestions du site de Rousset, extrait d'une des Cérémonies de Reconnaissance 2005)



(\*)L'arrivée d'«Eurêka !» en 2003 correspond à la mise en place d'un nouvel outil de gestion informatisé.



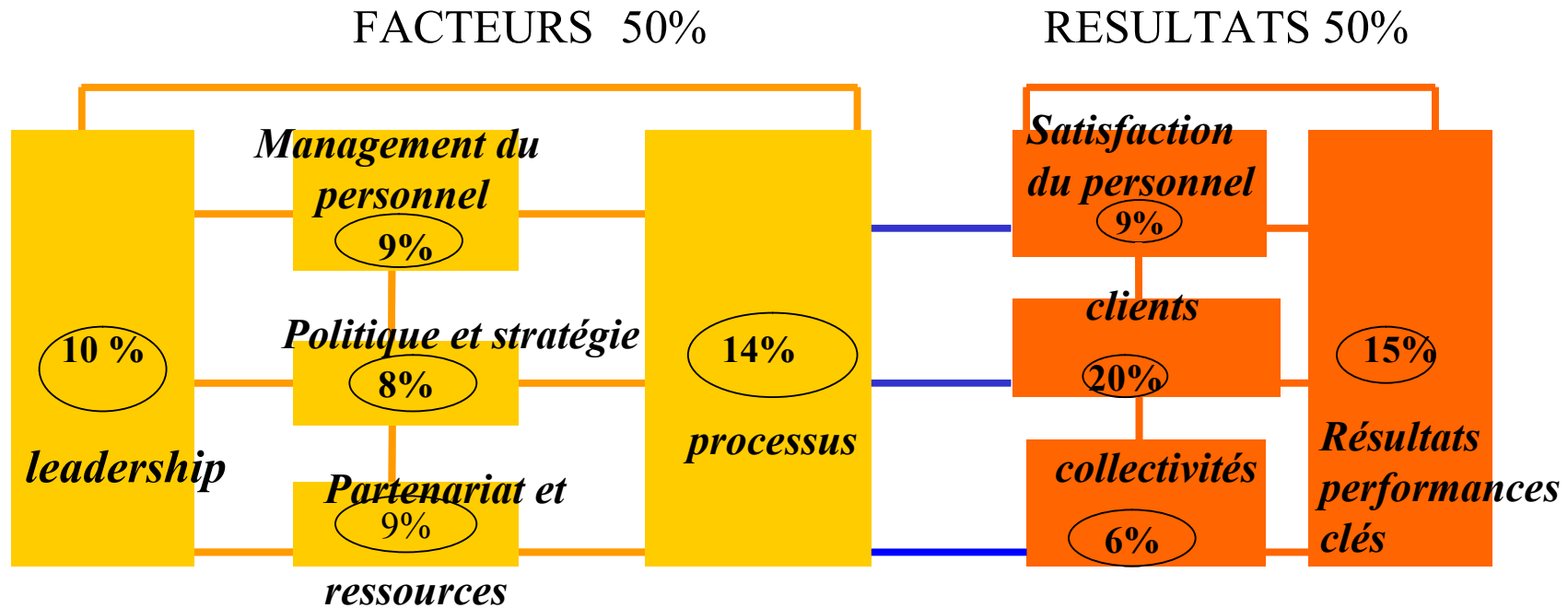
# **ANNEXE 5**





## ANNEXE 5

Modèle EFQM : La Fondation Européenne pour le Management par la Qualité est une association à but lucratif créée en 1988. L'EFQM s'est fixée pour vocation d'être le moteur de l'Excellence Durable en Europe avec la vision d'un monde où les organisations européennes excellent (source : European Foundation for Quality Management, Directives pour l'autoévaluation, p.3).





# **ANNEXES 6**



Annexe 6a : Synopsis des postes repères (source : Nouvelle Filière Opération, Rousset 2003)

	Poste repère	Missions repères
TE	Technicien Expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gère, analyse et améliore les performances des parcs d'équipements et des procédés</li> <li>Contribue à la formation des techniciens et des TPX</li> <li>S'assure de l'optimisation des procédures</li> <li>Est exemplaire dans le respect des consignes et procédures relatives à la maîtrise de la qualité, de la sécurité et de l'environnement</li> <li>Équipier de seconde Intervention ou Sauveteur Secouriste du Travail ou champion clean concept / 5S de sa zone</li> <li>Contribue à l'introduction et à la qualification de nouveaux procédés ou équipements</li> </ul>
T	Technicien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalise des essais ing. et R&amp;D, analyse les situations non conformes, identifie les causes associées et apporte les actions correctrices (lots, équipement, demande d'intervention, ..).</li> <li>Conseille et participe à la formation des TPX de l'atelier</li> <li>Est exemplaire dans le respect des consignes et procédures relatives à la maîtrise de la qualité, de la sécurité et de l'environnement</li> <li>Équipier de seconde Intervention ou Sauveteur Secouriste du Travail ou champion clean concept / 5S de sa zone</li> </ul>
TP	Technicien de Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectue essentiellement des tâches préventives et correctives et conduit occasionnellement des équipements</li> <li>Planifie ses tâches, les réalise, et effectue un reporting rigoureux</li> <li>Assure l'interface entre les équipes de production et de support</li> <li>Est exemplaire dans le respect des consignes et procédures relatives à la maîtrise de la qualité, de la sécurité et de l'environnement</li> <li>Équipier de seconde Intervention ou Sauveteur Secouriste du Travail ou champion clean concept / 5S de sa zone</li> </ul>
CE R3	Conducteur d'équipement Repère 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polyvalence sur plusieurs types de machine (OCR2 minimum), maîtrise et exécute des procédures Niveau 3</li> <li>Gère de façon optimale son inventaire &amp; son parc équipt, tout en assurant la résolution des problèmes de Niv. 3 de son équipe</li> <li>Effectue le passage de consignes à chaque début / fin de poste</li> <li>écrit des comptes rendus concis et clairs pour les services supports à chaque intervention de niveau 3</li> <li>Participe à l'animation de groupes de travail</li> <li>Contribue à la sécurité (Respecte les consignes et procédures, équipier première intervention )</li> </ul>
CE R2	Conducteur d'équipement Repère 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polyvalence sur au moins 2 types de machine (OCR2 minimum), maîtrise et exécute des procédures Niveau 2 ou TPT (tutorat régulier)</li> <li>Gère de façon optimale son inventaire &amp; optimise son parc équipement (autonome)</li> <li>Effectue le passage de consignes à chaque début / fin de poste, et doit assurer la traçabilité de ses actions de déblocage</li> <li>Contribue à la sécurité (Respecte les consignes et procédures, Équipier Première Intervention)</li> </ul>
CE R1	Conducteur d'équipement Repère 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polyvalence sur au moins 2 types de machine (OCR2 minimum) maîtrise et exécute des procédures Niveau 1</li> <li>Gère de façon optimale son inventaire &amp; optimise son parc équipement</li> <li>Assure le passage de consignes à chaque début / fin de poste</li> <li>Assure du tutorat occasionnel</li> <li>Contribue à la sécurité (Respecte les consignes et procédures, Équipier Première Intervention)</li> </ul>
OE	Opérateur d'équipement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applique en tout point les modes opératoires</li> <li>Assure la saisie des données nécessaires dans le système informatique de suivi de production</li> <li>Respecte les consignes et procédures de sécurité.</li> </ul>

**Annexe 6b** : Savoir-faire comportemental et relationnel (source : Nouvelle Filière Opération, Rousset 2003)

## TQEM

<b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fédérer un groupe autour d'un objectif, être capable de le motiver et de susciter l'enthousiasme</li> <li>• Coacher des opérateurs ou des techniciens sur les principes du TQEM et la culture d'entreprise</li> <li>• Respecter en permanence les principes du TQEM, transmettre au quotidien cette culture d'entreprise, et inciter les personnes de son équipe à faire de même.</li> <li>• Animer des FMEA</li> </ul>
<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer FIT et TOPS</li> <li>• Participer à des FMEA et prendre le leadership des actions qui en découlent</li> <li>• Participer à l'empowerment des opérateurs ou des techniciens</li> </ul>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à l'optimisation des objectifs de profitabilité de son service (OE, EP, coûts, qualité, clean concept...)</li> <li>• Être le leader d'un groupe de personnes sur un objectif de production ou un thème de progrès</li> <li>• Savoir utiliser les outils du TQEM (par exemple: Pareto, Hishikawa, ...)</li> <li>• Ou : Grâce à sa longue expérience (&gt; 10 ans), et à sa connaissance de l'entreprise, aide au quotidien l'équipe à améliorer sa maturité au niveau comportemental : favorise la régulation, la relation contractuelle (expression des craintes, des non dits...), la pratique des valeurs du TQEM</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager les valeurs du TQEM par l'exemple et l'action</li> <li>• Comprendre et partager les engagements pris par le site, s'adapter aux urgences.</li> <li>• Savoir écouter et prendre en compte les problématiques de ses collègues, proposer des solutions.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à des groupes de travail (FIT, TOPS,...)</li> <li>• Participer à l'amélioration continue, suggérer les améliorations</li> <li>• Connaître ses clients et ses fournisseurs et réaliser des contrats avec eux</li> <li>• Gérer de façon professionnelle ses relations de travail, en faisant abstraction de tout jugement personnel</li> <li>• Savoir exprimer ses craintes et ses frustrations d'ordre professionnel de façon constructive (faire des propositions)</li> <li>• Gestionnaire Rush: assurer l'interface et le passage de consignes entre les ingénieurs et les opérateurs</li> <li>• Gestionnaire Rush: gérer son activité dans le soucis de la satisfaction de ses clients ( ateliers ).</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager ses connaissances avec les autres membres de l'équipe</li> <li>• Comprendre les outils du TQEM (par exemple: Pareto, Hishikawa, ...)</li> <li>• Assurer le passage des consignes</li> <li>• Faire remonter les freins à l'optimisation du fonctionnement de l'équipe et de la performance industrielle.</li> <li>• Savoir travailler avec les autres membres de l'équipe pour optimiser les résultats de l'équipe</li> <li>• Connaître et respecter les valeurs partagées du manufacturing</li> </ul>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les fondamentaux de la culture d'entreprise (valeurs, missions, principes de base, vision)</li> <li>• Respecter les consignes</li> <li>• Connaître et respecter le règlement intérieur</li> </ul>

**Annexe 6c** : Processus de passage d'un poste repère à l'autre (source : Nouvelle Filière Opération, Rousset 2003)

QUOI (étape)	QUAND	QUI (RACI(1))	COMMENT (dont Outil)
1 - Validation du besoin	• Ad hoc	• R : Resp. de Fab.	• "Planification des besoins"
2 - Affichage du poste	• Max 1 semaine après 1	• R : CCRH "demandeur" • A : DRH (fiche de poste) • I : L'ensemble du site	Affichage global (4 vestiaires) • Poste • Atelier / Service • Équipe (A à E) • Date de clôture du staffing <i>(sauf si ouvert. du poste confidentielle)</i>
3 - Envoi de candidature	• Avant date de clôture	• A : candidats • I : "N+1 d'origine" ( facultatif)	• Envoi par courrier interne sur la base d'un modèle disponible
4 - Processus de recrutement	• Avant date de clôture	• R: Resp. de Fab • A: N+1 demandeur • C: CCRH demandeur	• Présélection sur la base des CV+ dernière rosace + mérite <sup>(2)</sup> • Entretien
5 - Validation du recrutement	• Dès que la décision est prise	• R : Commission • A : CCRH/N+1 x 2 • I : DRH	• Timing de transition (date de départ) / droit de veto du N+1 • Processus 1 de positionnement dans le poste de destination
6 - Gestion des "non"	• Au fur et à mesure	• R : CCRH demandeur (mais peut mandater 1 autre CCRH)	• Communication orale individuelle

(1) Responsable / Acteur / Consulté / Informé

(2) Les candidatures dont le coefficient est supérieur ou égal au coefficient d'entrée dans le poste sont prioritaires

(3) Recherche en parallèle des candidatures possibles en fonction des desiderata issus de l'entretien "rosace"



**Annexe 6d** : Hiérarchie des connaissances théoriques nécessaires à l'acquisition des compétences (source : Nouvelle Filière Opération, Rousset 2003)

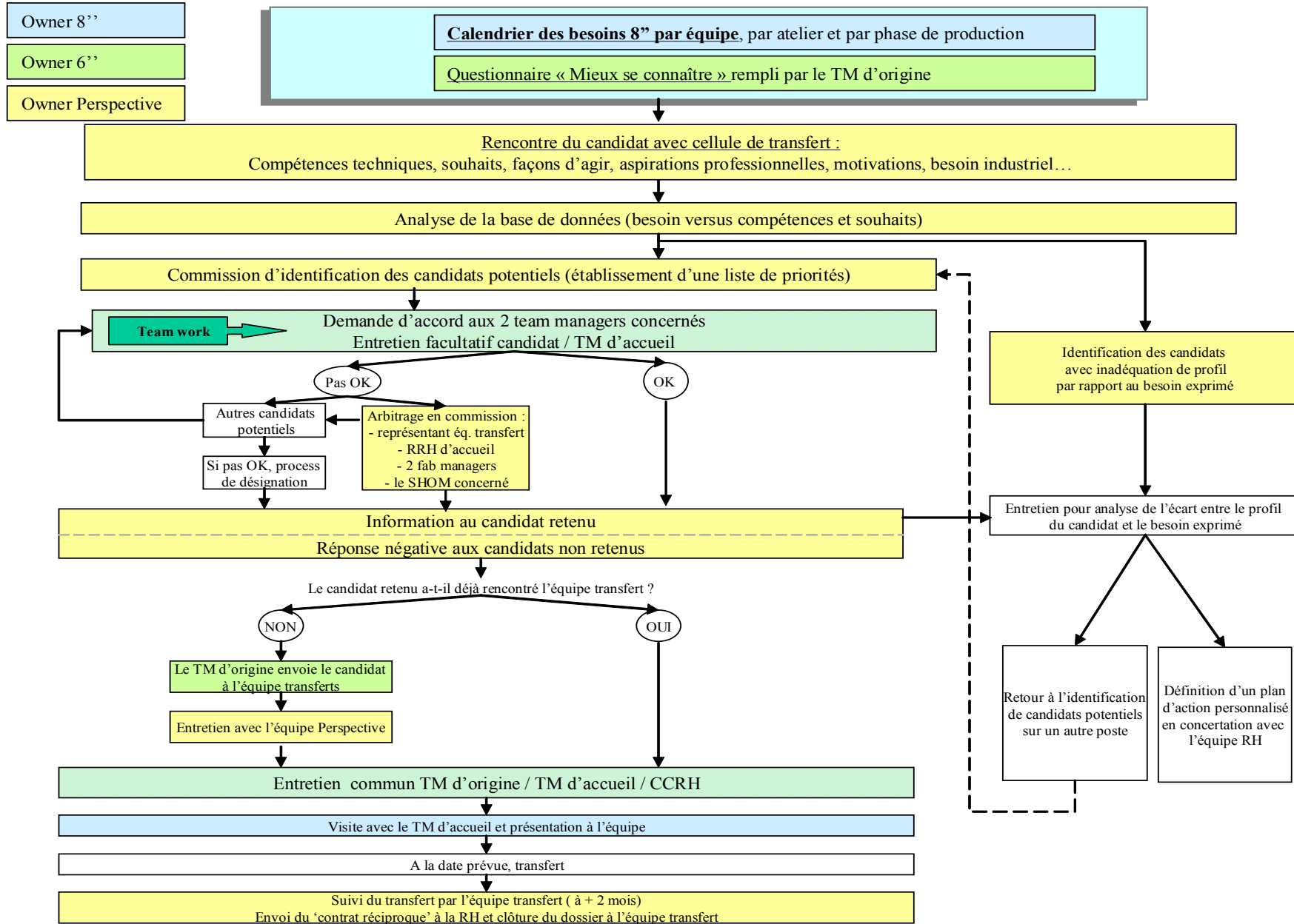
## Connaissances générales

<b>9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer des projets complexes en terme de timing, ressources, budget, expertise technique, nécessitant des ressources de différents services et des fournisseurs</li> </ul>
<b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les normes en vigueur, participer à l'application de celles-ci</li> <li>• Animer régulièrement des réunions de travail, en utilisant les techniques d'animation et de présentation orale.</li> <li>• Connaître et utiliser de façon courante les outils de gestion de projets (PERT, BPM, software gestion projet,...) [sauf D0]</li> <li>• Maîtriser l'anglais (lu, parlé, écrit)</li> </ul>
<b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir les connaissances théoriques nécessaires à la réalisation des tâches inhérentes à sa fonction (par exemple: mesures physiques, chimie, électronique, mécanique, ...) [Niveau Bac +2]</li> </ul>
<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les outils de résolution de problèmes (FIT, TOPS, FMEA, DOE, plan d'action...)</li> <li>• Savoir utiliser les outils informatiques suivants : tableur, traitement de texte, base de données, Intranet...)</li> <li>• Connaître les technologies utilisés à ST Rousset</li> </ul>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de lire et de comprendre les documents et les messages affichés par équipement en anglais.</li> <li>• Connaître les familles de produits fabriqués à ST Rousset</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des rapports circonstanciés, clairs et précis.</li> <li>• Utiliser les outils informatiques avancés (par exemple: création de graphiques...)</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir les connaissances scientifiques nécessaires à la compréhension de son environnement et des procédures de Niveau 2 (modules ad hoc de mathématiques, chimie, physique, électricité...) [Niveau Bac Technique]</li> <li>• Connaître les exigences qualité sur les produits fabriqués à Rousset</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les opérations de production amont et aval de son poste</li> <li>• Déchiffrer les principaux messages d'aide ou d'erreur équipement en anglais</li> <li>• Capable de synthétiser et de transmettre des consignes orales et écrites claires et précises</li> </ul>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les mots techniques et l'anglais utilisé dans l'environnement du poste de travail</li> <li>• Connaître le marché du semi-conducteur, ses exigences afin d'en comprendre les enjeux pour ST</li> <li>• Savoir naviguer dans Windows</li> <li>• Connaître les bases des mathématiques (par exemple: moyenne, pourcentage, règle de 3, chiffres négatifs...)</li> <li>• Connaître les unités de mesure (par exemple: Angstrom, nanomètre, micron, ...)</li> </ul>

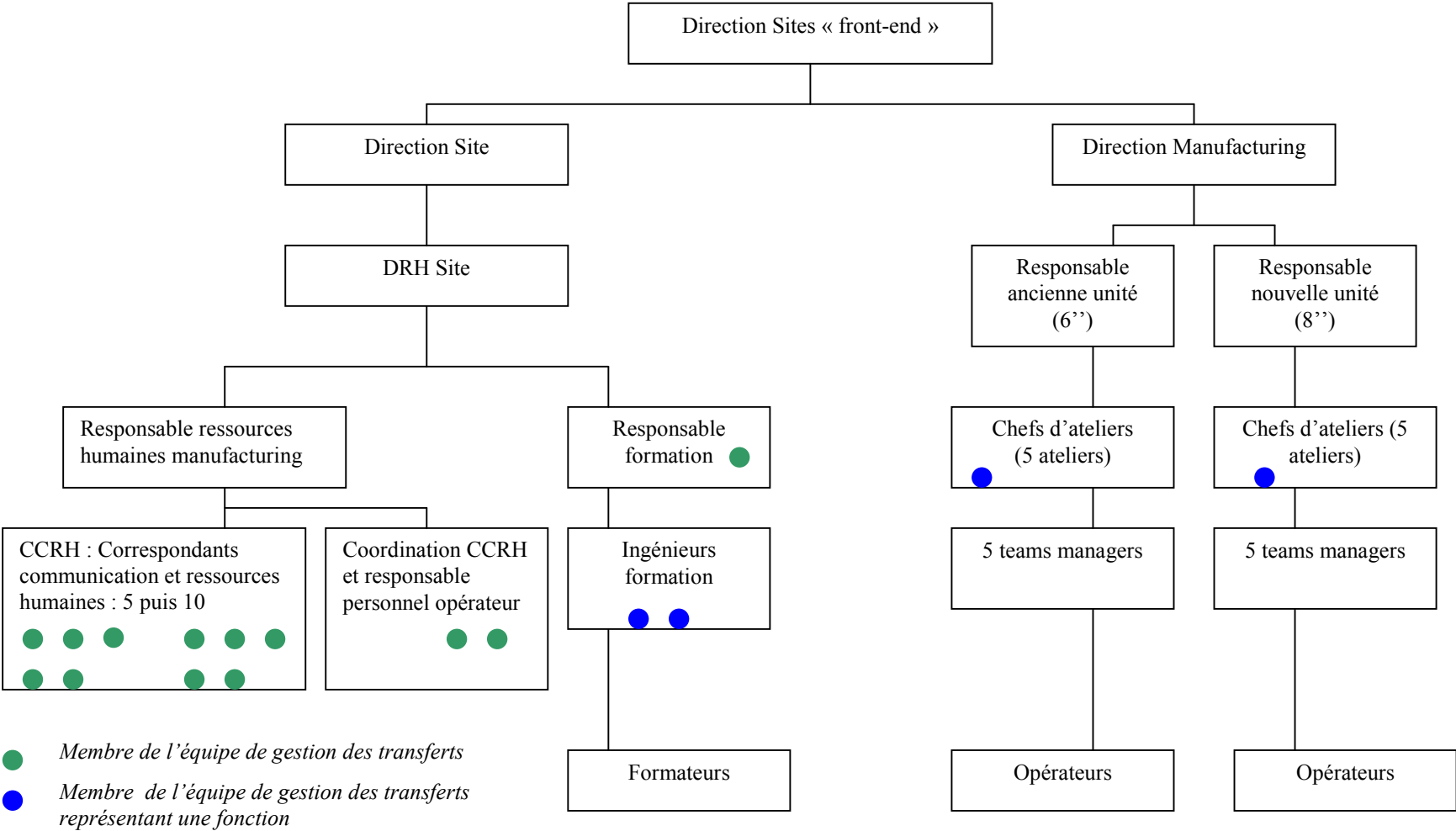
# **ANNEXES 7**



**Annexe 7a : Processus de transfert construit par l'équipe de gestion des transferts**

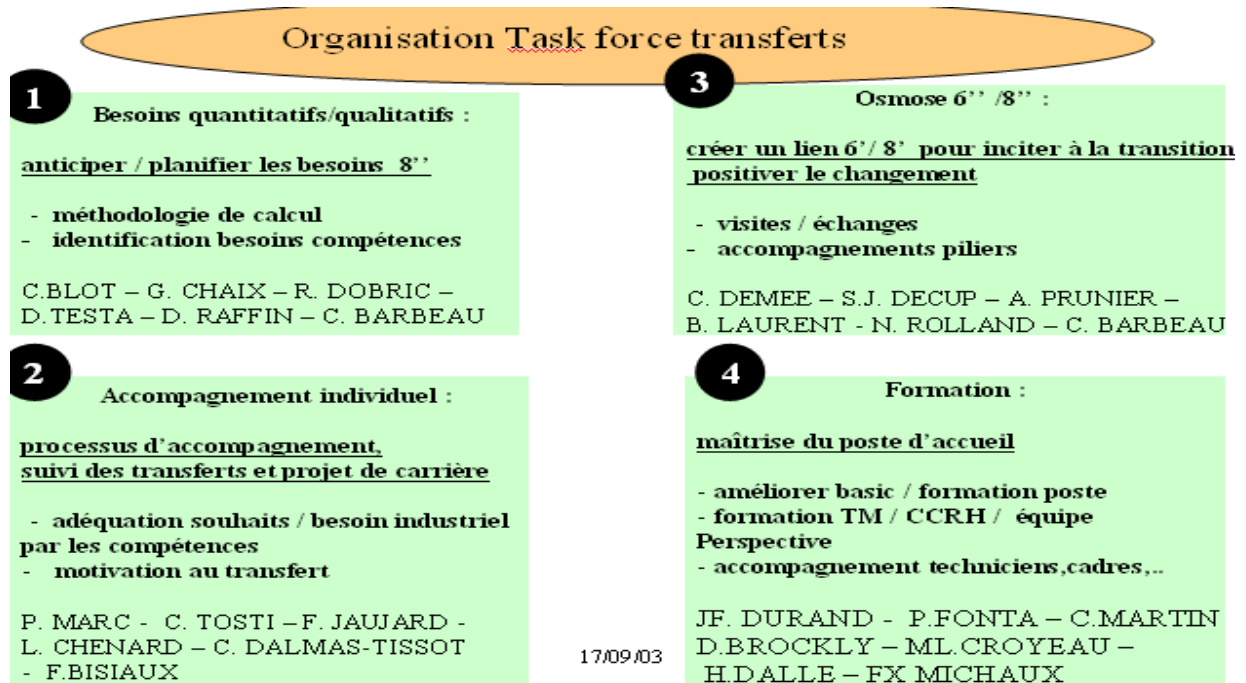


**Annexe 7b** : Organigramme simplifié des acteurs impliqués par la gestion des transferts



## Annexe 7c

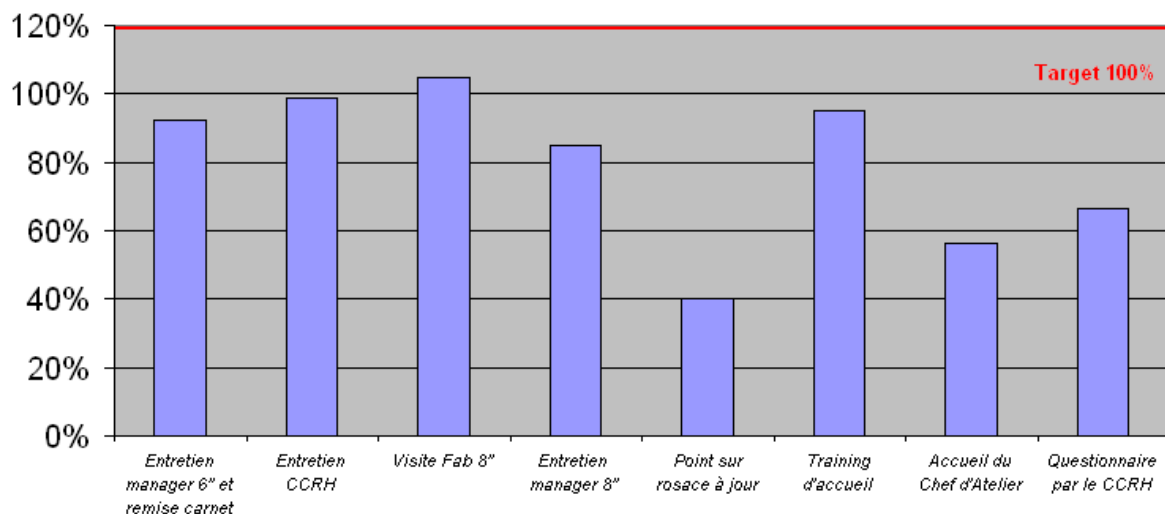
Groupes de travail organisés par l'équipe de gestion des transferts (Source : extrait d'une présentation du 17/09/03)



## Annexe 7d

Mesure du taux d'adhérence au processus de transfert (source : Suivi de 80 personnes réalisé par l'équipe de gestion des transferts sur le premier semestre 2006)

### Taux d'adhérence au process de transfert





## Au moment du transfert :

- Date retenue pour le transfert

.....  
.....  
.....

- Basic training

.....  
.....  
.....

- Accueil effectif par le manager dans l'équipe

.....  
.....  
.....

- Questionnaire à chaud (dans les 15 jours) :

Quel est votre niveau de satisfaction sur les points suivants

- Prise en charge par un formateur/tuteur 1 2 3 4 5

.....  
.....

- Logistique de transfert (respect de la date, matériel, badge...) :

1 2 3 4 5

.....  
.....

- Arrivée dans l'équipe :

- Accueil par le manager 1 2 3 4 5

- Accueil par l'ensemble de l'équipe 1 2 3 4 5

- Ambiance de travail dans l'équipe 1 2 3 4 5

- Coopération avec l'opérateur relais 1 2 3 4 5

.....  
.....

- Premières impressions sur le métier 1 2 3 4 5

.....  
.....

Dates :





**Après le transfert (3/4 mois après) :**

- ☐ Processus de suivi mensuel du plan de formation :

- À 1 mois :

.....  
.....

- À 2 mois :

.....  
.....

- À 3 mois :

.....  
.....

- ☐ Mise en place d'actions correctrices si nécessaires

.....  
.....

- ☐ Questionnaire de satisfaction à +4 mois :

.....  
.....  
.....

- ☐ Entretien annuel d'appréciation des performances :

.....  
.....

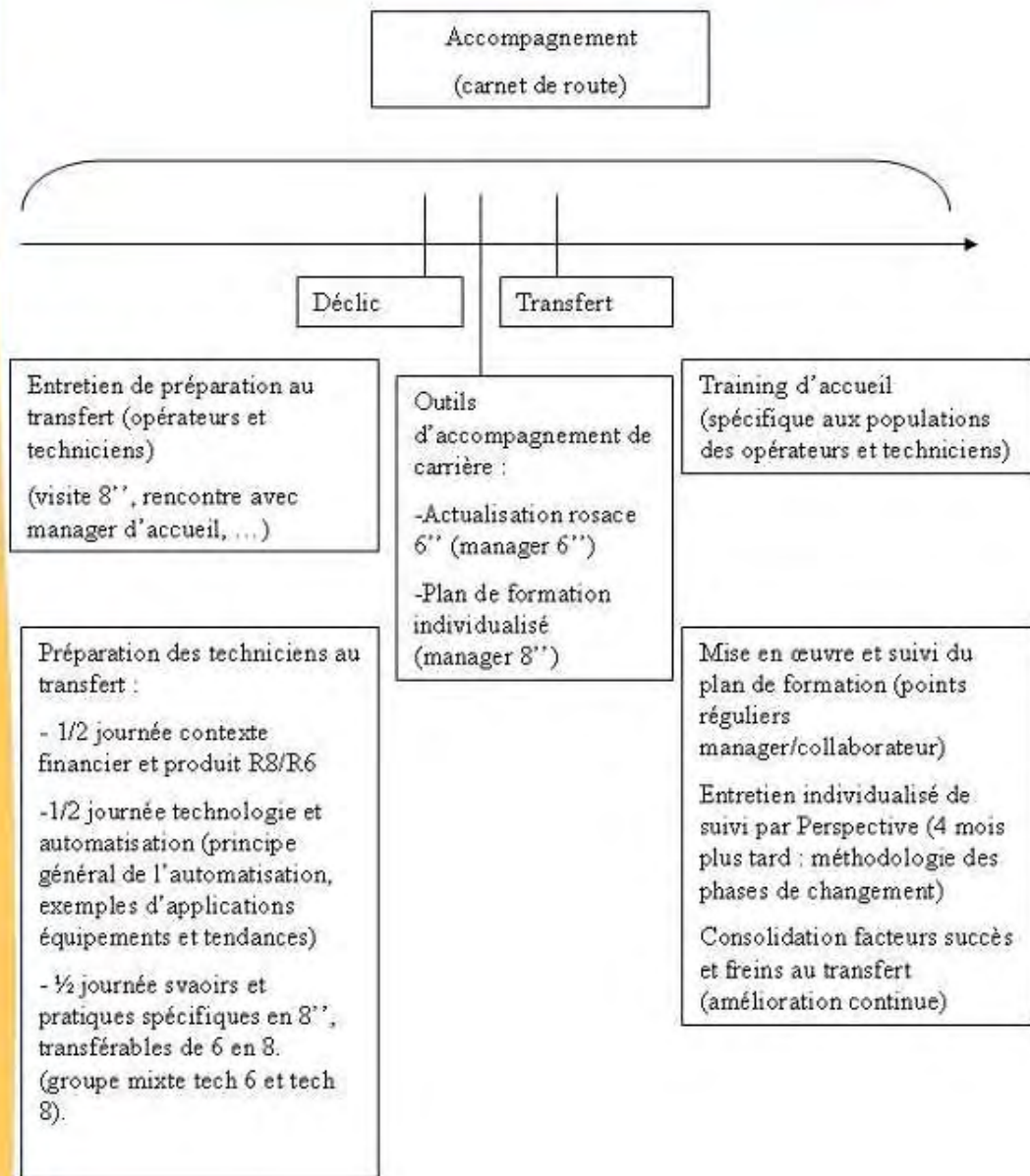
- ☐ .....

.....  
.....  
.....

**Dates :**



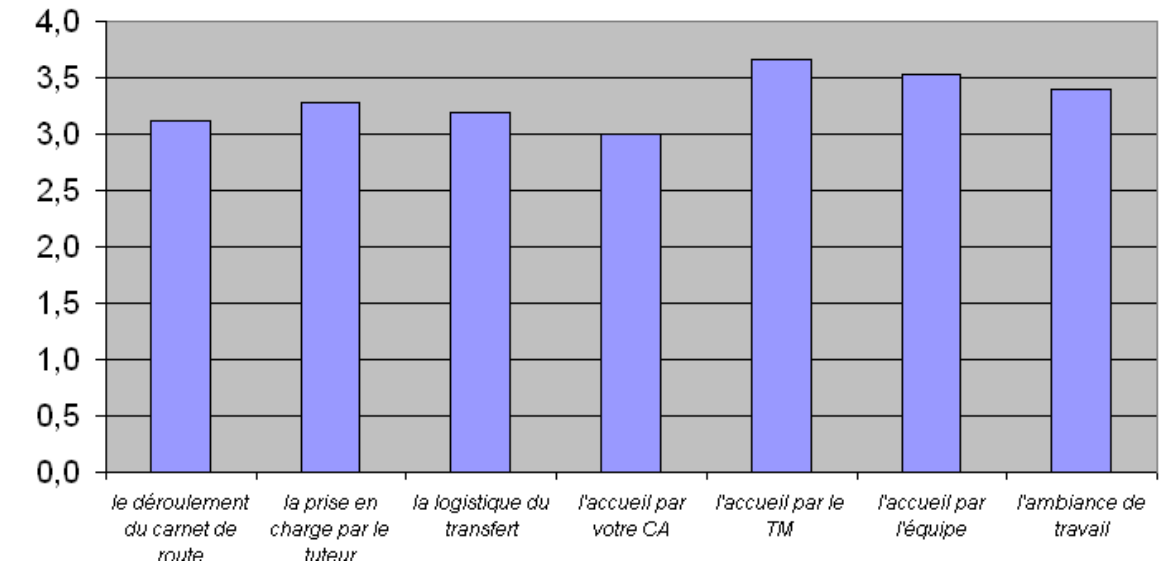
## Annexe : Définition de l'accompagnement



## Annexe 7f

Consolidation des données quantitatives du carnet de route (source : suivi des données recueillies via le carnet de route des personnes transférées – légendes : 1 = minimum, 4 = maximum)

### Note moyenne de satisfaction, 1 semaine après le transfert



## Annexe 7g

### **Etude 1, premier semestre 2004, extraits du rapport de François Jaujard à l'équipe de gestion des transferts actualisant l'étude 1 (26 Février 2006).**

« Une étude<sup>2</sup>, menée en Février 2004 à la demande de l'équipe « Perspective », visait à clarifier la situation sur l'évolution du métier entre les deux unités, afin de mieux connaître le contenu de la nouvelle tâche confiée aux opérateurs arrivant en 8'', pour, d'une part en tenir compte dans le processus d'intégration des opérateurs transférés, d'autre part éclairer le débat sur l'appauvrissement des postes en 8''.

C'est un des responsables de la formation des opérateurs qui a élaboré cette étude à partir d'une analyse faite par les formateurs de terrain en binôme ; pour une même zone, deux formateurs, respectivement spécialistes de l'ancienne et de la nouvelle unité, confrontaient leurs connaissances d'un même poste dans chacune des deux unités. L'ensemble de ces informations a été analysé par un groupe de travail constitué de ces mêmes formateurs, des Correspondants Communication et Ressources Humaines (CCRH) en équipes postées, une Responsable Ressources Humaines, l'animateur était un ingénieur formation.

Le contenu des résultats obtenus a ensuite été présenté aux opérateurs en cours de transfert ou récemment transférés, vivant la situation de changement, ils ont ainsi témoigné de leur ressenti.

La méthodologie a consisté en l'étude de 4 postes d'opérateurs, 1 par atelier, ateliers choisis parce que leur activité présentait des similitudes en 6'' et en 8'', et qu'ils concernaient un volume significatif d'opérateurs. La méthode d'analyse (Service Formation) est fondée sur l'activité au poste analysée en 5 axes : la gestion du poste de travail (choix du lot, lancement de l'équipement), la polyvalence sur les divers équipements, les mesures et analyses de contrôles des tâches et paramètres, la gestion des incidents, les manipulations.

.../...

---

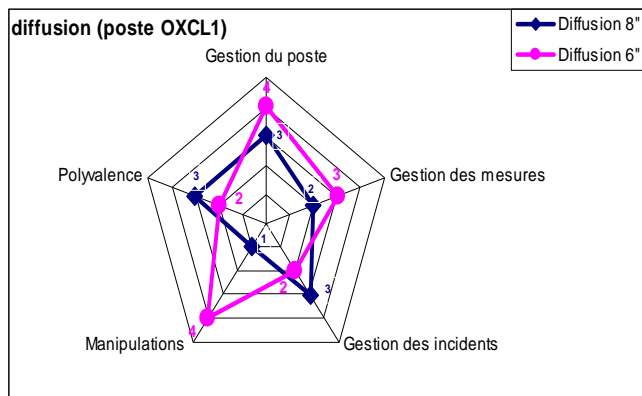
<sup>2</sup> Etude menée au sein du service formation de STMicroelectronics par Denis Brockly, ingénieur formation, février 2004.

Le détail des définitions de chaque axe a été précisé pour chacun des ateliers, en 6 et en 8''. Voici, par exemple, celui de l'atelier diffusion en 6'' :

- Exemples de tâches à effectuer en 6''**
- 
- Gestion du poste :**
- gestion de l'inventaire et du flux de production, lots prioritaires via le logiciel de GPAO
  - vérification des états équipements
  - vérification des lots en cours
  - vérification des tâches de qualité à faire
  - vérification disponibilité des plaquettes tests
  - préparation pour l'équipe suivante
- Gestion des mesures :**
- déchargement des plaquettes tests
  - plaquettes tests mesurées sur équipement
  - enregistrement des valeurs sur logiciel GPAO
  - si déclenchement appel niveau 2 (technicien)
- Gestion des incidents :**
- déclenchement car dépassement des limites de contrôle
  - application de la procédure d'alarme
  - problème d'équipement de chargement
  - ébréchantures de plaquettes
- Manipulations :**
- transferts des plaquettes vers paniers teflons
  - transferts des plaquettes vers équipement (nacelle)
  - ajout de plaquettes de test manuellement (pipette)
- Polyvalence :**
- sur un poste minimum 6 mois de pratique

Les résultats sont donnés ci-dessous, ils s'expriment en 4 degrés de niveau d'intervention, du plus faible au plus fort. Ils ont été la source d'un grand étonnement par rapport au débat sur l'appauvrissement des postes en 8'' avec l'automatisation.

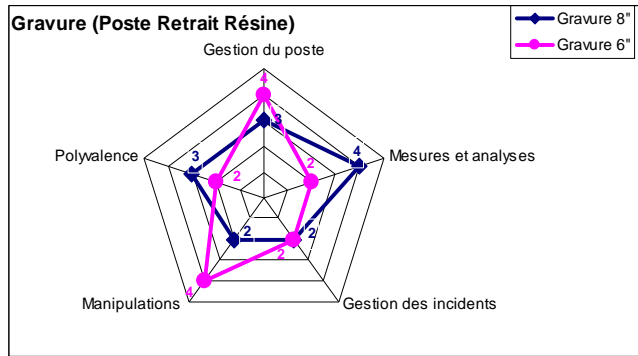
**Atelier diffusion (illustration 5) :**



Evaluation du niveau d'intervention :		
Faible	1	
Moyen	2	
Fort	3	
Tres fort	4	
	Diffusion 8''	Diffusion 6''
Gestion du poste	3	4
Gestion des mesures	2	3
Gestion des incidents	3	2
Manipulations	1	4
Polyvalence	3	2

Pour l'atelier diffusion, on remarque en 8'' une plus grande polyvalence et une plus grande latitude pour gérer les incidents. Le niveau d'intervention de la gestion des mesures et du poste semble un peu inférieur en 8''. Seules les manipulations de plaquettes donnent une latitude d'intervention moins grande.

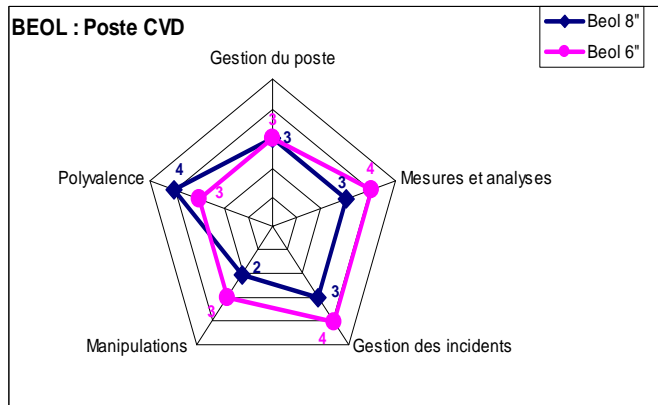
Pour l'atelier gravure (illustration 6), les résultats sont comparables :



Evaluation du niveau d'intervention :		
Faible	1	
Moyen	2	
Fort	3	
Tres fort	4	
	<b>Gravure 8''</b>	<b>Gravure 6''</b>
<b>Gestion du poste</b>	3	4
<b>Mesures et analyses</b>	4	2
<b>Gestion des incidents</b>	2	2
<b>Manipulations</b>	2	4
<b>Polyvalence</b>	3	2

On peut noter que les mesures et analyses semblent permettre un niveau d'intervention plus élevé encore que pour la diffusion. Dans ce cas aussi, le niveau d'intervention est moins élevé pour les manipulations.

Atelier « Back of the line » (illustration 7) :

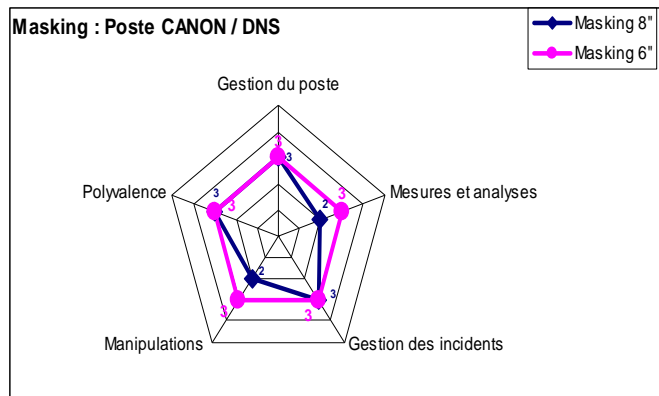


Evaluation du niveau d'intervention :		
Faible	1	
Moyen	2	
Fort	3	
Tres fort	4	
	<b>Beol 8''</b>	<b>Beol 6''</b>
<b>Gestion du poste</b>	3	3
<b>Mesures et analyses</b>	3	4
<b>Gestion des incidents</b>	3	4
<b>Manipulations</b>	2	3
<b>Polyvalence</b>	4	3

Même si dans cet atelier la gestion des incidents ainsi que les mesures et analyses ont un niveau moins élevé en 8'' qu'en 6'', ces activités témoignent d'une latitude d'action significative pour l'opérateur.

.../...

## Atelier masking (illustration 8):



Evaluation du niveau d'intervention :		
Faible	1	
Moyen	2	
Fort	3	
Tres fort	4	
	<b>Masking 8''</b>	<b>Masking 6''</b>
<b>Gestion du poste</b>	3	3
<b>Mesures et analyses</b>	2	3
<b>Gestion des incidents</b>	3	3
<b>Manipulations</b>	2	3
<b>Polyvalence</b>	3	3

On retrouve là aussi une équivalence entre la 6 et la 8'' pour la mesure et les analyses (même si le degré d'intervention en 8'' est moins élevé), et la gestion des incidents.

En synthèse, on remarque plusieurs points :

- Tout d'abord, le seul déficit important en terme de tâche en 8'' par rapport à l'ancienne unité concerne la manipulation du produit (en moyenne tous ateliers confondus, 1,75 dans la nouvelle unité contre 3,5 dans l'ancienne). La compétence de dextérité manuelle n'est en effet plus nécessaire en 8''. Toute opération visant à déplacer manuellement, avec la rapidité nécessaire à l'activité de production, est vécue comme valorisante en 6'' du fait du risque encouru par rapport au coût de la plaquette. Ces opérations manuelles ont été entièrement remplacées par des opérations automatiques en 8''.
- En termes de compétences, les formateurs rejoignent certains éléments de théories qui énoncent que cette disparition peut être remplacée par une compétence nouvelle en termes de capacité à traiter l'information et d'intelligibilité du langage homme/machine afin de « passer de connaissances relatives aux opérations de production (ici la dextérité manuelle) au contrôle de leur enchaînement et de leur gestion ».

Il est donc important d'évaluer si les autres axes nous révèlent des informations sur cette capacité à traiter l'information.

- C'est là que réside la véritable surprise car le groupe de travail s'attendait à une initiative nettement moindre en 8'', en accord avec la rumeur généralement répandue par de nombreux acteurs. Or sur l'ensemble des autres axes, les résultats sont presque équivalents dans les deux unités, voire ponctuellement supérieurs en 8''!
  - . *Axe polyvalence* (pratique d'équipements différents) : 3,25 en moyenne sur les ateliers 8'' contre 2,5 dans l'ancienne unité,
  - . *Axe gestion du poste* : 3 dans la nouvelle unité pour 3,5 dans l'ancienne,
  - . *Axe mesures et analyses* : 2,75 dans la nouvelle unité pour 3 dans l'ancienne,

. *Axe gestion des incidents* : 2,75 dans les deux unités.

Concernant la polyvalence, des analyses sur l'automatisation font ressortir l'accroissement de l'interdépendance entre les hommes du fait de l'automatisation qui permet de « substituer à la spécialisation antérieure des opérateurs une polyvalence comprenant des activités de contrôle qualité, changement d'outils, dépannage... », l'observation du terrain montre que l'automatisation standardise l'accès aux équipements, ce qui permet de passer plus facilement de l'un à l'autre. Il y a bien une spécialisation par équipement qui s'efface, mais qui reprend tous ses droits en cas d'aléas.

Les trois autres axes sont directement reliés à la capacité à traiter l'information, et à l'intelligibilité du langage homme/machine.

C'est d'abord l'axe gestion du poste de travail qui comprend notamment l'ensemble du système GPAO. Le niveau est presque équivalent dans les deux unités. On le voit en considérant l'axe « mesures et analyses » (valeur égale à 2,75 en moyenne sur 4 sur tous les ateliers en 8'', contre 3 en 6''), ainsi que l'axe « gestion des incidents » qui a des valeurs identiques dans les deux cas (2,75 en 6 et en 8''). Ces deux axes montrent la latitude de l'opérateur : il reste un agent de fiabilité. Et on peut même faire l'hypothèse d'un niveau équivalent de latitude d'intervention dans les deux unités (représentée par ces valeurs voisines de 3) ce qui suppose en fait une connaissance supplémentaire en 8'', relative aux procédures et aux représentations d'un système automatisé plus complexe.

Il y a une limite à cette étude, il s'agit d'une photographie à un instant précis, correspondant à une population travaillant en atelier récent et non comme en 6'' depuis plusieurs années. C'est ici qu'intervient l'effet conjoncturel : le niveau d'intervention des opérateurs dépend aussi de la « maturité » de l'unité de fabrication pour reprendre une terminologie du terrain.

C'est ainsi que l'on voit se développer au fil du temps des formations pour les opérateurs concernant la maintenance et les méthodes. Dans la phase de maturité de l'ancienne unité, le nombre d'heures moyen, par opérateur pour ce type de formation, était de 21,6 heures (année 2000). Les mêmes actions de formation en 8'' représentent seulement 7,4 heures en 2004. Ce nombre est également devenu très faible en 6'' (7,1 heure) car les techniciens et quelques opérateurs très qualifiés concentrent les compétences qui ne sont pas partagées par les autres opérateurs et les intérimaires. Dans la nouvelle unité, il est clairement annoncé par le management que les compétences des opérateurs 8'' sont appelées à croître dans ces domaines.

La sophistication des systèmes n'empêche pas les pannes. L'évolution du taux de pannes montre que les aléas gardent une certaine importance. Un des spécialistes<sup>3</sup> du sujet témoigne : « Il y a des incidents, des interruptions, par exemple lorsqu'un équipement ne démarre pas. Ce cas de figure est aussi fréquent en 8'' qu'en 6''. Il y a même un second effet de l'automatisation : dès que le système automatisé perd une information sur une opération, le lot est 'holdé' (mis de côté) et doit être vérifié pour pouvoir continuer dans la chaîne de production. Là, les opérateurs formés doivent intervenir pour décider. Cette procédure

---

<sup>3</sup> Joël Cholvy, spécialiste automation, *témoignage de Juin 2005*



sécurise le lot. » C'est ici que surgit une distinction capitale, énoncée par le spécialiste lui-même : l'automatisation n'a pas pour but d'éviter les interruptions mais de prévenir les effets de l'incident. Dès lors les opérateurs ont à réagir aux actions de prévention, en rétablissant la situation.

La consigne donnée au nouvel embauché est d'appeler le technicien. Très vite cependant, l'observation de situations similaires, les mesures et analyses réalisées poussent les opérateurs plus expérimentés à s'écarter du prescrit, à faire un diagnostic, à le communiquer, voire en cas d'expérience significative sur le poste à commencer à intervenir eux-mêmes.

Il est donc nécessaire que, pour faire face aux aléas, les opérateurs aient un niveau de compréhension des systèmes plus complexes, donc des compétences au moins aussi élevées dans la nouvelle unité.

Dès lors, il est nécessaire de préciser comment la population des opérateurs va ou non pouvoir s'adapter aux nouvelles dimensions du métier.

La maîtrise traditionnelle du métier repose sur « la combinaison de la connaissance des matériaux et des processus à la dextérité manuelle requise pour faire marcher une branche spécifique de la production ». La machine à commande numérique remet en cause cette définition et donne de nouvelles dimensions à la compétence.

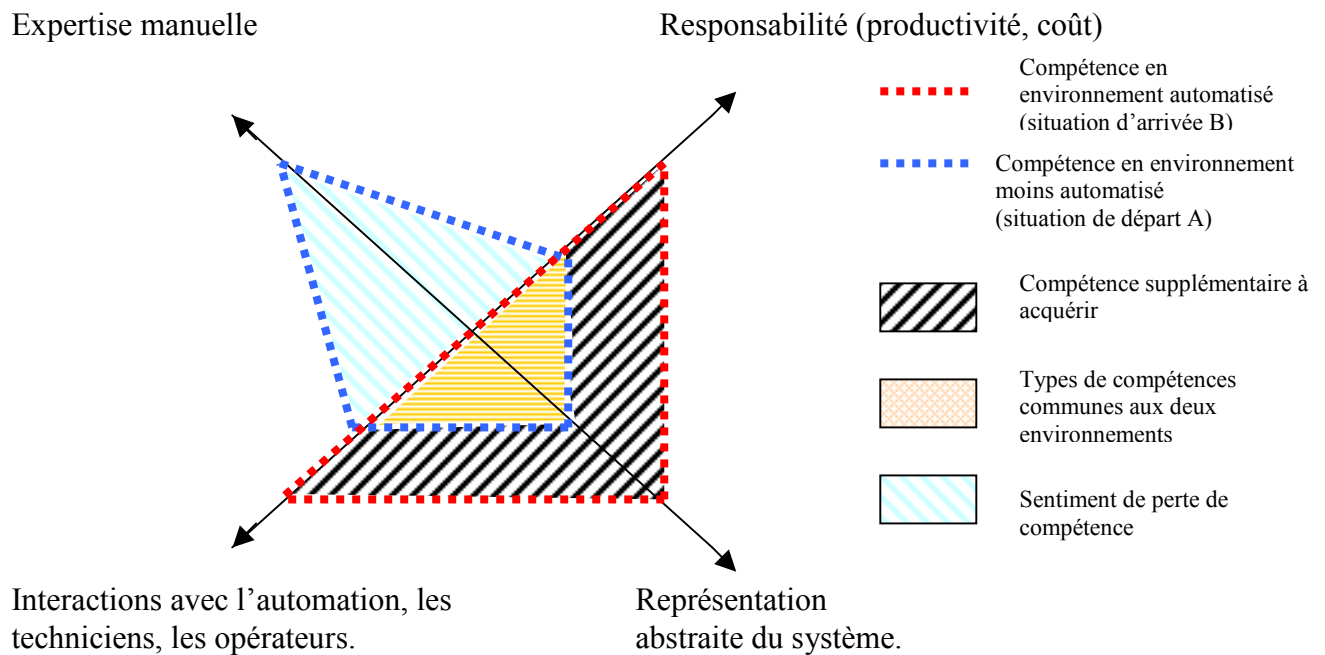
La première dimension est la responsabilité de l'opérateur par rapport au produit et aux équipements qui impose une compréhension en matière économique, un haut degré de vigilance mentale et la capacité à réagir rapidement en cas de problème. On sait que le coût du produit passe de près de 300 dollars en 6'' à 1300 environ en 8''.

La seconde est la capacité à discerner les incidents avant qu'ils ne se produisent et pour cela être capable de se représenter le processus de production.

La troisième dimension est le niveau d'interaction avec les programmeurs (service automation), les techniciens et les autres opérateurs. Des procédures complexes sont produites par ces interactions.

Une représentation schématique des dimensions du métier est donnée en illustration 9. On constate une différence dans les dimensions de la compétence entre un environnement moins automatisé et un environnement très automatisé, sans que ces données correspondent à une mesure précise. Le seul objet du schéma est une synthèse visuelle des développements ci-dessus.

## L'évolution des dimensions de la compétence en environnement automatisé



L'intérêt de la représentation graphique est de montrer la perte de compétence ressentie, et la nécessité d'accroître sa compétence sur trois dimensions.

Les opérateurs doivent parvenir à atteindre cet objectif.

### Actualisation de l'étude (janvier 2006)

Les analyses ci-dessous ont été menées en 2004.

Depuis, l'organisation du travail 8'' a évolué.

Que peut-on vendre à des opérateurs 6'' par rapport au métier d'opérateur ACTUEL en 8'' ?

Peut-on actualiser, voire préciser l'étude ci-dessus ?

Ci-dessous, les éléments d'évolution qui ressortent de trois entretiens menés (un team et deux opératrices). Idéalement, il faudrait confirmer ces données par des entretiens complémentaires.

### **1 L'organisation formalise comme prévu les formations de maintenance et de process :**

Les besoins en niveau 2 sont omniprésents, le service formation doit pouvoir démontrer la croissance des heures de formation ainsi que la mise en place des processus de certification et le nombre de tests passés (valeurs 2005).

## **2 Le mode de travail en 6'' et le sentiment d'utilité et de responsabilité qui en découle repose sur son caractère concret et sur la possibilité d'intervention dans l'étape de fabrication**

L'étude ci-dessus mettait en évidence le rôle des opérateurs dans la gestion des incidents ainsi que dans certaines mesures et analyses. En 2005, la mise en place de procédures d'intervention consiste en des délégations formelles aux intervenants expérimentés. Par ailleurs, l'amélioration des systèmes automatiques de mesure semble limiter la marge de manœuvre des intervenants.

Ici se pose la problématique initiale : l'automatisation va t'elle laisser la place à une autonomie pour l'opérateur ?

Clairement, les personnes interrogées font apparaître que les sécurités de la 8'' empêchent les lots de partir s'ils ne sont pas lancés au bon moment sur le bon équipement.

En 6'', à côté de ce processus automatisé, « beaucoup de tâches étaient confiées à l'opérateur ... en lançant un lot, nous prenions un risque, on avait l'impression de faire avancer les choses : il nous en passait beaucoup dans les doigts, nous ne touchions pas que les plaquettes mais aussi les valeurs, les recettes. »

C'est cet aspect concret qui donne à l'opérateur ce **sentiment d'utilité**, c'est son niveau de **responsabilité immédiate** en cas de scrap (détérioration du produit) qui à la fois l'inquiète et à la fois le valorise à ses propres yeux.

Mais il faut relativiser le fait de ne plus toucher le produit : « ce n'est pas valorisant de rouler des méplats ! Par contre, faire avancer un produit qu'on ne touche pas afin d'augmenter en qualité en 8'', c'est un progrès ! » En 6'', c'est donc la manipulation d'équipements qui est appréciée, plus que celles de la plaquette.

A côté de ce sentiment d'utilité et de responsabilité, l'impression qui se dégage du travail en 8'' est celui de la répétition, et de la rapidité des opérations : « en 6'', c'est plus lent, on comprend mieux ce que l'on fait. »

Il en résulte en 6'' une satisfaction par la quantité, et l'adhérence à automod. Cette satisfaction est aidée par la diversification des équipements 6'' : beaucoup de machines 6'' sont capables de traiter beaucoup de produits différents. Le flux de production ne comporte que peu de goulots d'étranglement. Or en 8'', il y a peu d'équipement par type d'opération, les chambres par exemple sont configurées différemment d'une machine à l'autre et ne peuvent traiter que certains types de produits.

Il peut en résulter une grande frustration : ne pas arriver à l'objectif quantitatif de production pourtant atteint dans l'ancienne unité.

Le contenu du métier en 6 et 8 est perçu différemment car son objet est en fait de plus en plus différent.

### **3 Le métier 8'' s'oriente vers une mission d'optimisation de la production, mettant en œuvre des capacités de gestion, d'anticipation ainsi que de relations**

« En 8'', le problème, c'est la gestion des machines. Il faut toutes les occuper, il faut être capable de choisir la bonne machine pour la bonne opération. Certaines recettes vont plus vite sur certaines machines, ça développe le sens de l'organisation. Wipper (logiciel de gestion de production) ne nous dit pas le lot qui doit passer d'abord, pour tenir compte du rythme de la machine. C'est ça qui est passionnant. Il faut optimiser le temps, les journées passent très vite...» Autre témoignage dans le même sens « En 8'', si l'activité est là, c'est vraiment beaucoup de travail ».

« En 8'', c'est par l'optimisation du fonctionnement des équipements qu'on se valorise. Si les lots qu'il serait de voir passer sur certains équipement ne sont pas sur la zone, il faut aller voir la zone d'avant pour alimenter l'équipement. C'est plus facile en 8 qu'en 6 : les étagères sont standardisées, c'est bien fait. » De même, les opérateurs peuvent dans le même esprit aller mener un lot vers la zone suivante : les liens inter-atelier sont donc encouragés. « Ce n'est pas compartimenté en 8'' comme en 6'' » ce qui aide les relations inter-zones.

Cette nouvelle façon de travailler se traduit aussi par le sentiment « d'être boostés par l'automation, et d'avoir moins de temps. La contrepartie est qu'il y a « moins de temps pour apprendre », et que par conséquent « c'est plus dur ».

Un témoignage résume concrètement le changement entre 6 et 8, 5 ans après le lancement de la 8'' :

« En 6'', on est plus centré sur les moves (nombre d'opération de production), en 8', on développe une polyvalence inter-fours » .

#### **Conclusion :**

L'automatisation n'appauvrit pas le métier : il fournit même à l'opérateur des opportunités de développer les capacités suivantes :

- son sens de responsabilité, non par rapport au lot lui-même car il est protégé maintenant du risque de scrap, mais par rapport à la production à réaliser en général durant le temps du poste de travail.

- les personnes habituées à agir en 6<sup>''</sup> à partir de gestes concrets et d'automatismes (procédures) et de rigueur d'exécution doivent apprendre à se représenter le système, à situer leur action dans celui-ci, à gérer les flux de production. C'est une activité de réflexion différente entre la 6 et la 8<sup>''</sup>, d'où un désapprentissage et un nouvel apprentissage.
- les capacités relationnelles. (polyvalence élargie, contact interzones.)

Le schéma sur l'évolution des dimensions de la compétence en environnement automatisé conserve donc tout son intérêt puisqu'il est confirmé par l'actualisation de l'étude. Le renforcement des programmes de formation doit être envisagé ainsi qu'une étude sur le contenu de ces formations. ».

## Annexe 7h

### Développement complémentaire sur le débat de l'impact de l'automatisation sur le métier d'opérateur

Deux approches sont étudiées successivement : l'approche de la parcellisation et celle de la coordination des tâches.

- L'approche de la **parcellisation des tâches** est résumée par Poyet (cité par Leplat, 1990) et pose le problème clairement : « A distance du lieu de production, les opérateurs sont censés garantir le bon fonctionnement des installations... ». **Automatiser c'est donc mettre de la distance entre le lieu de production et l'opérateur**, celui-ci réalisant non plus l'opération elle-même, mais seulement des réglages, le chargement / déchargement des produits. L'opérateur doit donc se « constituer une représentation, un modèle mental de l'état des installations » qui « permet à un sujet d'orienter sa recherche d'informations, d'anticiper les dérèglements, d'interpréter des valeurs ». Pour Poyet, plus l'homme s'éloigne du processus de production, moins il enrichit sa représentation du système qui restera partielle, morcelée, non adapté à une décision rapide, ce qui réduira son autonomie et l'obligera –en cas d'incident- à appeler un personnel spécialiste. Les résultats cités par Zarifian<sup>4</sup> d'une étude de la CECA<sup>5</sup> sur un bilan de l'automatisation montre les limites de ce type de système en terme d'insuffisance d'information sur ce que font les systèmes et pourquoi ils le font. Une séparation très forte existe dans ces systèmes entre programmation et exécution : cela renforce la division verticale du travail non plus entre l'ingénieur/technicien et le personnel exécutant mais entre le programmeur et l'opérateur. Le programmeur viendrait ainsi empiéter sur l'autonomie traditionnelle du personnel de fabrication concernant sa latitude d'organisation. Braveman, cité par Adler et Barys<sup>6</sup> ce sont les deux exigences de l'entreprise capitaliste – l'abaissement des coûts et l'augmentation du contrôle- qui sont satisfaites par l'automatisation qui simplifie et déqualifie les emplois. Cette déqualification provient de la division du « processus entre des ouvriers séparés, chacun représentant beaucoup moins en terme de formation, de capacités et de coûts horaire, qu'un opérateur compétent<sup>7</sup> ». Dans ce contexte, l'opérateur joue un simple rôle d'informateur pour l'intervention de personnes plus compétentes. Selon une approche similaire (Merchiers<sup>14</sup>, 1990) les sophistications et les ruptures technologiques de l'automatisation, telles qu'elles ont été décrites par certains acteurs de la nouvelle unité, tendraient donc à réduire d'autant la participation des

---

<sup>4</sup> Philippe Zarifian, qualification collective et automatisation : le cas de la sidérurgie, formation emploi n°1, 1983.

<sup>5</sup> Evaluation des facteurs humains au laminoir à chaud, n°2 de Hoogovens, rapport de la réunion des 26 et 27 octobre 1976 à Ijmuiden/Amsterdam, CECA.

<sup>6</sup> Paul S.Adler et Bryan Barys, Formation emploi n°21, janvier-mars 88, pp 5-25.

<sup>7</sup> H. Braverman, 1974, Labor and Monopoly Capital: The degradation of work in the twentieth century, New York, monthly review press.

<sup>14</sup>

ouvriers du fait de « l'hégémonie des ingénieurs dans la conception des technologies et dans leur développement ».

La conclusion de ce type d'analyse montre que la complexité des systèmes automatisés est fonction inverse de l'initiative dévolue à l'opérateur et que les problèmes posés en matière de maintenance ou d'automatisation au cours des opérations de production sont confiés à des équipes spécialisées.

- L'automatisation : un outil de coordination des tâches ?

Sur le plan de la performance collective, plusieurs témoignages de responsables hiérarchiques (chefs de ligne, ancienne dénomination des SHOM) mettent en évidence que dans l'ancienne unité moins automatisée il était fréquent que les opérateurs raisonnent et agissent au niveau de leur groupe, visant des objectifs élevés parfois au détriment des autres zones, ou des autres équipes vis-à-vis desquelles le travail n'était pas préparé, voire des consignes mal passées. Certaines pratiques visaient même à traiter en priorité des lots de plaquettes « faciles » dont le temps de fabrication était par exemple plus court, ce qui permettait de produire beaucoup et d'obtenir des indicateurs favorables de prime. Pour lutter contre cet effet pervers des suivis de temps de fabrication, un logiciel baptisé « automod » a été créé en 6'' afin de fournir une planification précise des priorités de production. En 8'', le système automatisé de planification est encore plus élaboré et apparaît comme une garantie d'une performance collective. Dans ce sens, l'automatisation développerait l'interdépendance.

D'une façon similaire, de Bonnafos<sup>8</sup> montre pour sa part que l'automatisation rend les étapes de production interdépendantes et accroît l'interdépendance entre les opérateurs, développant ainsi la polyvalence. Zarifian<sup>9</sup> de la même façon cite une étude<sup>10</sup> montrant que l'automatisation ne conduit pas à une parcellisation classique des tâches : « nous emploierons la notion de « spécialisation des tâches » plutôt que de parcellisation, pour éviter l'image d'une division du travail qui atomiserait les tâches alors que dominant, dans ce système très intégré de production **les exigences de coordination et de communication** ». Zarifian indique que l'automatisation peut amener une forme nouvelle de polyvalence qui permet aux opérateurs d'intervenir plus facilement sur un nombre croissant d'équipements du fait de la standardisation due au fonctionnement automatisé. Cette constatation est effectivement valable en 8'' : tous les acteurs s'accordent à constater que la période de prise de poste puis de maîtrise d'un nombre croissant d'équipements est plus courte que dans l'environnement moins automatisé de la 6''. Cela ne signifie pas pour autant que la formation semble suffisante aux yeux des opérateurs.

---

<sup>8</sup> de Bonnafos, G., (1984). Automatisation et nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie automobile, Formation emploi N°8, octobre-décembre 1984

<sup>9</sup> Zarifian, P. (1983). Qualification collective et automatisation : le cas de la sidérurgie, formation emploi n°1, 1983.

<sup>10</sup> Durand C. et al. (1972). Travail, salaire, production, tome 1 : « le contrôle des cadences », éd. Mouton.

Jayet<sup>11</sup> apporte sur ce problème une vision complémentaire en montrant qu'un groupe d'hommes ne fonctionne pas sans heurts et que pour y parvenir il est nécessaire de mettre en place un réseau d'intercompréhension, une trame qui structure le rapport au travail. La thèse de cet auteur étant que c'est **l'écart entre le prescrit et le réel qui nécessite des réajustements permanents grâce à l'initiative des personnes**. Cette « constante activité d'ajustement » se construit à partir d'un **principe de coopération entre les opérateurs** et permet une puissante régulation. La réalisation des objectifs de productivité, qualité, sécurité devient alors conjointe. Pour Jayet, **les règles du métier ne sont écrites nulle part, elles sont le fruit d'un débat interne dans l'équipe, et se construisent à partir d'un référent stable : l'autorité, l'organisation prescrite du travail et les règles de l'art**. Leur rôle est d'éviter que la diversité de ses membres ne fasse éclater le collectif de travail et permettent de réaliser le travail demandé. Jayet insiste sur le rôle de la convivialité ordinaire, sur la lenteur d'élaboration de ces régulations, de leur facilité à se briser. La conclusion de Jayet est que la « subjectivité humaine introduit un certain degré d'imprévisibilité dans les situations de travail » et que cette « incertitude est atténuée par des systèmes tampons qui sont le collectif de travail et les règles de métier... ». **Pour l'auteur, c'est par cette intégration à ce « système intersubjectif de régulation » que l'homme devient un opérateur fiable au sein d'un système de procédures et de contrôle** : l'existence de consignes et procédures d'une part et la mobilisation de l'intelligence humaine dans un espace interne efficace de dialogue d'autre part permet la fiabilité.

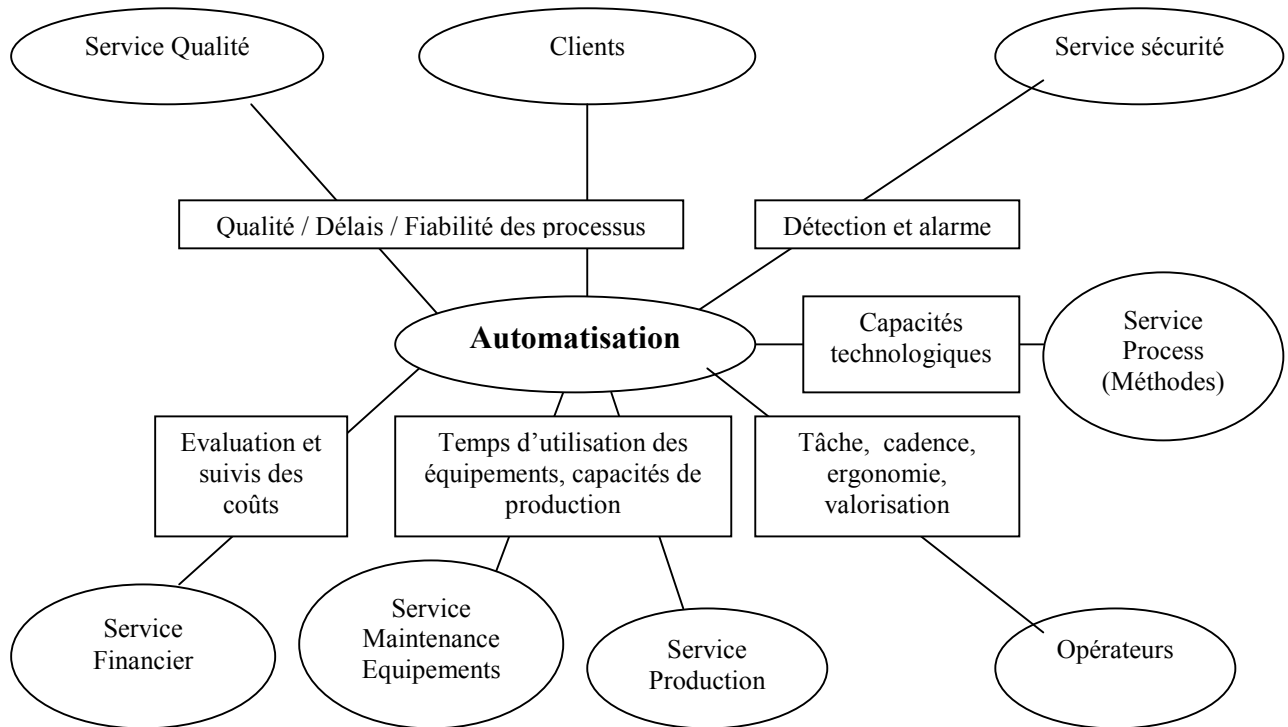
Au-delà des régulations internes sur le métier, les différents acteurs ont des enjeux différents par rapport à l'automation. Ces enjeux doivent être régulés. L'illustration ci-dessous illustre certains de ces enjeux à partir de témoignages recueillis.

---

<sup>11</sup> Jayet, C. (1993) Fiabilité humaine et aspects collectifs du travail, Performances Humaines et Techniques, septembre-octobre n°66.



## Illustration des enjeux des différents acteurs par rapport à l'automatisation



L'automatisation est un espace d'intervention de l'opérateur sous la condition d'acquisition de compétences de connaissances procédurales et de traitement de l'information

Dans son analyse sur la sidérurgie, Zarifian<sup>9</sup> converge avec Jayet quand il insiste sur **l'existence d'un collectif mettant en jeu un réseau de savoirs spécialisés et coordonnés** qui peut difficilement s'accommoder de la division entre préparation et exécution qu'induit l'automatisation. Il met aussi en garde sur les effets de l'automatisation comme générateurs de réductions d'effectifs et entraînant de ce fait une quasi-destruction du groupe social. Zarifian plaide pour une recomposition du travail ouvrier collectif par le développement de la coopération entre opérateurs.

Afin de constituer un contexte favorable à l'intervention des opérateurs, Zarifian<sup>12</sup> met en évidence un **besoin de formation notamment pour que le personnel assimile et prenne en charge les moyens de contrôle sur l'équipement déjà préréglé en abordant la complexité de l'automatisation**. Cette constatation est cohérente avec les attentes des opérateurs en terme de formation pour faciliter leur transition.

Concernant le **type de compétences** à faire acquérir au personnel, Merchiers<sup>13</sup> analyse l'opposition traditionnelle entre savoirs faire pratiques et connaissances théoriques qui

<sup>12</sup> Zarifian, P. (1983). Qualification collective et automatisation : le cas de la sidérurgie, formation emploi n°1.

<sup>13</sup> Merchiers, J. (1990) « L'automatisation : des connaissances plus abstraites ? », formation emploi octobre-décembre 1990, n°32

assurent la cohérence et l'intelligibilité des processus de travail observables. Il note qu'effectivement, l'automatisation ne met plus directement le travailleur en prise avec l'objet ou l'outil. **L'opérateur n'a plus à faire qu'à des représentations nécessairement abstraites de ces objets et de ces outils.** « En ce sens, la séparation du réel et de sa représentation serait un effet de la technicisation du monde contemporain ». Merchiers indique aussi que les connaissances « spécialisées » relatives aux opérations matérielles à effectuer en production s'effacent au détriment des connaissances nécessaires à la coordination de fonctions donnant lieu à représentation.

Mais pour Merchiers, cela ne signifie pas que les connaissances deviennent pour autant théoriques et scientifiques. En effet, l'auteur introduit une différence essentielle entre connaissances théoriques et connaissances abstraites. Ainsi, l'évolution du métier de la maintenance est décrit comme **le passage d'une activité relativement empirique de dépannage à une activité d'élaboration et de traitement de l'information afin d'utiliser les dispositifs automatisés de signalisation des pannes, d'autocontrôle, d'aide au diagnostic.** Ce type de dispositifs est très présent dans le travail de la nouvelle unité. L'équipement donne lieu à une représentation schématique, simplifiée, codée. Décrire une panne devient alors non une description de celle-ci, mais établir un système hypothétique de relations de causalité entre un certain nombre de paramètres. **On voit ainsi apparaître des « connaissances de surface<sup>14</sup> », et non pas de connaissances scientifiques nécessaires dans le cas d'objets techniques complexes. Le caractère organisé et méthodique de ce type de connaissance donne lieu à production de procédures sans en modifier leur nature respective.**

L'auteur va encore plus loin en contestant que la distinction abstrait / concret soit applicable au cas de l'automatisation. Les difficultés cognitives de ces situations de travail résident pour lui auteur dans la maîtrise de la complexité des procédures à mettre en œuvre. Les difficultés ne proviennent donc pas au terme de cette analyse d'une différence de nature entre abstrait et concret, pratique et théorie, expérience et connaissances scientifiques, mais bien de **la complexité des procédures** dont la connaissance ne peut être inférée de l'expérience.

Merchiers montre aussi **l'impact de ces procédures** sur l'évolution du rapport entre fabrication et méthodes à travers l'exemple du dessin. Lorsque celui-ci n'était pas encore utilisés dans les ateliers, le concepteur de machines décrivait son idée à un ouvrier qui grâce à son expérience et à son savoir faire était en mesure de définir les pièces nécessaires et la façon de les fabriquer puis de les assembler. L'introduction du dessin technique dans le courant du XIX<sup>ème</sup> siècle et sa première utilisation massive dans les usines Ford permet de faire passer progressivement le pouvoir de décision de l'atelier au bureau d'études, les concepteurs exigeant des ouvriers et artisans qu'ils suivent strictement leurs plans. En informatique, de la même façon, rentrer du code signifie traduire des connaissances dans un langage et en faire une procédure. **L'auteur explique la difficulté réelle rencontrée par les opérateurs lors de**

---

<sup>14</sup> Videcoq J.-M. et alii (1987), « Aide interactive au dépannage en expérimentation », in Avignon 87, Les systèmes experts et leurs applications, VII<sup>èmes</sup> journées internationales, vol 2.

**l'introduction de systèmes informatisés en production par la difficulté, l'opacité des langages informatique, et non par un effort quelconque d'abstraction.**

En conclusion, il s'oppose donc résolument aux thèses qui défendent que l'automatisation est un passage de la dextérité manuelle consistant en « réflexes physiques fondés sur l'expérience et acquis pendant l'apprentissage » à une « expertise conceptuelle<sup>15</sup> ». Citant Veltz<sup>16</sup>, l'auteur oppose à la rationalité technique une rationalité communicationnelle et pointent les obstacles langagiers qui nuisent à la communication chez les ouvriers.

**Les difficultés cognitives nées de l'automatisation s'analysent donc essentiellement en terme de complexité procédurale et communication / traitement de l'information.** Le point concernant la complexité procédurale rejoint le concept du travail prescrit.

On en déduit qu'il est possible de donner une latitude d'intervention aux opérateurs en contexte automatisé dans la mesure où l'organisation facilite par divers dispositifs la connaissance de ces procédures.

---

<sup>15</sup> P.S. Adler et B. Borys, « Automatisation et travail : le cas de la machine-outil », *Formation Emploi N°21*.1988

<sup>16</sup> P. Veltz, 1988, « Rationalisation, organisation et modèles d'organisation » in P. Cohendet et alii, l'après-taylorisme.

## Annexe7i

Etude 2 (Avril 2006), mise à plat de 9 entretiens filmés, 9 personnes interrogées sur leur expérience d'un changement pour illustrer une formation au changement devant préparer le personnel aux transferts d'une unité à l'autre (extraits du rapport de François Jaujard à l'équipe de gestion des transferts pour un débat et une réflexion commune).

### Méthodologie d'enquête

Neuf personnes ayant vécu un changement professionnel répondent en Mars 2004 à 37 questions qui leur sont posées par des étudiants de l'IAE. Les interviews sont filmées dans le but de réaliser une formation au changement pour transférer le personnel de l'ancienne unité 6'' vers la nouvelle 8''.

L'objet des entretiens est le changement de site de fabrication. Il s'agit dans 8 cas sur neuf du passage de Thomson Aix à Eurotechnique sur la période 1986-1988, à l'exception d'une personne mutée de Rousset sur un autre site, et revenue depuis sur le site de Rousset.

Notre objectif se limite à repérer la récurrence de thèmes relatifs au changement dans la situation de travail, d'évaluer cette fréquence ainsi que d'identifier les liaisons entre ces thèmes.

Les limites de cette approche sont le faible nombre de personnes interrogées, et le fait que la situation faisant l'objet de cet entretien (ici le transfert Cesco/Eurothechnique en 86/88) peut faire ressortir plus particulièrement tel ou tel thème.

**Questions posées à chaque personne interviewée :** Ce questionnaire a été élaboré par les élèves de l'IAE, sans lien avec la méthodologie développée au chapitre 3. A l'époque de ces interviews, les grilles d'analyse de la transition de nos travaux n'étaient pas encore construites.

Première Partie de l'interview : L'objectif de l'enquête est, dans un premier temps, **d'analyser les ressentis lors de l'annonce de la décision de changement** de transfert vers un autre site

- 1 - Depuis combien de temps êtes-vous salarié chez ST ?
- 2 - Pouvez-vous nous faire un bref rappel de votre parcours chez ST ?
- 3 - Poste occupé actuellement ?
- 6 - Quel type de poste occupiez-vous ?
- 7 - Quel poste vous était proposé pour la nouvelle mission ?
- 8 - Qu'avez-vous ressenti ? À l'annonce de l'arrêt de votre activité ? À partir du moment où vous aviez décidé de changer de site ?
- 9 - Quel type de support interne ou externe accompagnait les salariés volontaires au départ ?
- 10 - Comment vous êtes-vous préparé à ce changement ?
- 11 - Avez-vous demandé conseil à votre entourage ?
- 12 - Comment votre proche famille a-t-elle participé à votre décision ?
- 13 - Quelle était l'attitude des autres salariés confrontés à la même situation ?

14 - Quelles étaient les raisons principales qui ont dicté votre choix ?

Seconde Partie de l'interview : l'objectif de l'exploration est d'examiner l'**évolution des modes de représentations**. Cette seconde partie a été intitulée par les élèves de l'IAE « Changer de cadre de référence pour réussir l'intégration »

1 - Comment connaissiez-vous le site de Rousset ?

2 - Pourriez-vous nous parler de votre première journée à Rousset ?

3 - Y a-t-il des choses qui vous ont marqué pendant cette période d'intégration ?

4 - Comment avez-vous été accueilli à Rousset ?

5 - Avez-vous rencontré des difficultés relationnelles ?

6 - Difficultés pour appréhender le poste ?

7 - De quelle façon peut-on s'appuyer sur les autres collègues mutés, pour réussir l'intégration ?

8 - Pouvez-vous nous dire si vous aviez gardé des contacts fréquents avec vos ex-collègues du site précédent ?

9 - Quelles ont été les choses les plus difficiles à vivre pendant cette période ?

10 - Parmi les points que vous appréhendez le plus, quels sont ceux qui, finalement, se sont passés sans difficultés ?

11 - Comment vos proches ont-ils vécu cette période ?

12 - Comment sait-on que l'on a réussi son intégration ?

13 - Combien de temps vous a-t-il fallu pour vous sentir intégré ?

Troisième Partie de l'interview : C'est la **conclusion**, sa finalité est de demander **quels enseignements** peuvent être tirés de cette période de vie.

1 - Quels effets a eu ce changement sur votre carrière ?

2 - Si vous gardez des contacts avec vos ex-collègues (site précédent), pouvez-vous nous donner quelques exemples de leurs carrières ?

3 - D'après vous, qu'est-ce qui nécessite le plus de temps d'adaptation (poste, ambiance, horaires ...) ?

4 - Comment expliquez-vous les résistances naturelles au changement ?

5 - Quels enseignements tirez-vous de cette période de votre vie ?

6 - Comment aborderiez-vous cette étape de votre vie, avec l'expérience vécue ?

7 - Que pourriez-vous conseiller à des gens qui vont être confrontés à un changement d'environnement ?

8 - Pouvez-vous nous parler d'une autre situation de votre vie, pour laquelle l'expérience vécue, comme une sorte de révélateur, vous a permis de mieux accepter le changement ?

9 - Quel type d'accompagnement permet de mieux aborder le changement ?

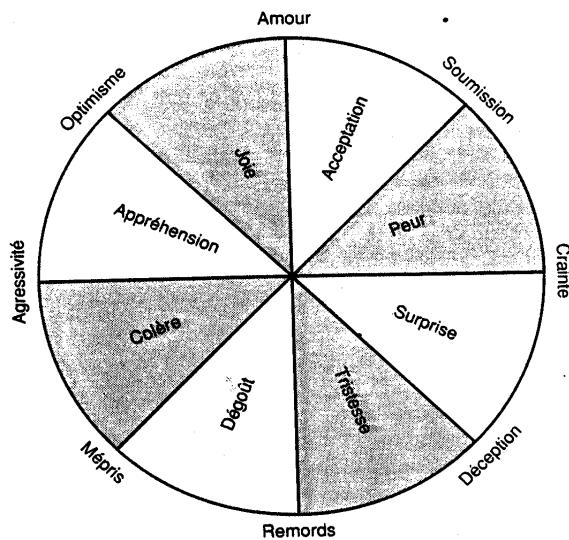
10 - Y aurait-il des points importants que nous n'aurions pas abordés et que vous souhaiteriez exprimer ?

## Résultats de l'enquête et analyse

Chaque thème est ensuite présenté, avec une définition et un extrait de quelques citations qui nous ont paru illustrer le mieux le thème. Au total, l'analyse a relevé 256 citations.

### Thème N° 1 en nombre de citations (43 soit 17%) : les émotions

Chaque fois qu'une émotion apparaît dans une citation, qu'elle soit positive ou négative, elle est enregistrée en tant que thème (c'est le sens principal de l'observation). La liste des émotions identifiées est celle qui figure dans la théorie de Beck (1979). Ce recensement des émotions évalue la dimension affective du changement.



- 1 - Il y avait la **peur** de l'inconnu.
- 2 - On était une famille
- 3 - Je voulais continuer chez STm.
- 4 - J'ai éprouvé de la **tristesse** et de la **colère**. C'est tout un environnement qui changeait.
- 5 - On se dit qu'on ne va **jamais y arriver** et qu'on ne va pas s'y faire à cet **environnement** nouveau mais on s'y fait très bien.
- 6 - ça a été **très dur**, on a l'impression que tout s'arrête. Quand la décision est prise, c'est bien.
- 7 - J'ai eu **peur** pour les plus âgés car c'est difficile de se recaser.
- 8 - J'ai eu **peur** de perdre mon **emploi**.
- 9 - J'allais être **protégée** par les gens qui étaient déjà sur le nouveau site.
- 10 - Ce n'était pas la fin du monde, on en **rigolait**. Ce n'était pas terrible.
- 11 - J'étais **contente** de ne pas arriver la première.
- 12 - J'étais **gonflée à bloc**, je l'ai perçu comme une chance pour moi. Un groupe comme ST donne des opportunités.
- 13 - On avait beaucoup d'ancienneté, un « passé » qui devait faire **peur**.
- 14 - J'ai **subi** ici, à cause de la méchanceté d'une personne.
- 15 - Un changement, c'est toujours une **angoisse**, mais ça a été.
- 16 - **Choc** de la **rupture** et **choc** d'être considéré comme des voleurs de postes ;

- 17 - Je n'avais pas vraiment d'**appréhension** parce que je m'étais dit « OK, j'accepte la mutation », c'était parti.
- 18 - J'**appréhendais** de savoir si j'allais m'y faire. T'as toujours **peur** de ne pas y arriver.
- 19 - On a toujours du **stress** et on se rend compte que ça se fait facilement.
- 20 - Pour les proches c'est plus **dur**, pour le conjoint c'est **difficile**...
- 21 - Le plus **dur**, ça a été pour ma fille que j'ai dû sevrer au bout de 3 mois.
- 22 - On a réussi son intégration quand **on se sent bien**, qu'on ne se sent pas rejeté
- 23 - Il faut avoir l'esprit libre, être **serein**. Les autres le sentiront et vous aideront.
- 24 - Quand on **dort bien**.
- 25 - Quand on vient avec **plaisir**, que ce n'est pas un fardeau.
- 26 - Quand on se lève le matin et qu'on n'a plus **peur** de venir travailler, qu'on est **content** de venir à son poste
- 27 - À chaque moment de changement, on se pose la question de **savoir si on a bien fait**.
- 28 - La **peur** du changement, c'est parce qu'on a la famille, des amis et qu'on n'a pas envie de partir.
- 29 - Le changement fait toujours **peur**. La population 8'' est jeune et un peu agressive
- 30 - ça vient de la **peur** du changement, on s'est fait un petit trou, on a envie d'y rester
- 31 - C'est la **peur** du changement, c'est propre à l'homme.
- 32 - Le changement fait **peur** par défaut, parce qu'il faut changer ses habitudes, se remettre en question, un effort sur soi, un effort de volonté
- 33 - De la **peur**. Les gens ont besoin de trouver un cadre de référence.
- 34 - La **peur**, c'est perdre quelque chose pour gagner autre chose. Et ce n'est pas forcément un gain.
- 35 - Des fois tu as **peur** et puis tu te lances dans un truc et ça peut très bien marcher.
- 36 - Le changement m'a fait prendre conscience de ne pas avoir **peur** de la nouveauté, j'avais les capacités pour surmonter les problèmes.
- 37 - J'aborderais à nouveau ce changement pareille, **sereine**
- 38 - Avec plus de **sérénité**.
- 39 - Avec le **sourire**.
- 40 - Avec l'âge, on prend un peu plus d'**assurance**.
- 41 - Ils **se rendront compte** au bout de quelques jours qu'ils se faisaient une montagne pour rien.
- 42 - J'aborderais un nouveau changement en **positivant** au maximum, en étant volontaire. Il faut aller de l'avant.
- 43 - Il ne faut pas avoir **peur**. Je crois qu'on est un gros groupe, on est encadré.

## Thème N° 2 en nombre de citations (42, soit 16,5 %) : les relations

Il s'agit de l'ensemble des citations faisant état d'un rapport avec une autre personne, qu'il s'agisse de relations interpersonnelles, ou d'un rapport avec plusieurs personnes ou groupe(s) identifié(s).

Chaque fois qu'une relation est citée, qu'elle existe ou qu'elle soit anticipée, espérée ou crainte, elle entre donc dans cette rubrique.

- 1 - En **groupe**, c'est toujours plus facile.
- 2 - Ce qui était dur, c'était les réflexions que l'on **craignait**.
- 3 - On ne parlait que de ça.
- 4 - J'ai retrouvé beaucoup d'**anciens**.
- 5 - J'ai été **accueillie** par mes **anciennes collègues**, très bien passé.
- 6 - On était avec des garçons qui étaient très **gentils**, parfois un peu collants...
- 7 - J'ai été très bien **accueillie**, bonne **équipe**, très bien dès le départ.
- 8 - Ma première journée est un très mauvais souvenir, on a été très mal **accueillis** comme si on était responsable de la fermeture de notre usine.
- 9 - En plus, on était des **femmes** dans un lieu d'**hommes**.
- 10 - Les différences **hommes/femmes** étaient importantes et on n'avait pas vraiment de sujets de conversation.
- 11 - Au début, il y avait une certaine **méfiance** dans les **deux camps**.
- 12 - A Aix, c'était vraiment une famille, à Rousset, les **jeunes** ne disent même pas bonjour et encore aujourd'hui, ça m'a marqué. Ils viennent te voir quand ils en ont besoin et puis ils ne te parlent plus.
- 13 - **Equipes** excentrées la nuit par rapport aux équipes de jour.
- 14 - Les gens étaient **jeunes** comme moi, ça s'est bien passé, ils étaient **gentils**. L'âge correspondait. Je faisais partie des **jeunes** de l'époque.
- 15 - Un jour, on a été convoquées par mon chef de service à cause de nos conversations trop animées à la cafétéria. On gênait le personnel de Rousset. A Aix, on avait l'habitude de discuter, rigoler, ça été comme une gifle. On restait entre nous, après c'était la **méfiance**.
- 16- Les gens ne nous ont pas **formés** volontiers et nous on n'avait pas forcément **envie** d'être formés.
- 17 - Il n'y avait pas trop de **contacts** interservices.
- 18 - En photo, c'était un monde à part et celles qui sont venues avec moi sont parties.
- 19 - Il y avait le problème que les gens de Rousset pensaient qu'on venait **prendre leur place** et qu'on gagnait plus qu'eux, alors il a bien fallu prouver que non.
- 20 - Quand une personne est mal **accueillie**, c'est grave.
- 21 - C'est quand on a les premiers contacts que tout se joue.
- 22 - Une certaine **méfiance** dans **l'accueil**, car il n'y avait que des **jeunes**.
- 23 - Ils avaient peut-être **peur** au niveau de leur **boulot**.
- 24 - Bien **accueilli**, très vite intégré et bien intégré.
- 25 - Je n'avais que très peu de **contacts** et j'étais livré à moi-même.



- 26 - C'était pas le même monde, deux *cultures* différentes entre les gars de Rousset et les femmes d'Aix.
- 27 - On a dû se faire des amis à Rousset, on n'a pas créé de clan.
- 28 - Ce qui m'a marqué en arrivant, c'était le tutoiement. A Aix, le vouvoiement était de mise parce que les personnes étaient plus âgées.
- 29 - En gravure, il n'y avait personne de la Cesco, les formateurs étaient un gage de sécurité.
- 30 - Qu'on est intégré, c'est les autres qui vous le disent. Quelque part l'*intégration* c'est pas que soi, c'est le regard des autres.
- 31 - Etre avec un groupe de personnes qu'on connaît permet de moins partir vers l'inconnu, ça paraît plus facile.
- 32 - Le temps est plus court quand l'*ambiance* est bonne.
- 33 - Quand tu es bien, tu avances.
- 34 - Le plus long, c'est plutôt l'*ambiance* et l'organisation, il a fallu s'habituer aux nouvelles têtes, à la nouvelle *structure*.
- 35 - Le changement m'a fait prendre conscience du besoin de la vie en *groupe*.
- 36 - Il ne faut pas rester dans son coin, il faut faire des rencontres dans un lieu qu'on ne connaît pas.
- 37 - Il ne faut pas écouter les autres, les « on dit » n'apportent rien de bon.
- 38 - Il ne faut pas *écouter* les « qu'en dira-t-on ? » Il ne faut pas *écouter*, il faut *affronter* sinon on s'arrête tous les jours.
- 39 - Ne pas hésiter à *discuter* avec les personnes du site d'accueil. Aller à leur rencontre.
- 40 - Le fait d'arriver de l'extérieur va un peu perturber.
- 41 - C'est plus facile d'échanger qu'isolée
- 42 - L'*échange*, ça *enrichit* tout le monde, ceux qui donnent et ceux qui reçoivent.

### Thème N° 3 en nombre de citations (27, soit 11 %) : La décision

Figurent sous cette rubrique toutes les citations expliquant le cheminement d'une décision. On examine donc comment la personne en arrive à se décider en vue du changement, le temps que cela prend, les étapes du processus et leur nature.

- 1 - J'avais quand même mûrement *réfléchi* ma décision.
- 2 - J'étais jeune, alors on se dit qu'on va s'en sortir.
- 3 - J'étais prêt, mais je ne serais pas parti n'importe où, en région parisienne par exemple.
- 4 - ça a été trop *rapide*.
- 5 - Je me suis fixé cette décision et je ne me suis pas laissé d'autres choix.
- 6 - Pas de préparation, ça a été *rapide*.
- 7 - Je ne changeais pas de métier, je n'étais pas affolée.
- 8 - Une fois décidé, j'ai acheté une nouvelle voiture.
- 9 - ça s'est passé *trop vite*, je n'ai pas eu *le temps* d'avoir *peur*.
- 10 - J'ai essayé de me faire à l'idée, de me préparer psychologiquement.
- 11 - On en a *discuté* avec mon entourage, à ma *famille*. On a pesé le pour et le contre.
- 12 - J'en ai parlé à *mes parents*, mais j'ai pris la *décision seule*.

- 13 - Un ingénieur m'a aidée dans mon choix.
- 14 - Ma décision a été *personnelle* sans demander *d'avis* car les autres ne connaissaient pas notre environnement et ne pouvaient pas comprendre.
- 15 - J'ai pris ma décision *toute seule*.
- 16 - Oui j'ai *discuté*, mais *c'est moi qui prends les décisions*
- 17 - J'ai décidé *seule*, car c'est ton avenir, ton choix.
- 18 - J'en avais *discuté* avec mon époux, mais on était d'accord que c'était une bonne solution.
- 19 - Il a fallu que *ma femme* arrête pendant deux ans, quelque part, il faut que quelqu'un fasse des concessions.
- 20 - Prendre un poste à Rousset a été un choix pour moi, Donc pas de difficulté.
- 21 - Je ne me suis pas laissé la possibilité de revenir en arrière même si j'ai beaucoup de regrets.
- 22 - Avec le recul, je ne serais pas venue. J'aurais eu le temps de finir ma formation et j'aurais pu aller ailleurs après.
- 23 - Quand on a pris une décision, c'est fait. Je n'ai jamais regretté.
- 24 - Quand je décide quelque chose je vais jusqu'au bout.
- 25 - On peut pas se mettre en position d'attente et attendre tout des autres.
- 26 - Il faut *foncer* car on a la chance d'avoir du boulot.
- 27 - ça a été assez *brusque*, suite à une dispute avec mon chef.

#### **Thème N° 4 en nombre de citations (27, soit 11 %) : L'intégration**

Sont rassemblées sous cette rubrique les observations dont l'objet principal est l'intégration, le mot étant la plupart du temps cité expressément.

- 1 - Ceux mutés avant moi, c'est eux qui m'ont vraiment aidé à m'intégrer ils m'ont expliqué comment fonctionnait le site. Ils étaient là pour *m'épauler*.
- 2 - En arrivant on essayait de profiter de *l'expérience*. *Partager* son parcours, c'est bénéfique.
- 3 Les années passent et tu t'intègres.
- 4 - 6 mois peut-être...oui, au moins 6 mois.
- 5 - Un an pour être intégré.
- 6 - Les superviseurs nous mettent à l'aise. On est perdu venant de l'extérieur.
- 7 - On *s'adapte* vite.
- 8 - Au bout de quelques mois : 3 mois peut-être.
- 9 - J'ai connu des personnes qui ont eu du mal à s'intégrer et qui ne se sont jamais intégrées, trop *habituées* à la façon de fonctionner à Aix.
- 10 - On se sent intégré quand on prend *plaisir* à *travailler* dans son entreprise.
- 11 - On se sent intégré quand on se sent *bien* dans *le travail*, avec la *hiérarchie*.
- 12 - Tu es intégré quand tu *comprends* ce qu'on te dit.
- 13 - On est intégré quand on *t'accepte* dans une équipe.
- 14 - Je me suis intégré en quelques mois. Relativement *rapidement*.

- 15 - J'ai beaucoup compté sur mes *collègues* pour après pouvoir travailler en autonomie. Il m'a fallu plusieurs mois.
- 16 - Les gens n'ont pas toujours *envie* de s'intégrer à une nouvelle *équipe*.
- 17 - Le *temps* aplanit les difficultés, après un premier changement, il ne faut pas hésiter à en demander un second si ça ne va pas.
- 18 - J'intègre actuellement une nouvelle équipe. J'espère avoir fait le bon *choix*.
- 19 - Une bonne intégration passe par la *communication*, la personne doit se manifester.
- 20 - Quand tu arrives dans un *service*, c'est à toi de t'intégrer, c'est pas le service qui va s'intégrer à toi.
- 21 - C'est toi qui arrives, c'est à toi à t'intégrer et c'est tout. Tu t'*adaptes*...
- 22 - Les cellules, c'est très bien, mais je pense que la meilleure intégration, c'est les personnes qui *accueillent*
- 23 - Ce qui est important, c'est que l'intégration doit aussi se faire par les *managers*. Il faut des *retours* positifs.
- 24 - Les gens doivent être bien *accueillis* par tout le monde, et ça doit transparaître par des messages. Il faut un message unique et positif.
- 25 - Pour réussir une intégration, il faut *positiver* et *accepter* le mode de fonctionnement du nouveau *service*
- 26 - Avoir un *retour* avec des collègues qui acceptent notre expérience passée.
- 27 - L'appui de ma collègue a été majeur et très important pour ma propre intégration

### Thème N° 5 en nombre de citations (26, soit 10%) : La motivation

Il s'agit de toutes les phrases ayant trait aux raisons, aux motifs de changer ou aux freins au changement. La motivation intervient tout au long du processus notamment lors de la prise de décision, lors de l'arrivée dans la nouvelle situation face aux personnes et aux tâches.

- 1 - Moi, célibataire, plutôt que le *chômage*.
- 2 - Il y avait des *incertitudes* sur le site d'Aix.
- 3 - Je risquais *ma place* à Aix.
- 4 - Aix a *fermé*, je suis allé à Rousset.
- 5 - Je ne voulais pas attendre deux ans et être au *chômage*, j'ai anticipé et toutes les copines ont anticipé.
- 6 - Il y avait une opportunité de *poste* et de *progression*.
- 7 - La *fermeture* était annoncée.
- 8 - On a vu partir les machines, les salles se vidaient de matériel, puis on a vu des *licenciements* très brutaux, ça a entraîné de grosses interrogations.
- 9 - Ma décision a fait suite à une dispute avec mon chef.
- 10 - J'avais le choix entre le *licenciement* ou la *mutation*.
- 11 - Cela permettait de garder la proximité et de penser à *l'avenir*.
- 12 - Certains ont suivi, certains ont abandonné.
- 13 - Certains n'ont pas voulu, c'était très différent avec les charlottes et les cagoules.

- 14 - **Progression** dans le boulot.
- 15 - **Avoir un travail** pour élever mon enfant.
- 16 - Finir ma formation diplômante.
- 17 - **Travailler**, je n'ai aucun diplôme...
- 18 - **Le boulot** ne court pas les rues...
- 19 - Le salaire.
- 20 - Besoin de **travailler**.
- 21 - Mon enfant à charge, on était en train de construire.
- 22 - Aller voir d'autres **horizons**, penser à **l'évolution professionnelle**.
- 23 - Surtout, je ne regrette pas car des collègues ont galéré et n'ont pas trouvé de **boulot** stable.
- 24 - Il faut trouver une raison d'avoir envie de continuer à apprendre.
- 25 - L'envie de **travailler** se voit tout de suite. La génération d'aujourd'hui est très faible de caractère, se décourage trop vite, a du mal à tenir et a du mal à percer.
- 26 - Il faut foncer car on a la chance d'avoir du **boulot**.

#### **Thème N° 6 en nombre de citations (25, soit 10%) : L'accompagnement**

L'accompagnement rassemble les observations relatives au support qui peut être apporté à la personne pendant son transfert. Cette aide à la mobilité peut être délivrée par une organisation extérieure (cellule de reclassement) ou la structure même de l'organisation représentée par la hiérarchie, ou les services ressources humaines, par des collègues de travail ou le service d'accueil.

- 1 - On avait une cellule de reclassement qui essayait de nous **reclasser** ailleurs car Eurotechnique avait une mauvaise image.
- 2 - J'ai fait **confiance** à la **structure** et je n'ai jamais été déçu.
- 3 - On a été **bien encadré**, il y avait une **aide** pour le logement, trouver du boulot au **conjoint**.
- 4 - Personne ne nous a **expliqué**. Je ne connaissais même pas le team. Tu faisais ta demande et puis tu rentrais et d'un coup t'étais embauchée et tu repartais à zéro.
- 5 - La **formation** à l'accueil était bien mais éloignée du travail réel sur le terrain. Heureusement, j'avais des connaissances de base.
- 6 - L'accompagnement essentiellement lors de la **formation**.
- 7 - On ne nous a pas laissé tomber.
- 8 - La **cellule de reclassement**, c'était grand, on pouvait discuter.
- 9 - On était prioritaire, on n'a pas pris ce qui restait.
- 10 - J'ai été prise en main dans **mon service**.
- 11 - On avait beaucoup de travail, et tout se passait bien.
- 12 - J'ai démarré avec une formatrice infernale.
- 13 - L'intégration était facilitée par les **collègues** que l'on connaît.
- 14 - À Aix on mangeait **ensemble** tous les soirs, alors qu'ici on se côtoyait pas en dehors du boulot. Les liens sont différents.

- 15 - On était toujours tous les trois ensemble.
- 16 - Quand on est plusieurs, moralement, c'est beaucoup plus facile, ça soutient, c'est l'*échange*, partage d'histoires, ça aide.
- 17 - Tu arrives, ils t'ont prévu des tickets repas, c'est important. Même en voiture, ils m'ont dépannée.
- 18 - C'était une mutation en restant connectée à mon *groupe*.
- 19 - On a eu un accompagnement pour trouver un *logement*, c'était bien.
- 20 - L'accompagnement par la *formation* hors production et ensuite sur poste avec *tutorat* ce serait pas mal, et ça doit se faire sur des périodes supérieures à un mois.
- 21 - Les nouveaux se sentent étrangers : le service *formation*, c'est important. Ils ne discutent pas assez sur le terrain.
- 22 - Il manque quelque chose pour souder le passage de la *formation* au travail sur le terrain.
- 23 - La *discussion* c'est très important. On est retourné plusieurs fois vers la *cellule* pour discuter.
- 24 - Les *visites*, une aide extérieure, ça peut aider, mais je pense que le plus important doit être fait par le service d'accueil. Il est très important de se sentir accepté par un *groupe*.
- 25 - Un accompagnement sous forme de *tutorat* peut se faire naturellement. Je pense qu'il faut que quelqu'un encadre. Avoir une personne accompagnatrice, *formelle ou informelle*.

#### **Thème N° 7 en nombre de citations (24, soit 9 %) : les tâches et l'activité**

Nous regroupons ici l'ensemble des citations relatives aux tâches à réaliser, concrètement, en rapport avec le produit, l'équipement de fabrication. Il s'agit des opérations de préparation du travail, de contrôle pendant et après l'opération de fabrication. La tâche inclut les aspects d'ergonomie attachés aux opérations ainsi que les contraintes horaires. Enfin, sous le thème de la tâche, on a aussi inclus l'environnement de travail, comme la salle blanche et ses caractéristiques (agencement, dimensions).

- 1 - C'était très *différent*, je n'avais jamais vu la *plaquette*.
- 2 - On perdait beaucoup en *autonomie*, le travail était plus *automatisé* laissant moins de latitude.
- 3 - Les *procédures* laissaient peu de place à la prise de décision, peu d'*autonomie*. Rousset, c'était high tech.
- 4 - C'était pareil, mais avec plus d'*informatique*.
- 5 - Le travail était nouveau et *intéressant*.
- 6 - Ce qui m'a vraiment marqué le plus, c'est travailler avec la *plaquette*, et il n'y avait pas beaucoup de boulot.
- 7 - Heureusement que ça a changé, aujourd'hui, tu fais le travail de technicien, c'est mieux que de faire « start ».
- 8 - Le travail était *nouveau* et *intéressant*, tout était neuf.
- 9 - On m'a imposé de travailler l'après-midi.
- 10 - Le travail pour moi, c'était une *évolution* professionnelle et personnelle.

- 11 - Au début, j'avais des quantités de choses à apprendre, c'était bénéfique.
- 12 - Difficultés avec l'informatique Pour les trois personnes parties en novembre, l'*informatique* a été pour elles un élément déclencheur de leur décision. Quand on travaille 20-25 ans manuellement et qu'on passe à l'*informatique*, ça pose des problèmes.
- 13 - Nouveau testeur... *Difficile* ? Je pense que tout le monde y *arrive*.
- 14 - Les journées étaient très *longues*.
- 15 - Quand on est muté, ce n'est pas le travail qui est perturbant, c'est le changement d'*environnement* et de *collègues* de travail.
- 16 - Sur le plan professionnel, quand on quitte un poste et qu'on en prend un autre, on se pose des questions « est-ce que je vais *réussir* à atteindre mes nouveaux *objectifs* ? ».
- 17 - Les *horaires* ça me changeait vraiment toute la vie.
- 18 - Les *horaires*, ça pénalise les familles.
- 19 - Les *horaires* c'était un peu difficile le soir.
- 20 - Aucun travail n'est parfait. Les *difficultés* existent toujours, mais on est là pour travailler.
- 21 - Tu es là pour travailler, que ce soit en 6 ou en 8, ce sont les mêmes *plaquettes*.
- 22 - Faut pas trop gamberger, c'est le même *boulot*.
- 23 - Il faut essayer : c'est dans la situation qu'on se fait une opinion par soi-même.
- 24 - C'est la même usine et peut-être que de l'autre côté, c'est très intéressant. Il faut essayer.

#### **Thème N° 8 en nombre de citations (18, soit 7 %) : La formation**

Ce sont les citations faisant référence à l'activité formelle de formation à laquelle participe une personne. Souvent, l'activité de formation est associée au service en charge de la formation qui représente environ trois formateurs par atelier, encadrés par un ingénieur formation, soit pour une unité de fabrication plus de 15 personnes.

- 1 - La première journée ça été sympa les jeux organisés par le training.
- 2 - Le training a été pesant, il y avait beaucoup de choses à *emmagasiner*.
- 3 - Le training d'arrivée d'une semaine a été très *intéressant*.
- 4 - L'importance de la formation est fondamentale.
- 5 - Je ne voulais plus aller sur certaines machines car j'avais eu une mauvaise formation.
- 6 - Si on n'est pas aidé par le formateur, on est *dégoûté*.
- 7 - On a eu un peu de formation avant de quitter Aix, mais sur Rousset, on s'est débrouillé en interne.
- 8 - *Apprendre* est une chance, pas une difficulté. Il y avait les formateurs, leur présence était un gage de sécurité.
- 9 - Une mauvaise formation peut détruire une personne.
- 10 - Tous les jours on *apprenait* quelque chose et on *s'intégrait* un peu plus.
- 11 - Encore aujourd'hui je suis en formation. Il faut toujours réapprendre. Grande capacité d'adaptation.
- 12 - On apprend toujours, même si l'on reste sur le même site, dans le même boulot.

- 13 - Je me suis habituée à travailler avec des jeunes et je comprends mieux les nouveaux, je les aide. Il faut être à l'écoute, être présent, patient.
- 14 - La formation sur le poste m'a pris le plus de temps d'adaptation. A Aix, c'était très différent de Rousset.
- 15 - Il faut être bien pour avoir envie d'*apprendre*.
- 16 - Nous les anciens, les ordis c'est pas trop notre truc, on pousse la plaquette.
- 17 - Aujourd'hui, on fait moins de *formation sur le tas*. La *communication* manque. C'est dommage.
- 18 - La formation et plus de *communication* peuvent *dédramatiser* la chose. Quand on explique, les gens comprennent.

### **Thème N° 9 en nombre de citations (17, soit Z %) : La carrière**

Cette rubrique regroupe les idées relatives aux trajectoires, évolutions, développement personnel et professionnel, progression professionnelle. Elle intègre les facteurs conditionnant ces évolutions de la personne, comme le diplôme, l'âge, l'ancienneté, l'expérience....Ce thème ne comprend pas les aspects statutaires, de qualifications professionnelles donnant lieu à des positionnements sur des grilles (codification S).

- 1 - Dans le travail, j'ai progressé. Au départ, j'ai fait que des starts, le test a évolué, on a *évolué* avec. On s'est agrandi et tout.
- 2 - Le changement m'a permis de *changer de filière*, il y avait plus d'*opportunités* à Rousset.
- 3 - Le changement a été bénéfique. Regardez mon emploi, mon *évolution* de *carrière*.
- 4 - Pas de changements sur ma *carrière*.
- 5 - J'ai bien évolué, j'ai quand même *progressé*.
- 6 - Il fallait que j'*évolue*, ça a été une belle *opportunité* par rapport au poste de *cadre* que j'occupe actuellement.
- 7 - J'ai beaucoup *progressé* avec les *missions* qu'on m'a *confiées*, ça m'a fait prendre *confiance en moi*.
- 8 - Les personnes qui sont restées, elles n'ont pas eu autant de *développement de carrière* qu'avec la mutation
- 9 - Celles qui sont allées à Gemplus... faisaient *le même travail*
- 10 - Après 88, beaucoup de collègues sont restées sur le *bord de la route*, beaucoup sont allées à Gemplus et pour elles, ça s'est bien passé.
- 11 - J'ai appris qu'on pouvait recommencer et que dans la vie, on peut *recommencer à zéro*.
- 12 - Il faut changer, ça fait *évoluer*, on *apprend* des choses, c'est mieux.
- 13 - Il ne faut jamais se décourager, il faut aller de l'avant, avoir *confiance en soi-même*, on sait ce qu'on vaut.
- 14 - Il faut aller de l'avant avec certaines inconnues, mais c'est toujours bénéfique, on en ressort *grandi*.
- 15 - Ne pas *essayer*, c'est peut être passer à côté de quelque chose.
- 16 - ça m'a donné un peu plus d'*assurance* et l'assurance, on l'utilise tout le temps.

17 - En ayant vécu quelque chose comme ça, le changement me fait pas *peur* parce qu'il y a toujours des solutions.

**Thème N° 10 en nombre de citations (7, soit 2,7 %) : Les éléments statutaires**

L'ensemble des éléments attachés à un avantage provenant de la revendication d'un statut, ce statut étant formel (niveau de qualification, de coefficient) ou non formel mais seulement revendiqué (expérience acquise, appartenance à un groupe,...).

1 - À Aix c'était différent, on avait des *acquis* qu'on n'a pas retrouvés ici.

2 - Les gens de la 6<sup>e</sup> savent que ça va être difficile et qu'il va falloir *refaire ses preuves, repartir à zéro*. C'est perçu comme ça.

3 - Moi je trouve...qu'on est *trop payé*, on râle parce qu'on n'a pas eu notre 255 !

4 - Cela permettait de *garder l'ancienneté*

5 - J'avais tout *avantage à rester* dans la même compagnie.

6 - On avait déjà *18 ans de boîte* et les jeunes qui avaient 2 ans de boîte qui nous apprenaient le boulot nous disaient... qu'on était plus *payés* qu'eux.

7 - Suite à la mutation, j'avais plus de responsabilités, des *coefficients*, des *augmentations*.



## Annexe 7j : Front end Team Management (FTM) AWARD 2006

Extrait du mail du DRH François Suquet, en date du 7 Février 2007.

---

**De :** Francois SUQUET [mailto:francois.suquet@st.com]  
**Envoyé :** mercredi 7 février 2007 09:19  
**À :** jaujard@emse.fr  
**Objet :** FW: Lauréats FTM AWARDS 2006 et Sélection des Teams FTM pour les CORPORATE AWARDS 2006

François,

Comme tu le verras ci-dessous, notre groupe Perspective est nominé aux FTM awards 2006 de ST.

Nous souhaitons partager ce succès avec toi et te remercier.

Attached : dossier candidature préparé et présenté au comité de sélection de Rousset.

TEAM@ST registration number: ROU20067944

TEAM TITLE:

**PEOPLE TRANSFER MANAGEMENT FROM 6" TO 8" FAB :  
THE PERSPECTIVE'S PROJECT**

TEAM TYPE: **Project Management Effectiveness**

THEMES:  **6" restructuring**  
 **Corporate responsibility**

INNOVATION Criteria:  **Breakthroughs (i.e. transfers new Ideas into reality)**

In case of more than one site involved in the teamwork, please specify to which site you want the trophy to be sent to: **ROUSSET**

### **1. GOAL & ACHIEVEMENT**

▪ **Purpose:**

“Perspective” structure has been set up in 2004 to work towards the success of the Rousset site industrial project (8” ramp-up and 6” slow down). This dedicated structure was implemented to allow a skills-and-jobs management within a 3-year program. This program concerns about 400 people between 2004 and Q1 2007.

▪ **Goal:**

Perspective’s objective is to transfer the 6” fab employees to the 8” fab while optimizing both operational and social aspects:

- Time to staffing : the “just in time” of the transfers (transferring the right census according to the industrial activity target)
- “The right person at the right place”: the Perspective team has managed skills needs
- People motivation management
- Social relationship and management of Trade unions

- **Link to the 2006 FTM Top Page & local Top Page:**

Perspective goal is linked with the objective: “People workforce planning aligned with 5 year plan and manufacturing strategies”.

▪ **Specifics of the Environment/Level of Challenge:**

Perspective’s challenge is to accompany the industrial plan despite:

- an important turnover in both fab (-55% manpower in R6 and +25% in R8 from 2004 to 2006)
- an important change of job environment
- and a real risk of associated social movement.

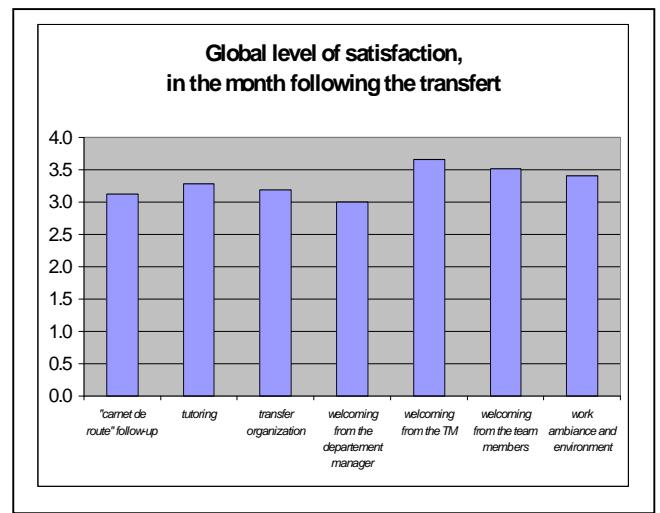
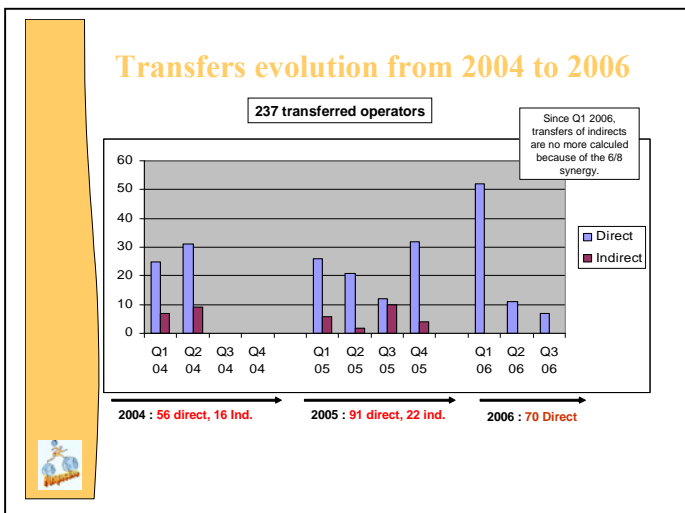
▪ **Solution:**

With a structure in project mode, several solutions were set up:

- We implemented a dedicated structure : HR team, department managers, and finance controller, working together to anticipate the industrial needs (both quantity and quality); HR made an inventory of people posting wishes during individual interviews ; a room and a noticeboard were dedicated to Perspective so that the employees see job openings, ...
- An agreement was negotiated and signed with unions to define the rules of the transfer process.
- We deployed a training session towards 50 team-managers about the Management of Change.
- We deployed an internal training session for all operators (600 operators) based on Chorus program to develop a “cultural change”.
- We organized 8” fab tours for each 6” employee in order to present them their future job environment.
- We defined, presented and deployed a transfer process, which is formalized in the “Carnet de Route” (see attachment).
- In relationship with training department, we set up and implemented a new transfer training session for the arrival in the 8” fab.
- We built a satisfaction questionnaire for transferred people 3 months after the arrival in 8”, in order to measure social satisfaction and to deploy continuous improvement in our processes.

**Results:**

300 people have been transferred since 2004, among whom we measured more than 75% of satisfaction after process; one hundred people more will be transferred by Q1 2007.



## 2. TEAM EFFICIENCY / EFFECTIVENESS

### Initiation phase (Pre-work)

#### ▪ **Sponsors:**

Operations Director and HR Director were the sponsors of the project, promoting it to the Site Executive Committee.

#### ▪ **Team members' selection:**

The main issue was to gather the different people and jobs concerned by the transfer organization, that meant constructing a cross-functional structure: finance controller was necessary to identify census needs and the planning associated. Department managers were directly concerned because they need to define their teams and skills needs. HR were involved to support Operations and manage the transfer process. Training department had to adapt new training modules and train all transferred people from 6''.

#### ▪ **Milestones:**

- The first step before starting was to have a clear situation of census and skills needs for fab 8'' according business plan targets.
- Then, we benchmarked with Crolles site, which had experienced transfers from Grenoble to Crolles and Crolles 1 to Crolles 2 structure.
- Four work teams with the help of team managers were deployed on different issues: needs anticipation, 8'' job presentation, training, and process.
- We trained all managers involved (50 people) with a specific training about the management of change.
- We trained operators (600 people) based on Chorus program to develop "cultural change".
- We organized a dedicated structure (permanent team / perspective) with dedicated office and support.
- We signed with unions an agreement about transfer process.
- We interviewed permanently all 6'' employees to discuss about their professional wishes.
- We organized transfer and assured follow up each week with the core team (perspective's weekly).
- We adjusted the transfers according staffing needs (coordination with the Control of Labor and people steering committee lead by financial manager).
- We managed the quality of transfer (satisfaction survey after moving, and a specific document has been defined "carnet de route" to link managers (6 and 8).
- Transfer in progress
- The last step will be to organize celebration for all the fabs at the end of the process (planned in March 2007).

#### ▪ **Risk Analysis & Cost Estimation:**

The risk associated to a non-managed transfer is difficult to quantify but it could be huge, in terms of skills inadequacy, quality ramp-down, demotivation at work, or even social movements. Cost estimation is the time spent by the team to deploy the process.

### Planning/Progress Tracking Phase (During the teamwork)

#### ▪ **Frequency & management of the teamwork:**

Weekly perspective: with all team members in

- Interviews with the employees
- Shift weeklies
- Coordination within each department by the department manager.

Coordination with people's steering committee once a month

#### ▪ **Tools, methodology and/or techniques used:**

The methodology used is a project management method: definition of our process, definition of a roadmap with ownership and time target, actions follow-up, satisfaction questionnaires for constant improvement.

Before defining the process, we used brainstorming and cause-effect diagram to identify the best ways to improve transfer management. Data collection, graphs, charts and pareto analysis are constantly used and updated to have our internal customers satisfaction and to optimize our process and actions. Others tools: specific training session (cultural change and management of change), “carnet de route”, satisfaction survey.

- **Results of team-work self-assessment or/and a retrospect:**

The project is not completely achieved yet (given R6 will end in Q1 07), but lessons can already be learnt about Perspective’s key factors of success: team work between Operations and HR department, and constant communication and accompaniment towards operators and technicians were the main strengths of the project.

- **Tools & techniques used for project cost control:**

For the team structure, no cost control was set up except the time spent. For the employees’ transfers and in order to optimize the cost of training periods, a cost center was created for restructuration costs.

### Assessment Phase (Post-Work)

- **Team’s cycle-time Vs the original objective:**

Perspective is a 3-years program, linked to business needs. It was initially supposed to end in mid-2006 but was finally postponed to Q1 2007 due to Corporate decision to close the 6” fab later. Perspective will end in Q1 2007, in line with this new industrial plan.

- **Output Vs specifications/original goal:**

Perspective actions allow the adequacy to industrial plan:

- Fab 8” ramp-up according to activity plan forecasted (7000WW on Q2 2006)
- Fab 6” stop production according FTM 6” restructuration program

It also allowed the global satisfaction of transferred people. Moreover, there has been no social movement during this fab closing period.

- **Adherence to budgeted resources** (*not relevant*)

### **3. INTERNAL AND EXTERNAL BENEFITS**

(Ensure validation of the financial tangible benefits described by the Controller of the organization)

#### **FOR ST:**

- **Tangible Benefits:**

- Successful Fab 8” ramp-up according to activity plan forecasted (7000WW in Q2 2006)
- Successful Fab 6” fab stopped production according FTM 6”restructurations program
- Production activity in R6 in adequacy with plan despite the departures to R8
- Matching of 8” census and productivity with the activity plan.

Motivation achieved with:

- Global satisfaction among transferred people reaches 85%.
- First choice of employees has been respected at 80%.
- 0 social ITP (Interruption Of Production due to social movement) during 4 last years (for estimation, one week of production interruption has an estimated cost of \$7 Million).

- **Intangible Benefits:**

Adherence to TQCR road map: People’s motivation

This project also has real benefits in terms of company image: transfer process and Perspective management have been presented to DDTE (“Direction départementale du travail et de l’emploi”) and to external companies during benchmark workgroups. The actions deployed were recognized by the employment inspector, and the methodology was recognized by other companies concerned by a similar people’s transfer issue.

**FOR THE CUSTOMER:** Industrials plans achieved, and so did the linked business plan.

**FOR THE ENVIRONMENT** *(not relevant)*

#### **4. EFFORTS PROVIDED FOR CROSS-FERTILIZATION/KNOWLEDGE SHARING**

▪ **Formalization:**

- The transfer process is formalized in the “Carnet de Route” given to each employee when starting the mobility process.
- Satisfaction surveys are formalized in a common frame and implemented in a data base to exploit them (Sphinx).
- A perspective guideline has been defined.
- Our team results were registered in Team@ST data base.

▪ **Promotion:**

The process and implemented actions are promoted towards operators during quarterly meetings, shift meetings and through articles in “Rousset News”, our internal Site Newspaper. Perspective is also deployed in external communication (as said above) to external stake-holders (DDTE) and other regional companies.

▪ **Team Support for implementing the result/solution to other sites and/or organizations:**

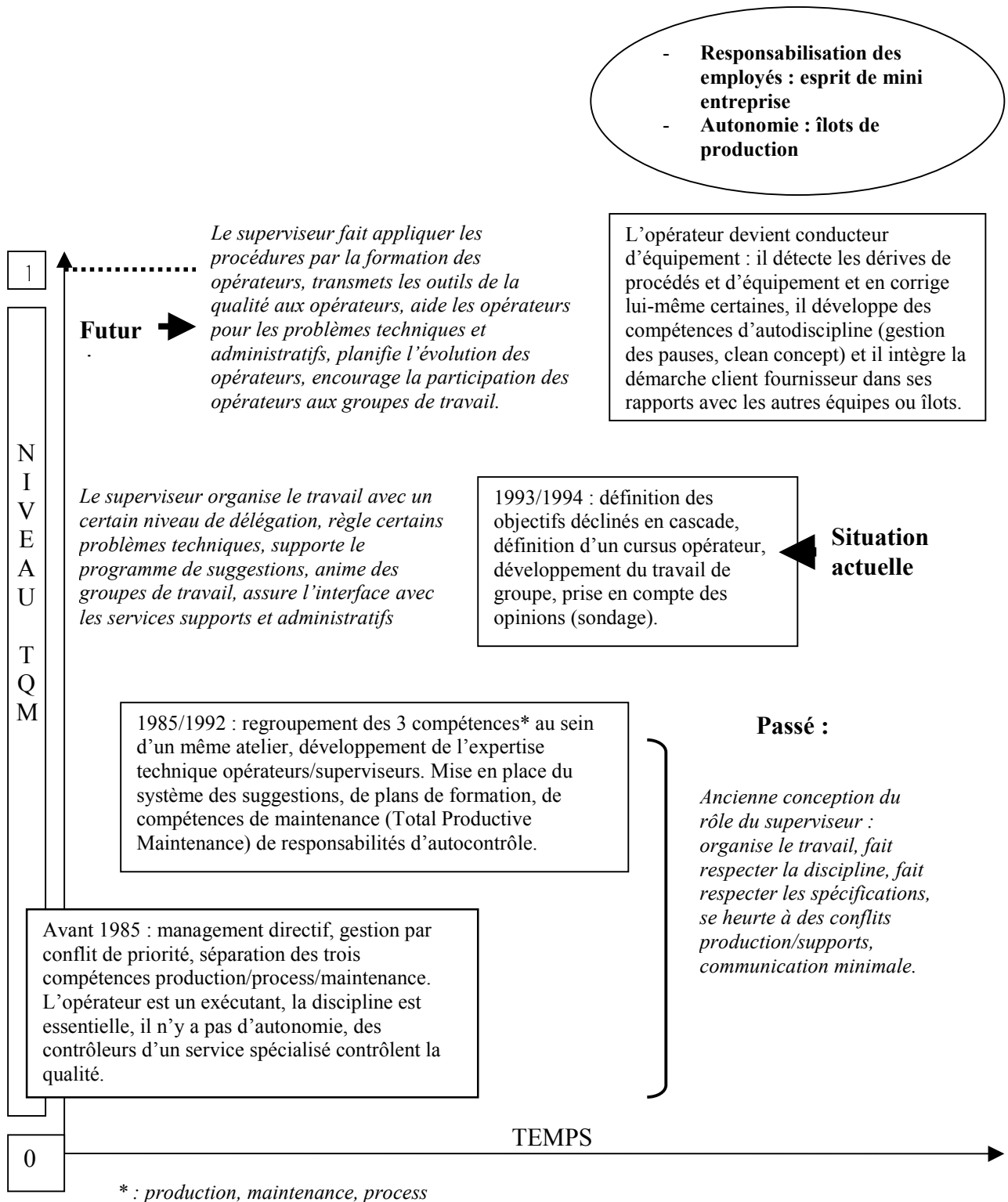
Perspective process is shared with HR managers from Catania, Ang Mo Kio and Carrolton sites, and of course with all French sites.

## **ANNEXE 8**



## ANNEXE 8 : LE ROLE

Vision du rôle et du comportement des opérateurs et des superviseurs selon le niveau TQM.  
(source : synthèse de documents réalisée par le directeur du site (nov. 1992) et par le responsable du déploiement des îlots en 1994).







## **ANNEXES 9**



## Annexe 9a : 67 citations dont 56 réparties en 3 grands thèmes

### Le processus de formation (14 citations)

Formateur : « La formation à l'intégration est trop courte »

Opérateur 2 : « La personne de 6'' devait arriver un mois avant pour être formée : c'est pas du tout au point... »

Opérateur 2 : « Le système de formation ne fonctionne pas bien »

CCRHI : « La formation doit permettre aux opérateurs de se sentir soutenus, qu'il s'agisse du basic training, de la formation au poste ou du tutorat. »

Opérateur 2 : « Il faut une formation au poste solide dans la nouvelle unité. Faire de la physique et de la chimie, voir l'application du produit, c'est intéressant car faire les choses bêtement, c'est pas passionnant »

Team manager : « Les anciens opérateurs 6'' transférés ne sont pas prioritaires sur les formations TPX, les machines 8'' sont différentes, c'est une nouvelle génération, il y a de nouvelles opérations à faire » et donc à connaître.

Formateur : « Il faut allonger la durée de la formation, apporter les connaissances en deux fois, revoir les moyens alloués au service formation »

Opérateur 3 : « La formation est une garantie d'intégration »

Shift Operation Manager, équipe de nuit : « Mon objectif est de revenir au niveau de compétence correspondant à celui acquis dans l'ancienne unité »

Chef d'atelier : « L'autre crainte est de repartir de 0. »

Opérateur 1 : « Je suis très demandeur de formation solide en maintenance pour vite récupérer mon niveau initial de 6'' »

Opérateur 3 : « Les grands process sont les mêmes, les équipements seront différents. Il faut réapprendre.»

Opérateur 3 : « La nuit que j'ai passée avant mon transfert sur le nouveau poste m'a beaucoup appris, le mieux c'était de commencer à travailler. »

Opérateur 5 : « Je suis demandeur de formations pour être polyvalent ainsi qu'en process et maintenance. Cela me permettra d'être reconnu. »

.../...

### **L'anticipation des transferts (12 citations) :**

Formateur : « Prévenu jeudi pour un transfert le lundi, ou mieux : le dimanche matin en équipe de week end pour un transfert le lundi, c'est insuffisant. »

Formateur : « Il y a une mauvaise organisation de la logistique : il manque lors des transferts de « badges dans la nouvelle unité, de chaussures, tenues, de casiers de vestiaire ».

Formateur : « La découverte du nouveau team manager a lieu une fois le transfert fait, à l'arrivée dans l'équipe ».

Chef d'atelier : « Les opérateurs ressentent un manque de planification : nous sommes des pions, et nous n'avons pas l'accès à l'information sur les postes ouverts ».

CCRH1 : « Les transferts doivent être anticipés, même si un mois paraît utopique. »

Responsable Ressources Humaines 2 : « On ne sait pas anticiper, faire une liste de l'ordre des départs. »

CCRH3 : « Il faut un délai de prévenance sinon on se met en porte à faux, on casse le lien de confiance. Les décisions des réunions d'effectifs doivent être appliquées.»

Opérateur 4 : « Quand je suis arrivé en 8'', l'équipe n'était pas au courant et le team manager n'était pas là. »

Shift Operation Manager, équipe de nuit : « Il faut organiser des visites de la nouvelle unité avant les transferts individuels ».

Opérateur 5 : « J'ai été bien informé sur le travail à faire et avant le transfert, j'ai fait une visite de la salle blanche. »

Formateur : « Il faut visiter la nouvelle unité avant que la décision de transfert ne soit prise »

Opérateur 2 : « Il faudrait bien connaître les différences du travail avant le transfert, même si on ne connaît pas exactement le nouvel équipement. »

### **Divers aspects processuels (7 citations):**

- Processus de sélection des candidatures :

CCRH2 : « Les teams managers de 8'' cherchent des jeunes qui en veulent, pas des petites mamies en 6'', ils aimeraient choisir les gens, trier les personnes. C'est un peu la foire aux bestiaux, le marché aux esclaves ».

- Processus de gestion des transferts eux-mêmes :

CCRH1 : « Les règles de gestion du transfert doivent être claires, connues de tous. »

Opérateur 1 : « Je veux rester en équipe E. »

CCRH1 : « Manque de volonté d'appliquer des processus rigoureux de transfert, il a manqué un vrai leader dans le suivi des transferts. »

- Processus d'intégration dans l'équipe et de présentation du poste :

CCRH1 : « Il faut soigner l'accueil et l'intégration dans l'équipe, la visite des postes de la fab 8''. »

- Continuité dans le système de gestion des carrières :

CCRH1 : « Une mesure des compétences et qualification doit être faite au moment du départ ».

Opérateur 1 : « Je suis préoccupé par mon évolution de carrière, je ne sais pas comment va s'appliquer la rosace en 8'' ».

### **Annexe 9b : Autres thèmes cités, distincts d'une relation directe aux processus et pratiques institutionnelles :**

La surprise née de l'analyse des données recueillies : beaucoup de citations ne sont pas directement relatives aux processus ou aux pratiques institutionnelles mais à d'autres thèmes qui n'y font pas directement référence.

#### **Le nouveau rôle, au travers du contenu et de l'intérêt du travail (8 citations) :**

Responsable Ressources Humaines 1 : « Le contenu du travail dans la nouvelle unité est un vrai problème, l'autonomie ».

Team manager : « La marge d'autonomie est plus faible en 8'' qu'en 6'' du fait de l'automatisation qui verrouille, il en résulte des frustrations. L'autonomie est également moins élevée du fait de la « moins grande maturité des process de fabrication » dans la nouvelle unité : « les alarmes sont traitées par le technicien posté. »

Opérateur 2 : « Il faudrait bien connaître les différences du travail avant le transfert, même si on ne connaît pas exactement le nouvel équipement. » (Déjà cité dans le thème anticipation).

Chef d'atelier : « Beaucoup de rumeurs sur l'intérêt au poste, en 8'', les opérateurs deviennent des presse bouton. »

Formateur : « les opérateurs craignent d'être considérés comme des presse bouton, ils ont la volonté d'acquérir des compétences ».

CCRH2 : « Les techniciens process interviennent beaucoup en 8'' et limitent le champ d'action des opérateurs 6'' habitués à plus de latitude... ».

Opérateur 2 : « En 8'' on touche moins au produit, c'est le progrès ».

CCRH2 : « Les opérateurs 6'' souhaitent retarder leur transfert le plus possible. Ils craignent de devenir de mauvais opérateurs en 8'' ».

#### **Les relations interpersonnelles, vis-à-vis du groupe, ou intergroupes, occupent une part importante des préoccupations de l'encadrement et des opérateurs (16 citations) :**

CCRH2 : « Quand un opérateur 6'' arrive en 8'', c'est encore un fainéant qui va arriver : les jeux sont déjà faits... »

Opérateur 4 : « Il y a eu de la rétention d'information pour que je ne devienne pas un concurrent. »

Responsable Ressources Humaines 1 : il faut « mettre en place des tuteurs dans la nouvelle unité pour créer un lien personnel » entre le nouvel arrivant et les membres de l'équipe d'accueil.

Chef d'atelier : « La préoccupation majeure est celle de la nouvelle ambiance, ils redoutent de casser le lien avec leur équipe, de perdre leurs collègues ».

Team manager : « Maintenant, ça va mieux, il y a des visages connus des personnes de 8'' en 6'', ce sont des points de repère. »

CCRH2 : « Les chefs ont la réputation d'être sévères en 8'' ».

Opérateur 2 : « J'aimerais tant retrouver mon équipe, mes collègues dans la nouvelle unité ! Que je m'entende avec la nouvelle équipe est le plus important. »

Opérateur 3 : « la peur de l'inconnu par rapport à l'ambiance, les chefs. »

Formateur : « Crainte de la mauvaise ambiance en 8'' ».

Responsable Ressources Humaines 1 : « On pensait que la difficulté serait les horaires différents, mais ce qui perturbe, c'est de se retrouver dans des équipes qu'ils ne connaissent pas ».

Shift Operation Manager, équipe de nuit : « Connaître « une voire plusieurs personnes... dans l'équipe, cela leur donne l'impression d'être moins isolé les premiers temps ».

Opérateur 2 « Ce qu'il faudrait c'est avant le transfert une bonne connaissance du nouveau team manager et de la nouvelle équipe. »

Chef d'atelier : « Il faudrait davantage d'espace de discussion et de rencontre, comme la cafétéria pour que les opérateurs se mélangent ».

Team manager : « Le suivi par le team manager doit veiller à l'intégration avant tout, sinon, ce suivi doit être homogène, semblable aux autres opérateurs. »

Team manager : « Il faut que les nouveaux arrivants en 8'' s'intègrent, se fassent accepter, fassent leur preuve en s'engageant dans le groupe, avec humilité sans mettre en œuvre des compétences qualifiées au départ ».

Formateur : « La séparation géographique entre les deux unités ne facilite pas le mélange naturel, il y a deux mondes disjoints ».

Responsable Ressources Humaines 1 : « Il faut créer un lien avec la nouvelle unité, leur donner envie d'y aller ».

Opérateur 2 : « L'ambiance est un peu cassée en 6'', il y a trop de départs, trop de mouvements. »

Responsable Ressources Humaines 2 : « Il faudrait une collaboration plus étroite entre la RH et la production. »

**On note quelques observations sur le thème de la confiance et des engagements de l'organisation vers l'opérateur, ce qui touche au contrat normatif (5 citations) :**

Formateur : « Il n'y a pas de règles claires sur les congés déjà négociés en 6'' : les accords donnés par le management seront-ils toujours valables en 8'' ? »

Formateur : « La prime industrielle acquise en cours de trimestre en 6'' sera-t-elle maintenue en 8'' si le niveau en 8'' est inférieur ? »

Chef d'atelier indiquant le contenu des attentes implicites vis-à-vis de l'organisation : « Parmi les préoccupations du personnel, la peur de perdre son emploi n'apparaît pas. »

Chef d'atelier : « Ils craignent d'avoir moins de coefficients, moins de formation : on les a pas rassurés ».

Opérateur 1 : « J'ai acquis beaucoup de compétence en 6'', j'ai un bon niveau TPM et TPP, il faut que ces acquis me profitent. »



### **Changements de représentation (2 citations)**

Opérateur 3 : « Ce que j'ai appris, c'est de laisser tomber les a priori, sur ce que sont les jeunes par exemple, ou les plus anciens réputés rigides. »

Opérateur 3 : « J'ai été très impressionné par la présence du CCRH posté, elle nous connaît tous, je n'avais jamais vu cela dans d'autres entreprises. »

# **ANNEXES 10**



## Annexe 10a : Enquête 1, questionnaire

Date :

Enquêteur :

N° : \_\_\_\_\_

### Suivi des transferts à +3/4 mois.

Correspondance d'évaluation :

- 1 - Médiocre
- 2 - Insatisfait
- 3 - Moyen
- 4 - Satisfaisant
- 5 - Excellent

#### Votre satisfaction par rapport aux étapes de votre transfert. Répondre sur l'échelle de 1 à 5.

1. La visite de la Fab 8" ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.  
La réponse est obligatoire.

4. A l'affichage des postes ouverts en Fab 8" ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.  
La réponse est obligatoire.

2. La présentation qui vous a été faite du poste proposé ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.  
La réponse est obligatoire.

5. Sur le délai de prévenance entre l'information sur le transfert (date définitive) et le transfert lui-même ?

1. < à 1 semaine     2. > à 1 semaine

La réponse est obligatoire.

3. Aux informations reçues concernant le processus de transfert ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.  
La réponse est obligatoire.

#### Votre satisfaction lors de votre transfert.

6. Sur le contenu du training de base ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.  
La réponse est obligatoire.

9. Sur la logistique : tenue Fab, cagoules, surchausses, vestiaire, casier, etc...

Si pas satisfait, que vous manquait-il en particulier ?

7. A la formation au poste 8" ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.  
La réponse est obligatoire.

8. Comment évaluez-vous le support de votre manager d'accueil pour faciliter votre intégration ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.  
La réponse est obligatoire.

#### Aujourd'hui, 3 mois après votre transfert, comment s'est passée votre intégration ?

10. Comment évaluez-vous votre intérêt général à ce nouveau poste ?

12. Vos relations avec les membres de l'équipe ?

13. Vos relations avec votre team-manager ?

11. Vous sentez-vous opérationnel ?

14. Ressentez-vous des différences par rapport à votre mission et à votre place dans l'organisation 8, par rapport à la 6" ?

15. Avez-vous changé d'atelier à l'occasion de votre transfert ?

1. OUI  2. NON

Pourquoi ?

16. Étiez-vous volontaire pour ce transfert ? Pourquoi ?

1. OUI  2. NON

17. Avez-vous déjà changé d'atelier ou de fonction dans votre vie professionnelle à ST ?

Si oui, combien de fois ?

### VOS PROPOSITIONS ET VOS COMMENTAIRES :

18. Si vous le pouviez, que garderiez-vous en 8" ?

19. Si vous le pouviez, que changeriez-vous en 8" ?

20. Si vous le pouviez, qu'importeriez-vous de la 6" ?

21. Quelles sont vos idées d'amélioration du processus des transferts ?

### FACULTATIF :

22. Dans quelle équipe avez-vous été transféré(e) ?

1. A  2. B  3. C  4. D  5. E

23. Était-ce votre équipe d'origine ?

1. OUI  2. NON

24. Quelle est votre ancienneté à ST ?

1. De 1 à 3 ans  2. De 3 à 5 ans  3. De 5 à 10 ans  
 4. De 10 à 15 ans  5. + de 15 ans

25. Êtes-vous :

1. Un homme  2. Une femme ?

26. Êtes-vous :

1. Opérateur ?  2. Technicien ?

27. Quel est votre coefficient actuel ?

1. 180  2. 190  3. 215  4. 225  5. 240  
 6. 255  7. 270

28. Quel est votre sentiment final sur votre transfert ?

1. Mauvais  2. Passable  3. Moyen  
 4. Bon  5. Excellent

### APRES VOTRE TRANSFERT, VOTRE VISION DU METIER EN FAB 8"

29. La richesse du poste en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

30. La richesse du poste en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

31. Votre niveau d'intérêt en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

32. Votre niveau d'intérêt en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

33. La richesse du poste en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

34. La richesse du poste en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

35. Votre niveau d'intérêt en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

36. Votre niveau d'intérêt en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

37. La richesse du poste en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

38. La richesse du poste en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

39. Votre niveau d'intérêt en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

40. Votre niveau d'intérêt en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

41. La richesse du poste en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

42. La richesse du poste en fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

43. Votre niveau d'intérêt en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

44. Votre niveau d'intérêt en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

45. La richesse du poste en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

46. La richesse du poste en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

47. Votre niveau d'intérêt en Fab 6"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

48. Votre niveau d'intérêt en Fab 8"

La réponse doit être comprise entre 1 et 4.

### VISION DU METIER EN 8"

49. Aujourd'hui, estimez-vous avoir des échanges fréquents et riches avec vos collègues (passage de consigne, échange sur des aspects techniques..)

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.

La réponse est obligatoire.

50. Pouvez-vous classer par ordre d'importance les sujets suivants (du plus important au moins important) :

A- L'organisation de travail,  
C- Les horaires de travail,  
E- La charge de travail,

B- L'ambiance,  
D- L'intérêt du travail,  
F- Autres

51. Quel est votre degré de participation aux décisions, dans le cadre de l'équipe ?

La réponse doit être comprise entre 1 et 5.

La réponse est obligatoire.

52. Souhaiteriez-vous vous impliquer davantage ?

1. Oui beaucoup       2. Oui si possible  
 3. Non pas spécialement       4. Non pas du tout  
 5. Indifférent

53. Classez ce que vous attendez avant tout de votre hiérarchie (du plus important au moins important) :

A- Un expert qui connaît le travail à fournir,      B- Quelqu'un qui écoute,  
C- Qui laisse beaucoup d'autonomie,      D- Qui arbitre les conflits,  
E- Qui reconnaît le travail à faire.

54. Un changement est souvent une remise en question, surtout dans un premier temps. Une fois passée cette période difficile, quels facteurs sont déterminants pour votre satisfaction au travail en 8 ?

1. 3     2. 2     3. 8     4. 4     5. 10  
 6. 1     7. 6

Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).

55. Le ressenti :

1. - Changement (courbe 1)     2. - Rupture (courbe 2)

## LE RESSENTI FINAL

**56. Changement mal vécu : attribué à quels facteurs ?**

--

**57. Changement bien vécu : attribué à quels facteurs ?**

--

**58. VARIABLE\_58**

1. Thème n° 1  2. Thème n° 2  3. Thème n° 3

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

**59. VARIABLE\_59**

1. Thème n° 1  2. Thème n° 2  3. Thème n° 3

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

## **Annexe 10b : Question 10**

« Comment évaluez-vous votre intérêt général à ce poste ? »

### **Perspectives d'évolution (4 citations)**

5 : « L'intérêt est élevé, il y a de plus des possibilités dans l'avenir pour élargir ses compétences. »

13 : « L'intérêt du poste est faible : il y a moins de perspectives d'évolution. »

36 : « J'apprécie mon poste, je suis complètement intégré à l'équipe, actuellement FSI, moins d'intérêt par rapport à la 6'' mais je dois bientôt avoir une évolution rapide selon mon team manager. »

44 : « Le poste est intéressant mais en attente de voir les niveaux 2 en process. »

### **Rôle et formation (8 citations)**

8 : « Le poste est intéressant mais il y a eu trop peu de formation. »

21 : « Il y a eu un manque de formation. J'ai l'impression de n'avoir aucune autonomie. Il n'y a aucune richesse dans le poste. »

22 : « Le poste est plaisant. Il y a beaucoup à apprendre. »

23 : « Le poste est satisfaisant, intéressant. Je fais preuve d'une bonne implication, j'ai eu un très bon tuteur. »

32 : « Le poste ne correspond pas au poste proposé ! Aucune formation en 6 mois ! »

35 : « J'éprouve plus d'intérêt, j'ai appris de nouvelles choses, j'ai découvert le « reclaim ». »

40 : « J'ai été vraiment démoralisée : il y a une dévalorisation par rapport à la 6'', mais 10 mois après le transfert, tout va beaucoup mieux car j'ai eu plus de formation et c'est enrichissant. »

41 : « J'ai l'impression de servir à rien. Mon intérêt est vraiment moyen. Il y a eu des explications trop rapides à l'intégration. »

### **Intérêt, autonomie et responsabilité du rôle (17 citations)**

9 : « C'est vraiment difficile de ne plus pouvoir « toucher la plaquette ». J'ai parfois le sentiment de n'être qu'un poseur de pods. Le travail est très facile. »

11 : « J'ai l'impression d'être redevenu opérateur de base. »

14 : « L'intérêt est moindre, le métier moins intéressant. Il n'y a plus de contact avec la plaquette, et il n'y a pas beaucoup de possibilités de réfléchir. »

15 : « L'intérêt est limité car il s'agit d'exécuter des tâches pour lesquelles un niveau de base est suffisant. »

19 : « J'ai moins de responsabilités. »

21 : « Il y a eu un manque de formation. J'ai l'impression de n'avoir aucune autonomie. Il n'y a aucune richesse dans le poste (Déjà cité sous le thème formation). »

25 : « J'ai moins d'intérêt qu'en 6'', mais il faut d'abord bien connaître la zone avant de pouvoir "se lancer". »



27 : « J'ai un bon intérêt pour le poste grâce à la nouveauté. »  
 30 : « Ce poste est totalement différent : on était plus autonome en 6'' . »  
 33 : « Pour moi, c'est un bon poste car il permet l'analyse : c'est enrichissant. »  
 35 : « J'éprouve plus d'intérêt, j'ai appris de nouvelles choses, j'ai découvert le « reclaim » (Déjà cité dans le thème « formation »). »  
 36 : « J'apprécie mon poste, je suis complètement intégré à l'équipe, actuellement FSI, moins d'intérêt par rapport à la 6'' mais je dois bientôt avoir une évolution rapide selon mon team manager.(Déjà cité dans le thème « perspective d'évolution ».). »  
 37 : « C'est moins intéressant qu'en 6", il y a plus de responsabilités en 6". En 6", j'avais des contacts directs avec le chef de la fabrication, les techniciens : je pouvais faire des suggestions d'amélioration. »  
 39 : « Au niveau de l'intérêt, c'est équivalent 6 et 8. En 6, les petits groupes sont assez fermés, en 8 c'est plus ouvert, on voit tout le monde. Il y a des possibilités de polyvalence intéressante. »  
 40 : « J'ai été vraiment démoralisée : il y a une dévalorisation par rapport à la 6", mais 10 mois après le transfert, tout va beaucoup mieux car j'ai eu plus de formation et c'est enrichissant. (Déjà cité dans le thème « formation »). »  
 41 : « J'ai l'impression de servir à rien. Mon intérêt est vraiment moyen. Il y a eu des explications trop rapides à l'intégration. (Déjà cité sous le thème « formation »). »  
 43 : « C'est intéressant mais j'attends de faire d'autres tâches. »

### **Rôle et relations (6 citations)**

6 : « L'intérêt essentiel réside dans le travail en équipe. »  
 12 : « Je trouve ce poste intéressant, il me permet aussi beaucoup de contacts. »  
 23 : « Le poste est satisfaisant, intéressant. Je fais preuve d'une bonne implication, j'ai eu un très bon tuteur (Déjà cité dans le thème « intérêt au poste»). »  
 36 : « J'apprécie mon poste, je suis complètement intégré à l'équipe, actuellement FSI, moins d'intérêt par rapport à la 6'' mais je dois bientôt avoir une évolution rapide selon mon team manager. »  
 37 : « C'est moins intéressant qu'en 6", il y a plus de responsabilités en 6". En 6", j'avais des contacts directs avec le chef de la fabrication, les techniciens : je pouvais faire des suggestions d'amélioration. (Déjà cité dans le thème « intérêt du poste »). »  
 39 : « Au niveau de l'intérêt, c'est équivalent 6 et 8. En 6, les petits groupes sont assez fermés, en 8 c'est plus ouvert, on voit tout le monde. Il y a des possibilités de polyvalence intéressante. (Déjà cité dans le thème « intérêt du poste »). »

### **Anticipation du rôle (2 citations)**

24 : « Je suis intéressé par le poste. Il correspond bien à ce qui avait été présenté. »

32 : « Le poste ne correspond pas au poste proposé ! Aucune formation en 6 mois ! (Déjà cité sous le thème formation). »

### **Expression du niveau de satisfaction sans commentaires (14 citations)**

2 : « j'ai très peu d'intérêt pour ce nouveau poste. »

3 : « Je suis très satisfait. »

7 : « C'est vraiment plus intéressant en 8". »

16 : « Le poste est intéressant. »

17 : « Le poste est plutôt intéressant. »

18 : « J'éprouve un fort intérêt pour ce poste. »

20 : « Je trouve cela moins intéressant. »

26 : « Néant. »

28 : « Mon intérêt est très moyen. »

29 : « Bien sur le contenu du poste. »

34 : « Ce poste est assez satisfaisant dans l'ensemble. »

38 : « Mon intérêt est élevé, je suis très content du poste. »

42 : « C'est intéressant. »

45 : « Bon intérêt pour le nouveau poste. »

### Annexe 10c : question 18

« Si vous le pouviez que garderiez-vous en 8'' ? »

35 réponses, dont 16 sur l'environnement technologique nouveau (machines, automation, logiciel de production Workstream, circulation des lots...)

- 2 : « Les machines ».
- 5 : « L'automation ».
- 7 : « Gestion des lots ».
- 8 : « TOUT ».
- 9 : « Les machines ».
- 11 : « Ambiance dans l'équipe ».
- 12 : « Je ne sais pas. »
- 13 : « L'automation. »
- 16 : « Ouverture des cloisons. »
- 17 : « L'automation. »
- 19 : « L'automation + pratique et – stressant. »
- 20 : « Rien. »
- 21 : « Les jeunes très motivés / Bons éléments. »
- 22 : « Pas grand-chose. »
- 24 : « L'ambiance dans l'équipe. »
- 24bis : « le fait de faire du TPM rapidement après transfert. »
- 25 : « Gestion des plaquettes test / Les Tâches de Qualité. »
- 26 : « Pas grand-chose. »
- 27 : « Mon savoir. »
- 28 : « Les relations humaines. »
- 28 bis : « Le passage de consignes. »
- 29 : « L'automation mais pas Workstream. »
- 30 : « Rien. »
- 31 : « Le poste de travail et la même équipe. »
- 32 : « L'absence d'îlots qui favorise la communication. »
- 33 : « Le site en lui-même. »
- 34 : « L'automation / Workstream / Les nouvelles technos. »
- 35 : « Je ne sais pas. »
- 38 : « Pods, car plus de qualité et de rigueur. »
- 39 : « L'équipe, l'ambiance de travail. »
- 40 : « Systèmes des pods, Workstream. »
- 41 : « Wipper, TAG automation. »
- 42 : « Pods. »
- 43 : « Rack du plafond en diffusion, Wipper. »
- 45 : « Pods, machines, équipements. »

## **Annexe 10d : question 21**

« Quelles sont vos idées d'amélioration du processus de transfert ? »

A cette question 37 personnes sur 45 ont répondu. Le numéro figurant en tête de chaque citation correspond à un des opérateurs interviewés. Les citations sont regroupées en fonction des thèmes récurrents qui émergent. Certaines citations peuvent être répétées deux fois si elles rentrent dans deux thèmes distincts.

50 citations dont 45 réparties en 5 thèmes principaux.

### **La formation (15 citations)**

- 4 : « Il faut passer les tests de qualification plus rapidement et faire plus de formation au poste en salle / Il faudrait que les formateurs soient plus disponibles. »
- 2 : « Il faut faire plus de formation. »
- 5 : « Il faudrait un basic training moins long et être plus directif pendant son animation / Une présentation plus approfondie de wipper serait la bienvenue. »
- 8 : « Il faudrait aussi plus de formation. »
- 14 : « Ajouter de la formation à l'arrivée en 8" est nécessaire. »
- 17 : « Il faut faire suivre un training différent entre les nouveaux entrants en 8'' et les transferts de l'unité 6 vers la 8''. »
- 18 : « Il faut davantage de formation sur la zone de travail. »
- 22 : « Il faut une formation Workstream plus approfondie, augmenter le nombre des exemples. »
- 25 : « Il faut une formation spécifique sur le cuivre. »
- 26 : « Il faut encore plus de formation sur le poste, plus de concret dans ces formations au poste. »
- 29 : « Il faut améliorer le training de base. »
- 32 : « Proposer des postes correspondants aux attentes, avec les formations correspondantes. »
- 35 : « Il faut davantage de formation. »
- 40 : « Plus approfondir la formation Workstream, puis la formation au poste. »
- 42 : « Mettre en place un basic training spécifique à l'arrivée dans la nouvelle unité 8". »

### **L'anticipation (16 citations) :**

- 1 : « Mieux anticiper les transferts. »  
« Mieux tenir compte des désirs et souhaits, notamment en matière de changement d'équipe et d'atelier. »
- 2 : « Il faudrait davantage motiver les personnes pour qu'elles soient plus décidées. »
- 8 : « On pourrait être plus suivis en amont, avant le transfert. »
- 9 : « Il serait important de pouvoir travailler quelques jours en 8" deux ou trois mois avant le transfert pour voir comment ça se passe / Ce serait bien d'être immergé dans l'équipe 8'' avant le transfert avec les autres opérateurs de la nouvelle unité. »
- 13 : « Prévenir dans un délai de 1 mois est nécessaire. »
- 15 : « Faire une meilleure présentation du poste. »

« Ne pas changer de poste d'accueil à la dernière minute par rapport à celui convenu. »  
16 : « Prévoir un poste complet en 8" avant le transfert pour faciliter la connaissance des équipements et des personnes. »  
22 : « Il faut commencer l'apprentissage de Workstream dès la 6". »  
23 : « Il faut approfondir les attentes du team et ses souhaits, l'orientation qu'il souhaite donner au poste, tendance process ou maintenance. »  
24 : « Il faudrait être plus précis sur le contenu des postes à pourvoir et sur celui du poste d'affectation. »  
31 : « Le délai de prévenance doit être plus long, il doit y avoir plus de formation sur Workstream. »  
32 : « Proposer des postes correspondants aux attentes, avec les formations correspondantes. (Déjà cité dans le thème de la formation). »  
34 : « Le délai de prévenance doit être plus long : au moins une semaine d'avance. »  
42 : « Délimiter clairement le 1er niveau de formation et mettre en place les spécifications correspondantes. »

#### **Les relations (8 citations) :**

3 : « Il y a une volonté de faire du nouveau alors que tout existe déjà sur la 6''. »  
9 : « Il serait important de pouvoir travailler quelques jours en 8" deux ou trois mois avant le transfert pour voir comment ça se passe / Ce serait bien d'être immergé dans l'équipe 8'' avant le transfert avec les autres opérateurs de la nouvelle unité. (Déjà cité dans le thème « anticipation »). »  
16 : « Prévoir un poste complet en 8" avant le transfert pour faciliter la connaissance des équipements et des personnes. (Déjà cité dans le thème « anticipation ») »  
28 : « Améliorer les échanges entre l'ancienne et la nouvelle unité. »  
36 : « Traiter le conflit 6/8 et la jalousie entre personnes ayant toujours travaillé en 8" et personnes nouvelles en 8'' mais expérimentées en 6''. »  
29 : « Il faudrait aussi plus de comptes-rendus de réunions pour informer et plus de concertation 41 : Pas de réunion d'équipes, pas assez de cohésion : intervenir sur ces sujets. »  
45 : « Il doit y avoir un accueil personnalisé par l'équipe. »  
37 : « Les réunions communes 6/8 initiées sont une très bonne chose. »

#### **Les compétences semblent être associées au nouveau rôle (4 citations) :**

2 : « Toutes les compétences acquises en 6" ne sont pas utilisées en 8''. »  
21 : « J'ai l'impression d'être déqualifié en 8'', de ne plus avoir de compétences. Je fais mes heures de travail et c'est tout !! »  
29 : « Il faudrait responsabiliser davantage les anciens de la 6" qu'ils puissent par exemple holder et déholder les lots.»  
29 : « Il faudrait aussi plus de compte-rendu de réunions pour informer et plus de concertation. (Déjà cité dans le thème « relations »). »

### **Le processus (3 citations)**

6 : « Nécessité de mieux accompagner la logistique du transfert du début à la fin du transfert. »

24 : « Pour moi, les processus ont été OK. »

37 : « Les processus mis en place pour gérer les transferts sont une bonne initiative. »

### **Rien à signaler (5 citations) :**

12 : « Pas de remarques particulières. »

27 : « Pas de suggestions. »

30 : « Pas de remarques. »

33 : « Aucune observation particulière : très bien. »

38 : « Rien à signaler. »

## **Annexe 10e : Questions 56/57**

Les questions 56/57 apportent également des données quant à la posture des opérateurs face aux pratiques institutionnelles : « Si vous considérez avoir plutôt bien ou mal vécu le changement, à quel facteur l'attribuez-vous ? »

Un classement simple en deux rubriques (changement bien ou mal vécu) donne les résultats suivants (53 citations réparties dans l'une des grandes familles de thèmes) :

### **○ Changement mal vécu :**

#### **Les relations (4 citations) :**

1 : « Ambiance / Manque de formation. »  
14 : « Ambiance médiocre / Manque d'écoute. »  
22 : « Facteur humain + Présentation tardive du nouvel arrivant à l'équipe. »  
41 : « J'ai été mal à l'aise au sujet de l'ambiance. »

#### **Le nouveau rôle et les compétences (5 citations) :**

6 : « Repartir complètement à 0. »  
22 : « Remise en question totale. »  
26 : « L'intérêt au travail : impression de ne faire que du convoyage. »  
36 : « Le fait de repartir totalement à 0. »  
40 : « Changer d'usine complètement. »

#### **La formation (2 citations) :**

32 : « Le poste proposé ne correspondait pas à la réalité et j'ai éprouvé un manque de formation. »  
41 : « Manque de formation. »

#### **Le processus (1 citation) :**

41 : « Organisation de l'accueil »

#### **L'anticipation (2 citations) :**

32 : « Le poste proposé ne correspondait pas à la réalité et j'ai éprouvé un manque de formation. » (déjà cité dans le thème formation)  
39 : « Attention à l'accès à l'information concernant le process par exemple ou la maintenance, en 6", l'accès à l'information était plus facile.. »

○ **Changement bien vécu :**

**Les relations (19 citations) :**

4 : « Accueil du team et de l'équipe. »

5 : « Il y avait des personnes déjà connues dans l'équipe. Par ailleurs, l'accueil du team s'est très bien passé. »

8 : « J'avais déjà une bonne connaissance du terrain. Le bon accueil de l'équipe a bien facilité les choses. »

10 : « Le CCRH a facilité mon intégration. »

10 : « Les anciens de la 6" déjà transférés m'ont aidé dans mon intégration. »

11 : « L'accueil de l'équipe et du team manager m'a aidé dans ce transfert. »

15 : « Accueil de l'équipe et du team. »

17 : « Très bon accueil de l'équipe / J'ai bénéficié immédiatement d'une formation et les formateurs étaient très disponibles / Team très motivé et très motivant. »

18 : « L'accueil de l'équipe. »

19 : « Accueil des opérateurs et du team. »

23 : « Bon accueil / bonne implication grâce à toute l'équipe. »

24 : « Ambiance avec les collègues / support de l'équipe si besoin d'aide. »

28 : « Bonne intégration au sein de l'équipe. »

30 : « Mise en confiance par le team et l'équipe / Encadré par les bonnes personnes. »

32 : « Accueil de l'équipe. »

35 : « Il y a eu une bonne intégration dans l'équipe. Pour ma satisfaction, les facteurs déterminants sont : le développement des compétences, la mobilisation dans l'équipe face aux situations difficiles. »

36 : « Ce qui est important : le travail en équipe et l'ambiance du groupe. »

40 : « Ce qui aide, c'est revoir des personnes connues. »

42 : « Il est très important de conserver l'esprit d'équipe. »



### **Le nouveau rôle et le contenu (10 citations) :**

- 3 : « Le poste était très semblable au précédent. »
- 7 : « Le travail est plus intéressant que dans l'ancienne unité, on fait davantage de process. »
- 33 : « Intérêt du poste et Equipe E. »
- 36 : « Ce qui est important : l'autonomie dans le travail et la possibilité de donner son point de vue, le développement des compétences dans le nouveau travail. »
- 37 : « Les facteurs de succès sont : le développement des compétences dans le nouveau travail, l'autonomie dans le travail. »
- 38 : « La hiérarchie a un rôle très important ainsi que le succès et les résultats en 8", la reconnaissance au travail, le développement des compétences, l'intérêt au travail. »
- 40 : « Ce qui est motivant en principe c'est : l'intérêt au travail, le développement des compétences, l'autonomie dans le travail, la reconnaissance du travail. »
- 41 : « Un point déterminant est le changement d'atelier, car on doit repartir à zéro sans avoir de connaissance de la 8" et c'est plus facile comme ça. »
- 42 : « Il faut s'impliquer, et ne pas comparer le travail avec celui que l'on faisait en 6". »
- 43 : « Il ne faut pas se laisser démoraliser, il faut mettre de côté la 6", en faire le deuil et rebondir en 8". »

### **La formation (2 citations) :**

- 23 : « Bonne formation. »
- 35 : « Il y a eu une bonne intégration dans l'équipe pour ma satisfaction, les facteurs déterminants sont : le développement des compétences, la mobilisation dans l'équipe face aux situations difficiles. »

### **Le processus (6 citations) :**

- 9 : « J'ai pu conserver la même équipe. »
- 10 : « Conserver la même équipe. »
- 10 : « Le CCRH a facilité mon intégration. » (Déjà cité dans relations)
- 16 : « Les personnes qui ont facilité le transfert sont : le CCRH, la cellule "Perspective", les Team 6" et 8". »
- 18 : « Perspective d'évolution. »
- 25 : « Motivation d'avoir eu un poste en CDI . »

### **L'anticipation (3 citations) :**

- 11 : « Respect du poste promis au départ. »
- 13 : « Avoir eu le choix du transfert. »
- 31 : « Transfert correspond à mes attentes, et ultérieurement préparé avec Perspective. »

## Consolidation quantitative

Thème	Changement mal vécu	Changement bien vécu	Total ressenti par rapport au changement	
<b>Relations</b>	4	19	<b>23</b>	} <b>38</b>
<b>Nouveau rôle et contenu</b>	5	10	<b>15</b>	
<hr/>				
<b>Processus</b>	1	6	<b>7</b>	} <b>15</b>
<b>Anticipation du nouveau rôle</b>	2	3	<b>5</b>	
<b>Formation</b>	2	2	<b>4</b>	



# **ANNEXES 11**



## Annexe 11a : Questionnaire Enquête 2 :

Date :

Enquêteur :

N° : \_\_\_\_\_

### ACCOMPAGNEMENT AU TRANSFERT

#### INFORMATIONS GENERALES

1. Date de l'entretien :

2. Date de votre transfert :

3. Quel est votre âge ?

4. Etes-vous :

1. Un homme  2. Une femme

5. Quel diplôme ou niveau de formation avez-vous ?

1. Pas de diplôme  
 2. CAP / BEP  
 3. Bac Professionnel ou Technique  
 4. Bac général  
 5. BAC+2 dans un des métiers ST  
 6. BAC+2 dans domaine différent des métiers ST  
 7. > BAC+2

6. Avez-vous été transféré vers :

1. Fab 8"  2. EWS  3. VIBU

7. Etes-vous :

1. Opérateur  2. Technicien

8. Si vous êtes Opérateur, quel était votre niveau au départ de la 6" ?

1. CER1  2. CER2  3. CER3

9. Depuis combien de temps travaillez-vous chez ST ?

1. Moins de 2 ans  2. Entre 2 et 5 ans  
 3. Plus de 5 ans

10. Avez-vous déjà vécu des situations de changement ? (avis des personnes)

1. oui  2. non

11. Avez-vous déjà vécu des situations de changement au cours de votre expérience professionnelle ? (oui si changement d'entreprise)

1. Oui  2. Non

12. Si oui, combien de situations et lesquelles (changement d'atelier à ST, expériences dans d'autres entreprises avant ST, venue à Rousset d'un autre site ST, changement de région, ....) ?

#### VOTRE RESENTI GLOBAL

13. Quel est votre sentiment global sur les différentes étapes de préparation au transfert ? (visite de la fab, communication sur les postes ouverts, présentation du poste...):

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

14. Commentaires

#### VOTRE INTEGRATION : Avec le recul pris depuis votre transfert, quel est votre avis sur les points suivants :

15. Le contenu du training d'accueil :

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

16. Le déroulement de la formation au poste :

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

17. L'utilité de la formation au poste :

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

18. Le rôle du tuteur :

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

**19. Le rôle de l'équipe "Perspective" :**

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

**20. L'accueil de votre team-manager :**

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

**21. L'accueil de l'équipe :**

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

**LORS DE VOTRE TRANSFERT....**

**22. Qu'avez-vous pensé de votre transfert et pourquoi ?**

**23. Qu'est-ce qui vous a motivé à prendre la décision du transfert ?**

**24. Que ressentiez-vous avant votre transfert ? (Cochez la ou les phrases qui expriment le mieux votre état) :**

1. Vous vous sentiez stimulé par ce changement  
 2. Vous vous sentiez découragé  
 3. De la confusion  
 4. De l'optimisme  
 5. Du stress  
 6. Vous aviez confiance en vous et en votre évolution  
 7. Vous aviez envie d'aller de l'avant  
 8. Vous aviez un sentiment d'inachevé par rapport à votre travail en 6"

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).*

**VOTRE NOUVEAU POSTE**

**25. Maintenant que vous avez été transféré, que ressentez-vous ?**

1. Vous vous sentez stimulé  
 2. Vous vous sentez découragé  
 3. De la confusion  
 4. De l'optimisme  
 5. Vous avez confiance en vous et en votre évolution  
 6. De l'enthousiasme  
 7. Du stress  
 8. Vous avez envie d'aller de l'avant  
 9. Vous ressentez une alternance de plaisirs et de contraintes

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).*

**26. Aujourd'hui, lorsque vous pensez à votre poste, quelles sont les phrases qui vous correspondent le mieux :**

1. Finalement c'est pas mal  
 2. Je suis dans le brouillard  
 3. Ouf, cela bouge à nouveau  
 4. C'était mieux en 6"  
 5. Je suis serein  
 6. J'ai envie de m'investir et de comprendre  
 7. Je ne suis pas sûr, mais je vais essayer  
 8. Je suis débordé, je n'y arrive plus  
 9. Ce n'est pas facile mais j'y arrive  
 10. C'est génial !

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).*

**27. Estimez-vous avoir des échanges fréquents et riches avec vos collègues ?**

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

**28. Et avec les techniciens ?**

1. Orage  2. Pluie  3. Dégagé  4. Ensoleillé

**29. Quels types d'échanges ?**

**30. rôle positif ou négatif**

1. positif  2. négatif  3. ne sais pas

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).*

31. Que pensez-vous de votre rôle dans l'équipe ?

32. Vous impliquer davantage ?

1. oui    2. non    3. ne sais pas

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

33. Souhaiteriez-vous vous impliquer davantage ?

34. Pensez-vous que votre poste et votre rôle s'inscrivent dans votre parcours professionnel ?

35. votre rôle s'inscrit-il dans votre parcours ? (oui/non)

1. oui    2. non    3. hésite    4. oui si condition

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

36. La mission et les objectifs qui vous sont confiés correspondent-ils à vos attentes ?

1. Orage    2. Pluie    3. Dégagé    4. Ensoleillé

37. Quel est votre niveau d'intérêt pour chacun des items suivants : - Gestion du poste

1. Orage    2. Pluie    3. Dégagé    4. Ensoleillé

38. Mesures et analyses :

1. Orage    2. Pluie    3. Dégagé    4. Ensoleillé

39. Gestion des accidents :

1. Orage    2. Pluie    3. Dégagé    4. Ensoleillé

40. Manipulations :

1. Orage    2. Pluie    3. Dégagé    4. Ensoleillé

41. Polyvalence :

1. Orage    2. Pluie    3. Dégagé    4. Ensoleillé

## BILAN

42. Quels sont les autres points que vous souhaiteriez aborder concernant votre transfert ?

43. Si on devait faire une synthèse en 3 points de notre entretien, que faudrait-il retenir ?



44. Est-ce que vous souhaiteriez qu'on refasse un point dans quelques temps ? Si oui, date de l'entretien :

45. Mise en classes de la variable numérique 'QUEL EST VOTRE ÂGE ?'

1. moins de 22     2. de 22 à 25     3. de 25,01 à 28  
 4. de 28,01 à 30     5. de 30,01 à 35     6. 35 et plus

**Annexe 11b**  
Questions 13 et 14

**Question 13 :** « Quel est votre sentiment global sur le transfert ? »

<b>Sentiment global sur le transfert</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Non réponse	2	3,8%
Orage	4	7,5%
Pluie	7	13,2%
Dégagé	21	39,6%
Ensoleillé	19	35,8%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Question 14 :** « Votre commentaire sur ce sentiment »

32 citations, toutes classées dans l'une des 5 grandes familles de thèmes.

**Le processus (12 citations) :**

3 : « Le transfert et la présentation à l'équipe globalement bien déroulé. »  
20 : « Visite non faite, la présentation du poste m'a été imposée. »  
2 : « Deux visites de l'unité de fabrication ont pu être faites, ainsi qu'un approfondissement sur l'atelier choisi. »  
18 : « Bonne présentation de la 8". »  
19 : « Très bien passé, bon accueil de l'équipe. »  
24 : « Les visites vers la fab 8" sont trop courtes et ne sont pas assez approfondies sur chaque atelier. »  
25 : « Pas assez de renseignements sur les postes ouverts. »  
28 : « Il faudrait une visite approfondie un demi poste. »  
35 : « Il y a eu des difficultés d'organisation du transfert liées au changement d'équipe. »  
36 : « Il y a eu des difficultés liées au changement d'équipe. Le délai de prévenance a été trop court. »  
44 : « Cela a été bien géré. Les étapes successives ont été bien enchaînées. »  
52 : « La présentation du poste doit être améliorée. »

**La formation (3 citations) :**

6 : « Il y a eu un manque de formation, équipe en sous effectif. »  
15 : « pas de tuteur en 8". »  
32 : « Les formateurs n'étaient pas assez présents au début. »

### **Anticipation du transfert et du nouveau rôle (10 citations) :**

- 2: « Deux visites de l'unité de fabrication ont pu être faites ainsi qu'un approfondissement sur l'atelier choisi (Déjà cité dans thème processus). »
- 11 : « Le transfert s'est bien déroulé mais cela a été un peu rapide. »
- 12 : « Le transfert a été trop rapide, j'ai été prévenu au dernier moment. »
- 14 : « Le transfert a été trop rapide. »
- 15 : « Le transfert a été trop rapide. »
- 17 : « Sentiment d'avoir été licencié de la 6" sans aucunes indemnités ni condoléances. »
- 23 : « Trop rapide, les engagements n'ont pas été tenus, pas le choix des ateliers, pas de communication sur les postes ouverts. »
- 36 : « Le délai de prévenance a été trop court. »
- 40 : « Je voulais partir en 8". »
- 50 : « J'espérais avoir le temps de développer ma polyvalence en 6" avant transfert en 8". »

### **Relations et communication (6 citations) :**

- 7 : « Il y a eu un manque de communication. »
- 10 : « Il y a eu une difficulté d'entente entre teams qui ont bloqué les opérateurs et leur départ. »
- 18 : « Bon accueil par la nouvelle équipe. »
- 17 : « Sentiment d'avoir été licencié de la 6" sans aucunes indemnités ni condoléances. »
- 19 : « Très bien passé, bon accueil par l'équipe. »
- 29 : « L'annonce des transferts à venir, et la fin des rush étaient inconnus du management de nuit ! »

### **Le nouveau rôle (1 citation) :**

- 34 : Je n'ai pas résisté au transfert, mais je n'ai pas retrouvé un niveau équivalent.

## **Annexe 11c : question 22**

« Qu'avez-vous pensé de votre transfert et pourquoi ? »

54 citations dont 38 affectées aux 5 grandes familles de thèmes.

### **Processus et différentes étapes du transfert (5 citations) :**

- 10 : « L'idée de processus de transfert est bonne, mais certains rouages sont ensablés. »  
9 : « Le transfert a été un peu précipité mais correct. »  
41 : « Le transfert s'est déroulé normalement, dans la continuité, pas de souci. »  
42 : « Je ne pense que du bien du transfert, car de toutes les façons, la 6" ferme. »  
48 : « Les rendez-vous et entretiens étaient appropriés, bon déroulement du transfert dans le temps, chacun étant dans son rôle. »

### **Anticipation du transfert et du nouveau rôle (17 citations) :**

- 5 : « J'étais très motivé pour le transfert : j'ai souhaité anticiper avant la date prévue. »  
8 : « Le transfert a été trop rapide. »  
13 : « Transfert raté car on n'a pas pris suffisamment de temps. »  
14 : « Rapide sur le coup, mais finalement bien. Par contre la formation a pris plus de temps que prévu. »  
15 : « Rapide mais bien »  
16 : « Un peu précipité mais finalement une bonne chose car l'atelier d'arrivée correspond au choix. »  
17 : « Transfert rapide. Sentiment d'avoir été licencié de la 6" sans indemnités ni condoléances. Aucun reproche à faire au CCRH. »  
18 : « Des difficultés de la part de mon team manager concernant la décision du transfert. »  
20 : « Mon arrivée n'était pas attendue, donc pas préparée. »  
22 : « Je l'attendais. »  
9 : « Le transfert a été un peu précipité mais correct (Déjà cité dans le thème « processus de transfert »). »  
46 : « J'ai vécu le transfert comme une obligation, car je n'ai pas été intégrée à la miniligne, cela a été un changement de dernière minute. »  
47 : « Cela s'est passé au bon moment, mais plus on attend, moins il y a de postes à pourvoir dans la nouvelle unité. »  
49 : « Le transfert a été positif au départ quand on m'a proposé le poste mais j'ai été obligé ensuite de changer d'équipe et d'atelier. »  
50 : « J'ai été déçu dans un premier temps car mon activité se réduisait à poser des pods. Maintenant, c'est un peu mieux, un peu plus intéressant. »  
51 : « Le transfert s'est bien passé car c'est ce que je voulais. »  
52 : « Cela a été dur car le passage nuit demandé a fait l'objet tout d'abord d'un accord puis m'a été refusé ensuite. »

### **La formation (6 citations) :**

27 : « Tout s'est bien passé, bonnes formations. »

28 : « Transfert moyennement réussi : formation superficielle, pas de tuteur, formation sur le tas. »

35 : « Il faut renforcer WS dans contenu training d'accueil, avoir un seul tuteur, transfert réussi, après 4 mois cela devient intéressant. »

36 : « Je n'ai pas bénéficié de formation au poste en dehors du tuteur, pas de poste défini en arrivant car il manquait du monde dans l'équipe. »

39 : « La formation au poste par le personnel formateur de journée inadaptée. Pas de formateur au mois de décembre disponible. »

49 : « Après plusieurs mois, je n'ai toujours pas passé de test de qualification !! »

### **Les relations (6 citations) :**

3 : « Transfert bien passé mais l'intégration difficile. »

7 : « J'ai souffert d'un manque d'information, mon équipe d'accueil : individualistes. »

12 : « J'ai mal vécu mon transfert, je me suis senti seul. Je quittais une équipe où j'étais bien. »

28 : « Il faut une période d'adaptation car il y a un changement d'ambiance. »

32 : « Bon accueil dans l'équipe, mais j'ai dû repartir de 0. »

43 : « Le transfert est une bonne chose, j'ai été contacté par le team manager de la 8'' : il m'a proposé de venir dans son équipe, et je me suis senti valorisé. »

### **Découverte du nouveau rôle (4 citations) :**

4 : « Le transfert est bien passé, le gros changement est de poser les pods sans avoir le droit de toucher les plaquettes. »

30 : « Transfert réussi mais est-ce que le statut de pilier sera récompensé ? Sur quels postes seront affectés les piliers qui restent encore en 6'' ? »

32 : « Bon accueil dans l'équipe, mais j'ai dû repartir de 0. » (Déjà cité dans le thème Relations)

44 : « Le transfert s'est bien passé, c'est dommage de devoir reprendre à zéro. »

### **Les représentations et le contrat normatif (6 citations) :**

24 : « C'est une nouvelle étape dans une nouvelle usine. »

26 : « Au départ, je pensais que c'était une reconnaissance. En fait, il y a continuité. »

38 : « J'ai cru que mon transfert m'avait été imposé car j'ai fait une erreur en 6'' (scraps). Mais en fait, ce n'était pas le cas. »

33 : « Je suis contente ! Le changement m'a permis d'obtenir un 80% . »

37 : « Je suis contente d'être transférée à cause du changement occasionné. »

45 : « Le transfert est positif, j'ai confiance envers la société. »

**Citations sur la satisfaction ou l'insatisfaction, sans plus de commentaires (10 citations) :**

1 : « Mon transfert s'est bien passé. »

2 : « ça s'est passé comme cela devait se passer. »

19 : « Bon transfert : RAS. »

21 : « Pas de réflexion particulière. »

25 : « Le transfert s'est bien passé. »

29 : « Transfert réussi. »

34 : « Cela s'est bien passé. »

36 : « Transfert réussi. »

39 : « Sinon, très satisfait du transfert. »

40 : « Le transfert s'est bien passé. »

**Annexe 11d** : Enquête 2, question 23

« Qu'est-ce qui vous a motivé à prendre la décision du transfert ? »

**Perspectives d'une opportunité d'action dans le parcours professionnel (38 citations) :**

**- Conditions de travail (horaires) (8 citations)**

- 1 : « Je sentais que c'était le moment je voulais garder l'équipe E et j'ai préféré anticiper. »  
6 : « Le changement d'équipe, les horaires de D vers C. »  
33 : « C'est ma vie privée qui m'a motivée : il n'y avait pas de possibilité de passer à 80% en 6'' et c'était possible en 8. »  
34 : « Pouvoir changer d'équipe, passer de D vers E. »  
35 : « Pouvoir changer d'équipe. »  
36 : « Je pouvais obtenir avec mon nouveau CDI un poste en équipe de nuit. »  
50 : « Je pouvais conserver l'équipe E (week end) en 8'', par ailleurs, l'atelier proposé me convenait. »  
52 : « Le passage de nuit m'a été promis par chef de service de 8''. »

**- Intérêt de l'activité par rapport à un poste choisi (8 citations)**

- 8 : « Le poste libre au CMP (atelier 8'' de polissage mécano-chimique). »  
16 : « Une place au recyclage, vraiment envie d'aller au-delà. »  
24 : « La fermeture de la 6'' et la possibilité de choisir l'atelier. »  
27 : « L'intérêt du poste proposé m'a fait me décider en faveur du transfert. »  
28 : « L'opportunité d'être dans les premiers pour pouvoir choisir. Par ailleurs, c'était la fin de la 6''. »  
39 : « On m'avait fait une proposition de poste intéressante, j'ai pu choisir entre plusieurs ateliers. Par ailleurs, la fermeture de la 6'' était inévitable. »  
45 : « Le poste m'a été présenté par le team manager comme intéressant, autant aller vers un poste intéressant ! »  
51 : « L'ambiance au CMP (atelier 8'' de polissage mécano chimique), l'atelier. Bonne transition entre la 6 et la 8''. »

**- Statut contractuel plus pérenne (4 citations)**

- 9 : « Aller en 8'', c'était obtenir un CDI et une projection dans l'avenir. »  
19 : « La signature d'un CDI au départ de la 6''. »  
21 : « La signature d'un CDI en quittant l'unité 6''. »  
36 : « Je pouvais obtenir avec mon nouveau CDI un poste en équipe de nuit (Déjà cité dans le thème conditions de travail). »

**- Un nouveau contexte ouvrant de nouvelles perspectives, sans que celles-ci soient précises (18 citations)**

- 11 : « Intervention du chef de la fabrication et ses explications sur le challenge. »  
12 : « La 8", c'est l'avenir. Elle offrait beaucoup de possibilités d'évolution. »  
15 : « Je voulais voir la 8", de nouvelles technos intéressantes. »  
18 : « Le changement, recommencer quelque chose de nouveau. »  
22 : « Le besoin de changement dans mon travail quotidien. »  
25 : « Le ressenti positif des personnes transférées. »  
26 : « Il fallait partir et en plus, on est venu me chercher en me proposant un poste en 8'' : ce challenge m'a attiré. »  
29 : « La fin du service rush, la fin de la 6". »  
30 : « Ce qui m'a attiré : la nouveauté, le challenge, recommencer à 0, le fait de ne plus avancer techniquement en 6". »  
37 : « La nouveauté, la 8" est l'avenir. »  
40 : « La 8" est l'avenir, je viens de la 6" et souhaite retrouver les collègues. »  
41 : « La 8", c'est l'avenir. »  
42 : « La 8" c'est l'avenir, la 6" c'est le passé. »  
43 : « J'aime le changement. La 8" est l'avenir. »  
44 : « J'ai décidé de partir pour me remotiver et arriver dans une zone qui démarrait bien. Je voulais partir vers quelque-chose d'évolutif. »  
48 : « Je voulais venir en 8". »  
49 : « En 6" j'ai tout donné sur le poste par rapport à la formation reçue et j'en ai fait le tour, j'ai souhaité aller en 8" pour évoluer et changer. »  
53 : « La 8" a de l'avenir, la 6" ferme. »

**- Contrainte visant à éviter l'interruption du parcours professionnel (12 citations)**

- 2 : « Je n'ai pas demandé à partir. »  
3 : « Je n'ai pas souhaité partir, ce choix m'a été imposé. »  
4 : « J'ai eu peur de ce qu'à la fermeture de la 6", il n'y ait plus de place en 8". »  
7 : « Il fallait bien prendre la décision un jour ou l'autre. »  
13 : « Aucune motivation : je n'ai pas eu de choix et je devais rester en 6''. »  
17 : « La décision du transfert a été prise par le team en 6" contre mon gré. »  
20 : « Pour moi, je n'ai pas eu assez d'ancienneté pour rester en 6" à la fermeture sur la dernière ligne qui y est maintenue. »  
23 : « Aucune raison particulière, n'a pas eu le choix.. »  
31 : « Aucune motivation car obligée de passer en 8". »  
32 : « Décision imposée en accompagnement la signature du CDI. Mais pas de regret finalement. »  
46 : « Je n'étais pas motivée pour partir du fait de ce refus que je venais de recevoir de ne pas être intégrée à la miniligne. »  
47 : « Au bout d'un moment, plus on attend, moins il y a de postes à pourvoir. »



**Mettre fin à une situation difficile ou insatisfaisante (3 citations)**

5 : « Le climat de la 6<sup>e</sup> se dégradait petit à petit. »

10 : « Mes collègues étaient partis, mauvais esprit de l'équipe en 6<sup>e</sup>. »

14 : « Ma décision vient d'une démotivation en 6<sup>e</sup>. Pas assez de reconnaissance par rapport au travail fourni. »

## **Annexe 11e : Enquête 2, question 31**

« Que pensez-vous de votre rôle dans l'équipe ? » (57 citations)

### **Degré d'utilité dans l'équipe (17 citations)**

- 1 : « Je me sens utile dans l'équipe. Je suis débutant mais autonome sur les tâches de production. J'interviens seul. J'aimerais apprendre les tâches de qualité. »
- 2 : « Je suis satisfaite, j'ai envie d'aider les autres membres de l'équipe. »
- 12 : « Je me sens inutile, j'aimerais être plus utile à l'équipe. »
- 13 : « J'apporte l'expérience que j'avais en 6". »
- 33 : « Je me sens utile au bon déroulement du travail. »
- 39 : « J'ai acquis un rôle important de conseil : je suis maintenant le plus ancien dans la zone ! »
- 40 : « Je fais partie à part entière de l'équipe. »
- 41 : « Je me sens à ma place, je suis utile. »
- 43 : « Je suis utile, à ma place. »
- 44 : « Je sens que ma présence est indispensable, au même titre que tout le monde, pour faire l'activité. »
- 45 : « Mon rôle est important au sein de l'équipe : c'est une petite équipe. »
- 48 : « Je me sens bien à ma place dans une bonne équipe. »
- 49 : « J'ai l'impression d'être très productive, d'avoir trouvé ma place. Mais manque de formation : les opérateurs de l'équipe ne viennent pas suffisamment me voir pour que je me forme. »
- 52 : « Je me sens bien intégré, je suis bien à ma place. »
- 53 : « Je fais partie d'un ensemble, mon travail décharge les opérateurs d'un travail qui retarderait la production. »
- 36 : « J'ai ma place dans l'équipe. »

### **Intégration dans l'équipe et relations (14 citations)**

- 4 : « Je m'intègre à une équipe rapide et organisée. »
- 6 : « Quelle équipe ? Je n'ai pas l'impression d'avoir à faire à une équipe ! »
- 14 : « Je me sens comme un opérateur parmi les autres. »
- 18 : « Mon rôle est conforme à mes attentes, j'ai été accepté et considéré dans une nouvelle équipe de production. »
- 26 : « Je fais partie intégrante du groupe, j'ai des responsabilités, c'est important. »
- 27 : « J'ai surtout un rôle de production, j'apporte quelque chose de nouveau à ce niveau. (Déjà cité sous le thème « intérêt du poste ») »
- 28 : « Comment ils faisaient avant sans moi ? Il y a vraiment une bonne collaboration. »
- 29 : « Mon rôle n'est pas limité, j'ai l'occasion de participer, de faire avancer les choses. »
- 36 : « J'ai ma place dans l'équipe (Déjà cité dans le thème « Degré d'utilité dans l'équipe »). »
- 38 : « J'ai l'impression d'être à ma place. »
- 47 : « Je suis devenu le "comique" du groupe. »

48 : « Je me sens bien à ma place dans une bonne équipe. (Déjà cité dans le thème « Degré d'utilité dans l'équipe »). »  
49 : « J'ai l'impression d'être très productive, d'avoir trouvé ma place. Mais manque de formation : les opérateurs de l'équipe ne viennent pas suffisamment me voir pour que je me forme. (Déjà cité dans le thème « Degré d'utilité dans l'équipe »). »  
52 : « Je me sens bien intégré, je suis bien à ma place. (Déjà cité dans le thème « Degré d'utilité dans l'équipe »). »

### **Intérêt du poste (15 citations)**

7 : « Je ne suis qu'un poseur de pods. »  
8 : « Mon rôle est surtout axé sur l'activité de production. »  
9 : « Je suis devenu un pousse-plaquettes et c'est tout. »  
15 : « Mon rôle, c'est avant tout l'activité. »  
16 : « Mon rôle concerne surtout les tâches de qualité. C'est important car travail en classe 1. J'aurai des possibilités d'évolution d'ici quelques temps. »  
5 : « Je suis content de mon rôle actuel dans l'équipe. »  
20 : « Je me sens bien, je pense qu'il faut avoir un rythme de travail rapide. »  
27 : « J'ai surtout un rôle de production, j'apporte quelque chose de nouveau à ce niveau. »  
34 : « Mon rôle reste à développer... »  
35 : « J'assume un rôle de base pour l'instant, la formation me permet de m'impliquer davantage peu à peu. »  
37 : « Mon rôle est très basique. »  
46 : « Mon sentiment est que mon rôle est celui de simple opérateur. »  
50 : « J'ai le rôle du bouche-trou pour l'instant. »  
51 : « Pour l'instant je joue un petit rôle, mais qui sait dans le temps ! »  
23 : « Ma mission et mes objectifs ne correspondent absolument pas à mes attentes. »

### **Attentes en terme de formation (5 citations)**

1 : « Je me sens utile dans l'équipe. Je suis débutant mais autonome sur les tâches de production. J'interviens seul. J'aimerais apprendre les tâches de qualité. (Déjà cité sous le thème « degré d'utilité dans l'équipe ») »  
10 : « Je suis satisfait car j'ai des perspectives de compétences nouvelles, mais aussi je suis dans l'expectative. »  
30 : « J'apprends.... »  
35 : « J'assume un rôle de base pour l'instant, la formation me permet de m'impliquer davantage peu à peu. (Déjà cité sous le thème « intérêt du poste ») »  
42 : « J'apprends, je fais des efforts, je fais mon travail sérieusement. »

### **Incertitude sur le contenu du rôle plusieurs mois après le transfert (6 citations)**

3 : « Mon rôle est en cours de définition. »

10 : « Je suis satisfait car j'ai des perspectives de compétences nouvelles, mais aussi je suis dans l'expectative. (Déjà cité dans le thème « formation »). »

11 : « Pour l'instant, je suis dans le brouillard, il faudra voir plus tard. »

17 : « Je considère que mon rôle n'est pas très clair, mal défini. »

21 : « Je ne sais pas encore que penser de mon rôle, c'est trop tôt. »

22 : « C'est trop tôt pour le dire mais je ne suis pas en trop, c'est sûr ! »

### **Annexe 11f : Enquête 2, question 34**

« Pensez-vous que votre poste et votre rôle s'inscrivent dans votre parcours professionnel ? »

#### **Perspectives d'évolution associées à la formation : (15 citations)**

- 13 : « Oui, il y a continuité, car mon transfert va m'aider à évoluer davantage. »  
16 : « J'ai quelques doutes sur les possibilités d'évolution dans cet atelier. Cela pourrait être intéressant dans le futur... »  
20 : « Oui, il y a continuité car ma future formation va me permettre une évolution vers le process. »  
25 : « Oui, je peux ainsi évoluer vers le process. »  
28 : « Oui, je serai en continuité car il est prévu que j'évolue vers un poste TPE. »  
30 : « Oui il y a continuité : je ferai une demande de VAE (validation des acquis et de l'expérience professionnelle) par la suite. »  
32 : « Oui mais il faut finaliser ce parcours et continuer les formations. »  
35 : « Oui dans la perspective d'évoluer ensuite. »  
36 : « Oui, car il y a des possibilités d'évolution. »  
38 : « Oui : j'ai besoin de connaître les machines pour mieux les comprendre et maîtriser mon évolution, ce qui me permet d'avoir des connaissances plus riches en terme de fonctionnement. »  
44 : « Oui, mais je vois pas comment évoluer. »  
45 : « Oui pour par la suite évoluer. »  
47 : « Oui si je peux évoluer vers TPE3 (niveau de process). »  
49 : « Oui : je veux comprendre, me débrouiller seule, volonté d'avoir d'autres formations. »  
52 : « Oui forcément pour pouvoir évoluer. »

#### **Dimensions du rôle : Intérêt du travail, responsabilités, autonomie : (8 citations)**

- 3 : « Je suis intéressée par mon travail, très intéressée par l'informatique. »  
17 : « Non, il y a rupture car je suis passé de pilier 6" à simple opérateur de base en 8". »  
21 : « Non, il n'y a pas vraiment de continuité car ce poste est trop simple. »  
33 : « Non, pas de continuité : je redémarre à zéro après un poste à l'EWS (test). »  
34 : « Non, il y a rupture car je suis passé de pilier à pousse-plaquettes ! »  
37 : « Non, je ne sais pas encore quel rôle je vais occuper dans cette équipe. »  
46 : « Je ne sais pas : j'aurais une préférence pour un autre atelier qui me permettrait un plus grand épanouissement. »  
49 : « Oui : je veux comprendre, me débrouiller seule, volonté d'avoir d'autres formations. (Déjà cité dans le thème « perspectives d'évolution »). »

#### **Avenir du site : (2 citations)**

- 43 : « Oui, car l'avenir est en 8. »  
50 : « Oui, la 8" c'est l'avenir, c'est logique.... »

**Nouveaux équipements : (1 citation)**

7 : « Non, il n'y a pas de continuité dans l'atelier diffusion, il y a beaucoup de modifications d'équipements. »

**Expérience passée : (1 citation)**

9 : « Je pense que j'aurais été mieux placée en photo que dans l'atelier actuel compte-tenu de mon expérience. »

**Processus de fabrication du produit : (1 citation)**

1 : « Il y a continuité car je commence à connaître tout le processus de fabrication d'une puce. »

**Contraintes : (1 citation)**

53 : « Non, il n'y a pas continuité, la vie m'a imposé ce choix. Mais je ne suis pas mécontent de ce poste par rapport au passé. »



## **ANNEXES 12**





## Annexe 12a

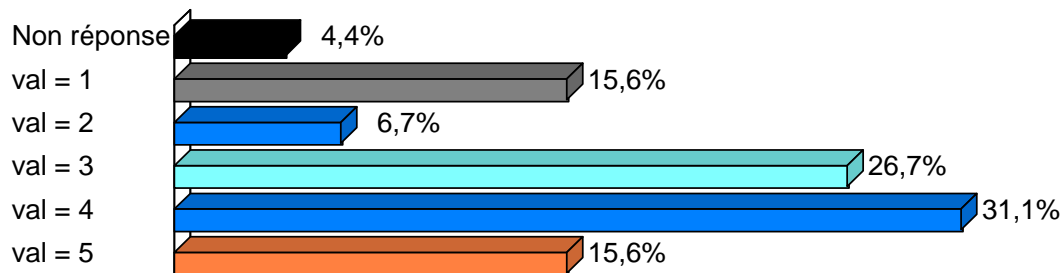
Données relatives aux niveaux élevés de satisfaction ou d'insatisfaction quant aux transferts :

Sans traiter des axes d'amélioration retenus par l'équipe de gestion des transferts, on relève ci-dessous les données relatives à des niveaux élevés de satisfaction ou d'insatisfaction des opérateurs en transition. Ces données nous semblent révélatrices d'une **préoccupation** des opérateurs face aux **pratiques institutionnelles**.

- En ce qui concerne les points d'insatisfaction, on note la difficulté de l'organisation à obtenir un niveau de satisfaction élevé dans l'application de certains points du processus de transfert, ceux-ci concernent la formation (formation au poste et basic training) et l'anticipation par les processus (affichage des postes ouverts) :

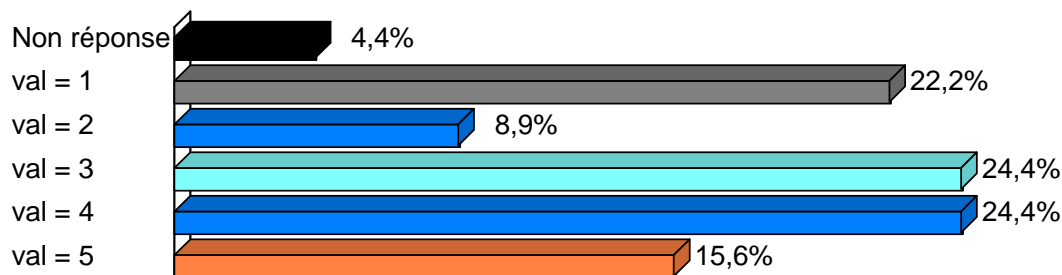
### Affichage des postes ouverts :

Enquête 1 – question 4 : insatisfaction<sup>27</sup> : 22,3%

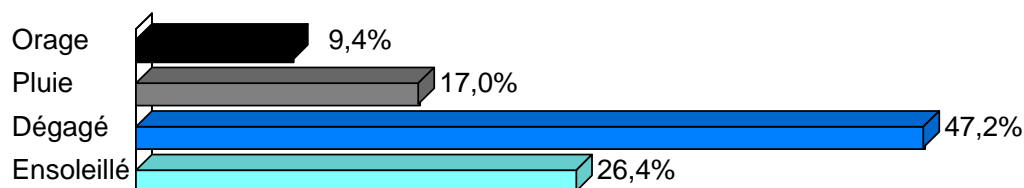


### Formation au poste :

Enquête 1 - question 7 : insatisfaction<sup>27</sup> : 31,1%

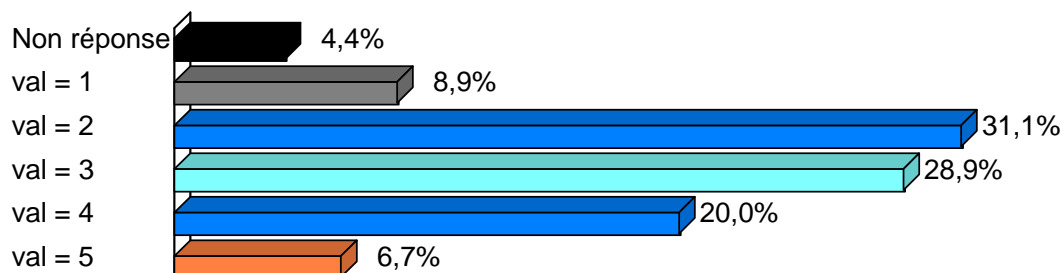


Enquête 2 – question 16 : insatisfaction : 26,4%

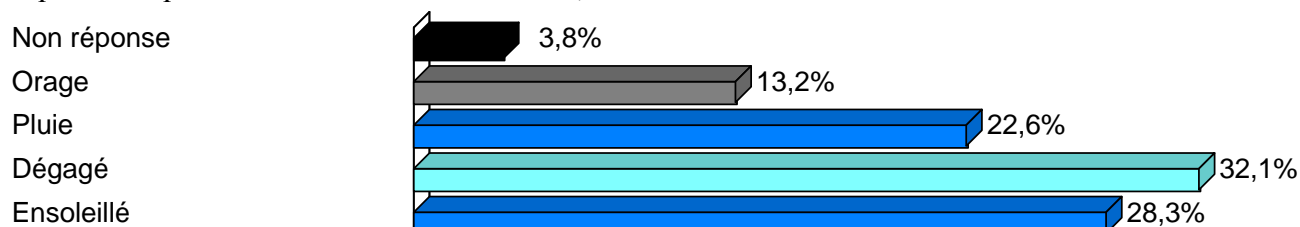


### Contenu du training de base :

Enquête 1 – question 6 : insatisfaction<sup>27</sup> : 40%



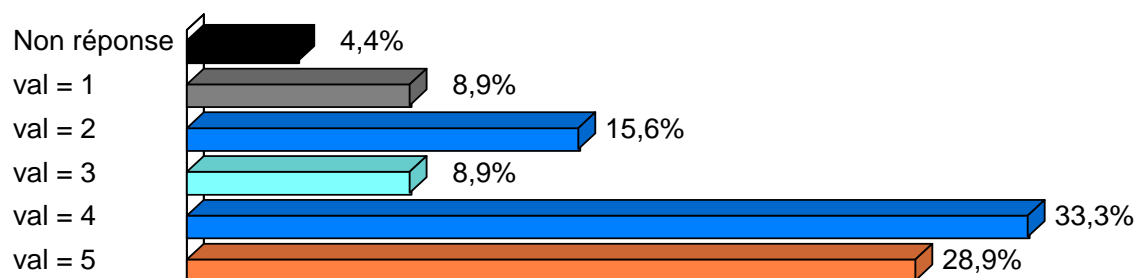
Enquête 2 – question 15 : insatisfaction<sup>27</sup> : 35,8%



- Concernant la satisfaction particulièrement élevée, on remarque

### Evaluation du support du manager dans l'intégration :

Enquête 1 – question 8 : satisfaction<sup>28</sup> : 62,2% (Comment évaluez-vous le support de votre manager d'accueil pour faciliter votre intégration ?)

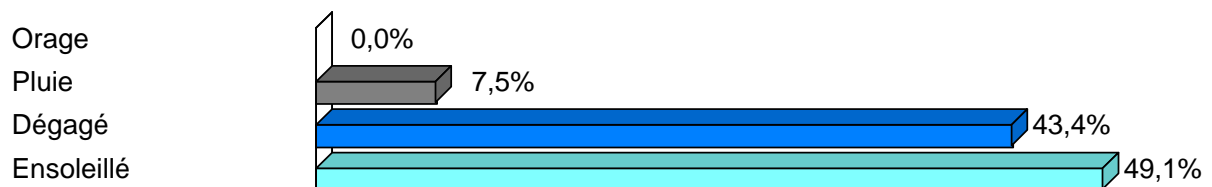


Enquête 2 – question 20 : satisfaction<sup>28</sup> : 92,5 (Quel est votre avis sur l'accueil de votre team manager ?)

<sup>27</sup> Les différents niveaux de satisfaction pour chaque opérateur sont évalués pour :

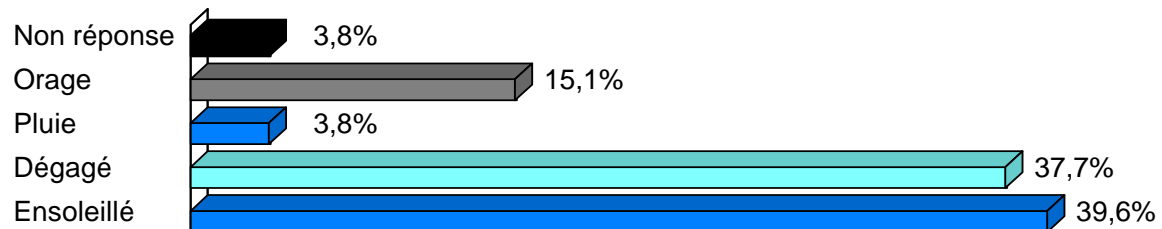
- l'enquête 1 selon 5 niveaux, de 1 (niveau le plus faible) à 5 (niveau le plus fort)
- l'enquête 2 en quatre niveaux orage, pluie, dégagé, ensoleillé.
- Les niveaux 1 et 2 ainsi que orage et pluie sont présentés par les interviewers comme des niveaux d'insatisfaction

<sup>28</sup> Le niveau de satisfaction retenu équivaut à l'addition des deux niveaux les plus élevés pour l'enquête 1 (4 et 5) et de « soleil » et « dégagé » pour l'enquête 2.



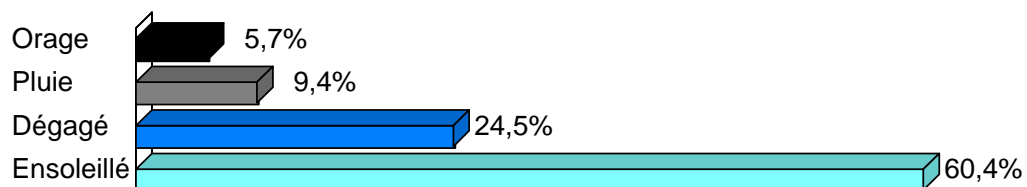
### Formation : le rôle du tuteur dans la formation :

Enquête 2 – question 18 : satisfaction<sup>28</sup> : 77,3%



### L'accueil de l'équipe

Enquête 2 – question 21 : satisfaction<sup>28</sup> : 84,9%



<sup>28</sup> Le niveau de satisfaction retenu équivaut à l'addition des deux niveaux les plus élevés pour l'enquête 1 (4 et 5) et de « soleil » et « dégagé » pour l'enquête 2.

## Annexe 12b

Consolidation des données relatives aux niveaux élevés de satisfaction ou d'insatisfaction quant aux transferts :

Processus	<b>Niveaux les plus élevés d'insatisfaction</b> (moyenne de 30% d'insatisfaction, 51% de satisfaction))	
	Affichage des postes ouverts	<b>22,3%</b> (Enq.1, Q4) (satisfaction : 46,7%)
	Formation au poste	<b>31,1%</b> (Enq.1, Q7) (satisfaction : 40%) <b>26,4%</b> (Enq.2, Q16) (satisfaction : 73,6%)
	Training de base	<b>40%</b> (Enq.1, Q6) (satisfaction : 26,7%) <b>35,8%</b> (Enq.2, Q15) (satisfaction : 60,4%)
	Support du team manager pour faciliter l'intégration	<b>24,5%</b> (Enq. 1, Q8) (satisfaction : 62,2%)
Relations	<b>Niveaux les plus élevés de satisfaction*</b> (moyenne de 85% de satisfaction, 14% d'insatisfaction)	
	Rôle du tuteur dans la formation	<b>77,3%</b> (Enq.2, Q18) (insatisfaction : 18,9%)
	Accueil par le team manager	<b>92,5%</b> (Enq.2, Q20) (insatisfaction : 7,5%)
	Accueil de l'équipe	<b>84,9%</b> (Enq2, Q21) (insatisfaction : 15,1%)

## **ANNEXES 13**



## Pratiques d'adaptation au nouveau poste

**1 Date de l'entretien :** \_\_\_\_\_ **enquêteur :** \_\_\_\_\_

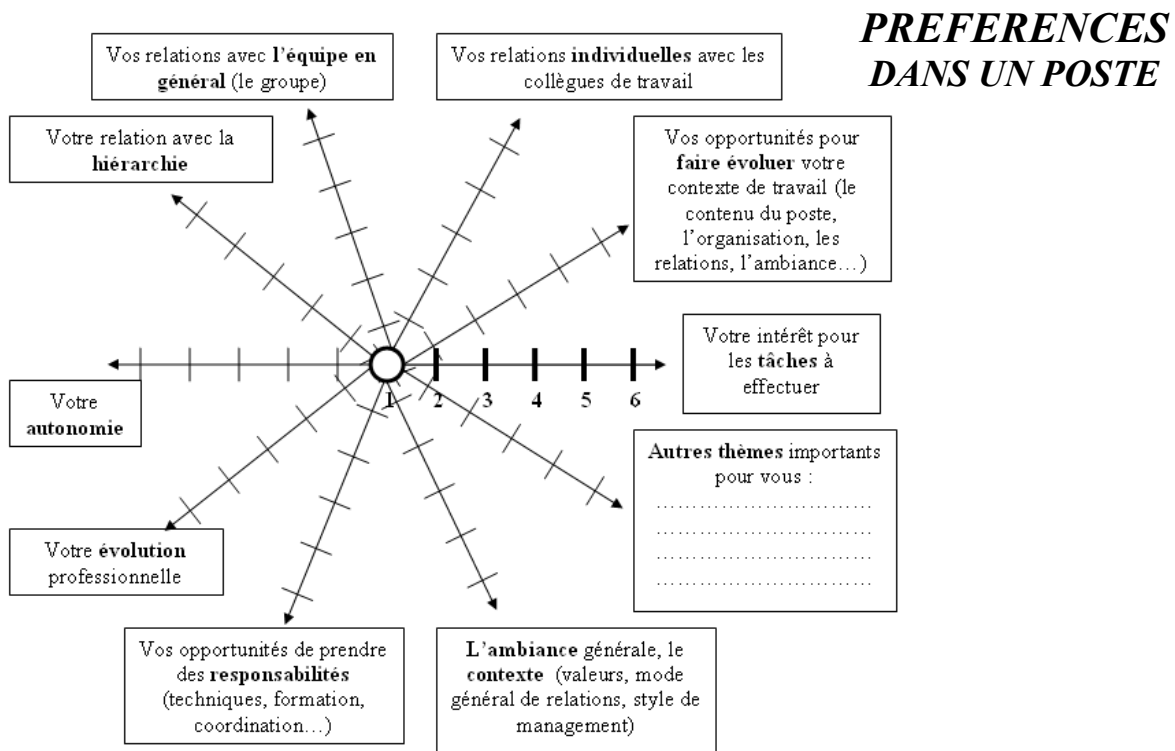
**2 Pour vous, comment décririez-vous votre nouveau rôle ?** (cochez les définitions qui vous semblent le mieux correspondre à votre nouvelle situation, laissez de côté celles qui ne correspondent pas, et classez celles que vous avez choisies par ordre de priorité)

N°	Type de changement
	Changement de poste
	Changement de métier
	Changement de façon de voir le poste d'opérateur
	Continuité dans les activités
	Contexte différent
	Nouvelles responsabilités qui s'ajoutent par rapport à l'ancien poste
	Même niveau de responsabilité
	Moins de responsabilité

**3 Depuis combien de temps êtes-vous en charge de ce nouveau poste ?** (en nombre de mois) : \_\_\_\_\_

**4 Niveau de qualification au moment du transfert en 6'' (CER1, CER2, CER3) :** \_\_\_\_\_

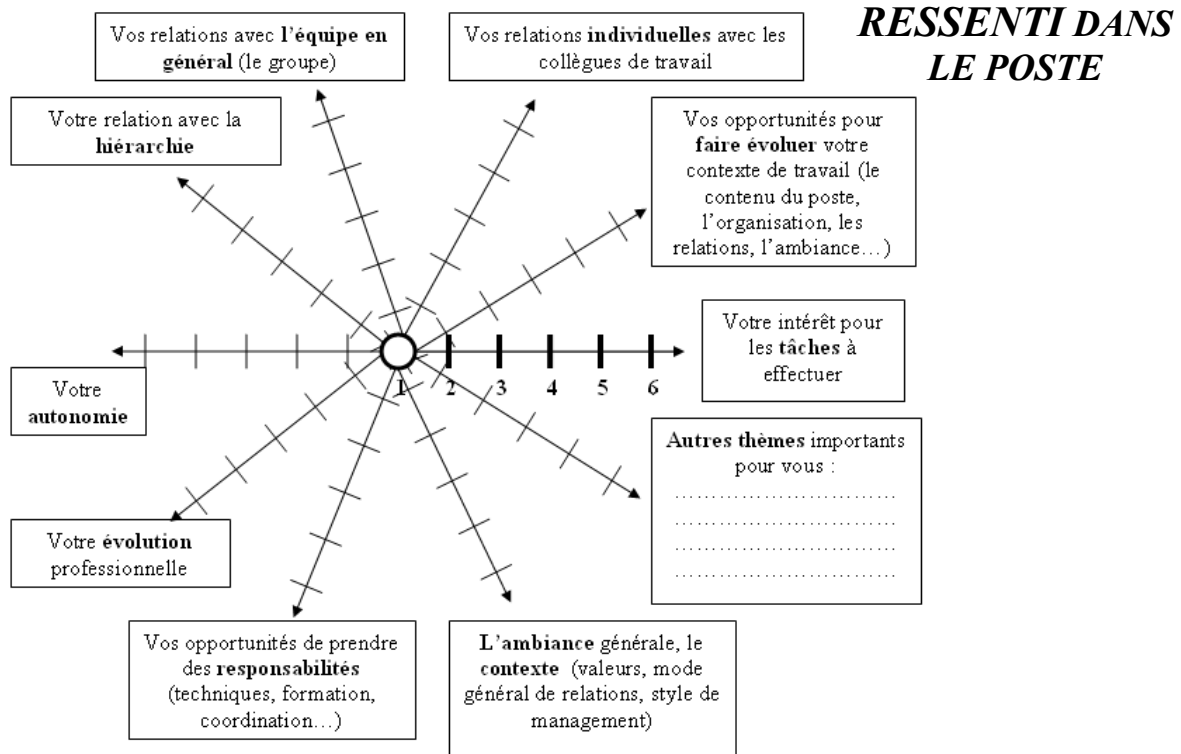
**5 Ce qui VOUS semble important IDEALEMENT dans un nouveau poste**  
*DISCRIMINEZ vos choix, de 1(faible) à 6 (fort), on ne peut noter 6 sur tous les critères !*



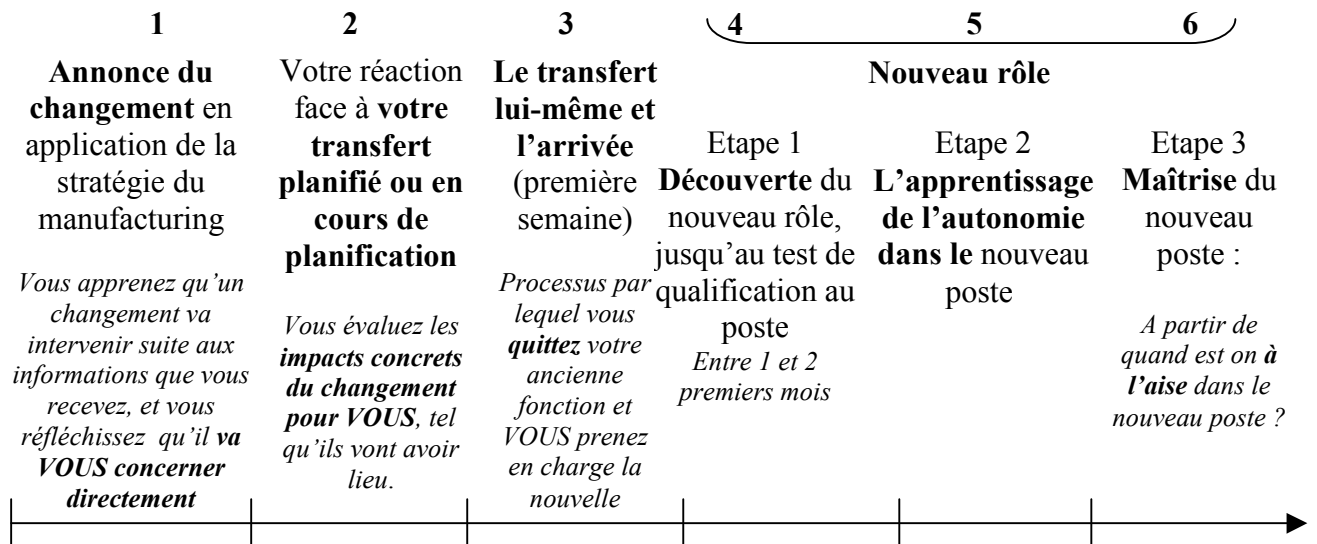


## 6 Les composantes du poste qui vous satisfont le plus et le moins aujourd'hui

DISCRIMINEZ vos choix, de 1 à 6 :



7 Les étapes de votre changement de rôle êtes vous d'accord sur le découpage ci-dessous ? vous avez la possibilité de modifier, de compléter cette proposition :



S'il y a lieu, commentaires sur chaque étape (importance, difficultés) :

.....	.....	.....	.....	<b>Durée de l'étape en mois :.....</b>	<b>Durée de l'étape en mois :.....</b>
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

**«Annonce du changement en application de la stratégie du manufacturing»**

**8 A ce moment précis, quelle « tactique » (ligne de conduite) avez-vous élaboré pour surmonter les difficultés et profiter des opportunités ?** (*J'ai surtout voulu comprendre, j'ai voulu avoir l'avis d'autres personnes, j'ai voulu savoir si c'était vrai, je ne me pas suis senti concerné tant que je n'étais pas personnellement visé.*)

**9 Les pratiques d'adaptation que vous avez mises en œuvre à ce moment :**

N°	Action	Interlocuteurs	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Je me suis renseigné tout de suite sur la nouvelle unité</i>	<i>Auprès d'un ancien team et d'un ancien collègue, auprès de l'ensemble de la hiérarchie.</i>	<i>Team : à la cafétéria, collègue : je suis allé le voir chez lui J'ai posé des questions lors des réunions de fin de périodes</i>

**10 L'impact des pratiques ci-dessus sur le contenu du poste, les relations, l'organisation du travail...Il y a eu une modification effective de votre contexte de travail par votre action**

N°	Impact	Sur qui ?	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>J'en ai parlé autour de moi, et on en a beaucoup discuté entre nous dans l'équipe. J'ai fait changer des gens d'avis.</i>	<i>Sur les autres opérateurs, collègues, mon team</i>	<i>Suite aux débats en pause, en réunion de fin de période et trimestrielle, on a pu faire le tour de la question..</i>

« Votre réaction face à votre transfert planifié ou en cours de planification »

**11 A ce moment précis, quelle « tactique » (ligne de conduite générale) avez-vous élaboré pour surmonter les difficultés et profiter des opportunités ?** (*J'ai essayé d'argumenter pour faire valoir mes souhaits, j'ai préféré obéir sans réagir particulièrement, j'ai essayé de connaître mon futur poste, je me suis renseigné de telle façon sur les membres de l'équipe.*)

**12 Les pratiques d'adaptation que vous avez mises en œuvre à ce moment :**

N°	Action	Interlocuteurs	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Je n'étais pas content de l'atelier et de l'équipe proposés, et ai voulu faire changer cette décision.</i>	<i>Je suis allé voir mon chef d'atelier pour que ça change. J'ai clairement dit que je n'étais pas content. J'ai aussi utilisé canal 6''.</i>	<i>par entretien formel dans son bureau, mai je l'ai revu au café à la pause le lendemain</i>

**13 L'impact des pratiques ci-dessus sur le contenu du poste, les relations, l'organisation du travail...Il y a eu une modification effective de votre contexte de travail par votre action**

N°	Impact	Sur qui ?	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Il n'y a eu aucun changement malheureusement. J'ai dû obtempérer.</i>	<i>Sur mon chef d'atelier qui a essayé d'intervenir mais cela n'a pas marché.</i>	<i>Suite à des échanges durant les pauses, je suis allé le relancer plusieurs fois.</i>

**«Le transfert lui-même et l'arrivée en 8'' la première semaine »**

**14 A ce moment précis, quelle « tactique » (ligne de conduite générale) avez-vous élaboré pour surmonter les difficultés et profiter des opportunités ? (je voulais m'appuyer sur ceux que je connaissais, faire un effort pour acquérir les nouvelles compétences, je voulais surtout observer, j'ai préféré réagir le moins possible...)**

**15 Les pratiques d'adaptation que vous avez mises en œuvre à ce moment :**

N°	Action	Interlocuteurs	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Je devais m'adapter rapidement car tout avait été décidé très vite.</i>	<i>Je suis allé voir mon nouveau chef pour lui dire que je ferai le maximum, mais que cela avait été rapide</i>	<i>Informellement, avant même qu'il me présente à l'équipe</i>

**16 L'impact des pratiques ci-dessus sur le contenu du poste, les relations, l'organisation du travail...Il y a eu une modification effective de votre contexte de travail par votre action**

N°	Impact	Sur qui ?	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Mon nouveau team a compris ce que je lui disais et m'a proposer de faire un bilan au bout de la première semaine.</i>	<i>Sur mon nouveau team.</i>	<i>Suite à mon entretien d'accueil, le premier jour de mon arrivée.</i>

## «L'apprentissage de l'autonomie dans le nouveau poste »

Par rapport à vos objectifs et souhaits, à ce moment précis :

**17 A ce moment précis, quelle « tactique » (ligne de conduite générale) avez-vous élaboré pour surmonter les difficultés et profiter des opportunités ?** (*J'ai fait de mon mieux pour comprendre, pour me former, connaître le nouveau métier, j'ai voulu qu'on me connaisse, j'ai essayé de passer inaperçu...*)

**18 Les pratiques d'adaptation que vous avez mises en œuvre à ce moment :**

N°	Action	Interlocuteurs	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>J'ai cherché à comprendre le fonctionnement de l'automation en particulier workstream.</i>	<i>J'ai beaucoup demandé au formateur. Comme il n'était pas toujours disponible, mes anciens collègues que je retrouvais m'ont beaucoup aidé.</i>	<i>Pendant la formation au poste avec le formateur, régulièrement pendant le travail j'ai été aidé par mes anciens collègues</i>

**19 L'impact des pratiques ci-dessus sur le contenu du poste, les relations, l'organisation du travail...Il y a eu une modification effective de votre contexte de travail par votre action**

N°	Impact	Sur qui ?	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Le formateur a complété et mis à jour le contenu de sa formation suite à mes questions. J'ai renoué le contact avec mes anciens collègues.</i>	<i>J'ai agi sur le formateur et mes anciens collègues.</i>	<i>Suite à la formation au poste. Avec les collègues, on s'est revu à l'extérieur, on est sorti un soir tous ensemble.</i>

## «L'apprentissage du nouveau rôle : les premiers mois »

Par rapport à vos objectifs et souhaits, à ce moment précis :

**20 A ce moment précis, quelle « tactique » (ligne de conduite générale) avez-vous élaboré pour surmonter vos difficultés et profiter des opportunités ?** (*Je voulais m'accrocher, j'ai préféré rester inaperçu, je ne voulais pas prêter attention aux remarques des autres, j'ai recherché le feed back des autres, de mon team, j'ai crevé l'abcès,...*)

### 21 Les pratiques d'adaptation que vous avez mises en œuvre à ce moment :

N°	Action	Interlocuteurs	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>J'ai cherché à savoir si on était content de moi.</i>	<i>J'ai demandé à mon tuteur, à mon team et à aux opérateurs de l'équipe.</i>	<i>1 J'ai pu avoir un entretien avec mon team environ tous les mois. 2 J'écoutais les remarques de mes collègues.</i>

### 22 L'impact des pratiques ci-dessus sur le contenu du poste, les relations, l'organisation du travail...Il y a eu une modification effective de votre contexte de travail par votre action

N°	Impact	Sur qui ?	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Le team a compris pourquoi j'avais des difficultés pour me former, et ça m'a rassuré.</i>	<i>J'ai ainsi pu avoir une action sur :</i> <i>1 Le team manager.</i> <i>2 les opérateurs qui ont pris l'habitude de me demander si tout allait bien.</i>	<i>Suite à mon entretien avec le team. Puis bonne relation au quotidien avec lui et les collègues.</i>

**«Maîtrise du nouveau poste : à partir de quand est on à l'aise dans le nouveau poste ? »**

**23 A ce moment précis, quelle « tactique » (ligne de conduite générale) avez-vous élaboré pour surmonter vos difficultés et profiter des opportunités ?** (*Vite maîtriser le poste, ne pas prendre de risque, ne pas faire d'erreurs, respecter les règles du groupe, aider les autres, mettre une bonne ambiance, dire les choses quand nécessaire, clarifier une situation...*)

**24 Les pratiques d'adaptation que vous avez mises en œuvre à ce moment :**

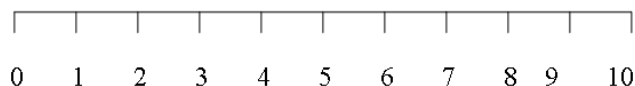
N°	Action	Interlocuteurs	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>J'ai cherché à rattraper mon niveau de compétence de 6''.</i>	<i>J'ai demandé à mon tuteur, à un collègue expérimenté et aux techniciens, mon team était d'accord.</i>	<i>Régulièrement sur le poste j'en ai parlé à divers interlocuteurs. Lors d'un entretien de suivi avec mon responsable hiérarchique.</i>

**25 L'impact des pratiques ci-dessus sur le contenu du poste, les relations, l'organisation du travail...Il y a eu une modification effective de votre contexte de travail par votre action**

N°	Impact	Sur qui ?	Occasions d'actions
<i>Ex: 1</i>	<i>Aujourd'hui, un an après le transfert, je suis devenu tuteur et je forme les nouveaux embauchés.</i>	<i>L'impact de mon action touche les nouveaux embauchés et le formateur.</i>	<i>J'ai eu des formations TPE qui m'ont permis d'évoluer rapidement. La période de prise d'autonomie jusqu'au test de qualification.</i>

## En conclusion :

**26 Pensez vous par votre action avoir un impact sur l'organisation, avoir contribué à « faire votre poste » ?** Utilisez l'échelle graduée ci-dessous, le chiffre indiquant le degré estimé par vous de votre impact de très faible (0) à très fort (10)



Sur quels domaines votre influence a-t-elle été la plus forte ? *Le contenu du poste, l'organisation, les relations, l'ambiance...*

**27 Votre commentaire final, en synthèse** Cochez une ou plusieurs phrases ci-dessous et mettez un numéro de priorité aux phrases choisies

	Mes façons de faire et le contenu du travail n'ont pas changé
	Les tâches sont les mêmes, mes façons de faire* ont changé
	Les tâches sont différentes, mes façons de faire* n'ont pas changé
	Mes tâches et mes façons de faire* sont différentes
	J'ai dû apprendre à voir mon travail d'une autre façon
	J'ai agi pour modifier les choses, j'ai eu une influence sur l'organisation

(\*) : *Façons de faire ou façons d'agir : il peut s'agir aussi bien de l'organisation des pauses, que de la passation de consignes, de modes de fonctionnement entre collègues ou avec le responsable hiérarchique en vue de réaliser le travail.*

Merci beaucoup de votre participation !



## Annexe 13b

Enquête 3 sur les pratiques d'ajustement au nouveau rôle (10 entretiens effectués avec les CCRH)

Ces entretiens ont été conduits par les CCRH après un test que j'ai réalisé en questionnant deux opérateurs. Il s'agissait d'identifier les pratiques du sujet en transition au travers de son expérience individuelle, 4 à 5 mois après la transition.

Les opérateurs choisis l'ont été à partir du seul critère de leur disponibilité au moment de l'entretien, sans autre sélection particulière.

### **A - Le type et le contexte de la transition de rôle semblent majoritairement orientés vers une transition interrôle et cosmopolite, alors qu'il apparaît une plus grande hésitation à définir l'évolution des responsabilités**

Dans le tableau ci-dessous, les opérateurs choisissaient parmi des affirmations proposées et les classaient par ordre d'importance.

Type de transition de carrière et de changement de rôle	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	TOTAL
<b>Type et contexte de transition de rôle :</b>						
Changement de poste	7					7
Changement de métier	1	1		1		3
Changement de façon de voir le poste d'opérateur			2			2
Continuité dans les activités, pas de réelle nouveauté	1	1			1	3
Contexte différent	1	4	1	2		8
<b>Sous total type de transition de rôle et contexte</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>23</b>
<b>Evolution des responsabilités entre les deux rôles :</b>						
Moins de responsabilité	1	1	3	1		6
Même niveau de responsabilité			1			1
Nouvelles responsabilités qui s'ajoutent par rapport à l'ancien poste	2	1				3
<b>Sous total évolution des responsabilités</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b>10</b>

### **B - Présentation des étapes du changement de rôle**

La limite au recueil de ces données est que le découpage proposé est très centré sur l'apprentissage lors de l'arrivée dans le nouveau rôle. Les réponses sont donc orientées dans ce sens, plus que dans celui, plus générique, « d'intégration ».

Le découpage d'étapes proposé est accepté par tous les opérateurs interrogés. Les modifications proposées concernent essentiellement la durée des étapes de formation dont la durée semble variable : « La durée de l'apprentissage de l'autonomie a été de 1 mois environ, et cela a suffi pour maîtriser le poste », « La durée de l'apprentissage de l'autonomie a été de 2 mois, de 6 mois pour la maîtrise du nouveau poste. », « La phase de maîtrise du poste a été

de 6 mois. », « L'apprentissage a été instantané, la maîtrise du poste a duré 3 mois seulement », « L'apprentissage dure 3 mois, le temps nécessaire pour maîtriser le poste est de 6 mois », « apprentissage de l'autonomie dans le nouveau poste : 1 mois, maîtrise du nouveau poste 3 mois ».

On a noté ponctuellement que pour un opérateur l'étape « maîtrise du nouveau poste » semble confondue avec l'étape précédente « apprentissage de l'autonomie ».

### C - Pratiques individuelles de co-construction de rôle

	Action/impact	Interlocuteurs/sur qui	Occasions d'actions
<b>Annonce pratique</b>	<p>1 je me suis renseigné tout de suite</p> <p>1 J'ai visité la nouvelle unité</p> <p>2 je me suis renseigné</p> <p>3 je ne me suis pas senti visé tant que je n'étais pas personnellement visé</p> <p>3 on m'avait affecté sur la ligne de production qui restait dans l'ancienne unité, je ne devais pas changer</p> <p>4 j'ai demandé leur avis à 2, 3 personnes</p> <p>5 J'ai fait abstraction de tous les bruits de couloirs</p> <p>6 j'espérais rester en 6'', à cause de mes copains et de mon niveau 3 qui me permettait de jouer le rôle de pilier.</p> <p>7 Le responsable de production de l'ancienne unité a annoncé la nécessité du changement : j'ai fait confiance au déroulement du processus.</p> <p>9 je ne souhaitais pas être transféré à l'origine.</p> <p>10 j'ai voulu être affecté dans une zone non concernée par le transfert (VIBU).</p>	<p>1 Auprès de mon team</p> <p>1 grâce à une opératrice</p> <p>2 auprès de collègues déjà en 8''</p> <p>4 auprès de collègues connus</p> <p>7 Le responsable de production de l'ancienne unité</p> <p>10 je suis allé voir mon team</p>	<p>1 Pendant le travail, au poste</p> <p>1 Pendant la visite de la nouvelle unité</p> <p>2 pendant les pauses à la cafétéria</p> <p>4 par un échange en dehors du poste de travail</p> <p>6 Lors d'une réunion trimestrielle.</p> <p>10 entretiens</p>
<b>Annonce impact</b>	<p>1 J'ai demandé à prendre contact et faire connaissance avec la nouvelle équipe pour faciliter mon intégration</p> <p>2 j'en ai parlé autour de moi</p> <p>6 je m'investissais beaucoup en 6'' : j'avais la reconnaissance de mon team manager, les attentes que j'avais en 6'' étaient toujours satisfaites.</p>	<p>1 Les autres collègues de la nouvelle unité et le nouveau team</p> <p>2 auprès d'amis encore en 6''</p> <p>6 vis-à-vis de mon team</p>	<p>1 Pendant le temps de travail</p> <p>2 Lors de pauses ou à la cafétéria</p>
<b>Transfert planifié Pratique</b>	<p>2 J'ai visité la fab et notamment l'atelier CMP qui m'a bien plu par son côté isolé</p> <p>3 j'ai pris contact avec mon responsable hiérarchique</p> <p>4 j'ai tout fait pour me renseigner sur le futur poste</p> <p>4 j'ai voulu savoir les raisons du départ de la</p>	<p>2 je suis allé voir le team de la nouvelle unité en lui disant que le poste au CMP m'intéressait</p> <p>3 team manager</p> <p>4 auprès de multiples personnes</p> <p>4 occupant du poste</p>	<p>2 visite d'atelier avec le nouveau team, nous avons conclu que je rejoindrai son équipe deux jours après.</p> <p>3 au moment du merit review</p> <p>4 par des entretiens formels</p>

	<p>personne que je remplaçais dans la nouvelle unité</p> <p>4 j'ai recherché des informations sur la hiérarchie, sur le poste</p> <p>5 J'ai préféré obéir et connaître mon futur poste</p> <p>6 J'ai été insatisfait quand on m'a demandé de passer en 8'', j'ai demandé à plusieurs membres de la hiérarchie d'intervenir.</p> <p>7 On est venu me proposer un poste, ce que j'ai accepté tout de suite. J'ai vraiment confiance, car ce responsable hiérarchique m'avait toujours valorisé auparavant dans mon ancien atelier, au micromodule.</p> <p>8 Je me suis renseigné sur ce nouveau poste et j'ai visité la salle blanche.</p> <p>8 Je me suis demandé si j'allais réussir à redémarrer à 0 ; je me suis mis dans la même optique que mon début à ST, il fallait commencer un nouveau métier avec de nouvelles personnes.</p> <p>9 malgré mon mécontentement, je me suis fixé pour moi-même un temps d'essai de 8 mois pour essayer, quitte à partir ensuite si ça n'allait pas.</p>	<p>dans la nouvelle unité et manager de l'unité de départ</p> <p>4 manager de la nouvelle unité</p> <p>6 j'ai fait appel au CCRH et au team, et aussi au chef d'atelier</p> <p>7 mon ancien team manager est venu me faire cette proposition</p> <p>8 J'ai rencontré le team manager puis des opérateurs directement en allant les voir sur le poste.</p>	<p>4 entretiens formels et informels</p> <p>6 par des entretiens formels</p> <p>7 au café pendant la pause.</p> <p>8 sur le poste, et par entretien.</p> <p>8 les nouveaux membres de l'équipe.</p>
<b>Transfert planifié impact</b>	<p>2 j'ai pu rejoindre la zone que je souhaitais suite à une discussion avec le team pendant ma visite de la nouvelle unité</p> <p>3 j'ai demandé mon transfert au moment du merit review</p> <p>6 j'ai essayé d'agir pour rester en 6'' comme annoncé d'abord en faisant intervenir des responsables de l'organisation, mais je n'y suis pas arrivé. Le chef d'atelier s'est incliné quand il a vu que le transfert était définitif.</p> <p>7 J'avais postulé pour un poste en gravure, mais ça ne s'est pas fait car ils ont pris un opérateur qui avait déjà travaillé en gravure.</p> <p>8 J'ai été rassuré sur mon nouveau poste par rapport à ceux qui pensaient que je faisais une erreur de partir. J'ai fait part de mon enthousiasme d'avoir fait ce choix.</p>	<p>2 Grâce à mon nouveau team</p> <p>3 au responsable hiérarchique</p> <p>6 auprès du CCRH, du team et du chef d'atelier.</p> <p>7 CCRH et team manager de l'unité d'accueil</p> <p>8 mes collègues de l'équipe que je quittais.</p>	<p>2 Pendant la visite de la nouvelle unité</p> <p>3 au moment de l'entretien du merit review</p> <p>6 lors d'entretiens</p> <p>7 lors d'entretiens.</p> <p>8 Au poste de travail.</p>
<b>Transfert et arrivée pratiques</b>	<p>1 je suis devenu polyvalent sur un autre parc car il y avait peu d'activité sur le premier équipement d'affectation</p> <p>2 je voulais écouter et apprendre à mon rythme car tout était nouveau pour moi</p> <p>3 j'ai fait un effort pour acquérir de nouvelles compétences, je voulais surtout observer</p> <p>3 j'ai fait un ou deux postes avec le formateur et le tuteur</p> <p>3 j'ai évité les comparaisons avec la 6''</p> <p>3 je me suis rapproché des opérateurs connus</p>	<p>1 Mon team a permis cet élargissement de l'affectation</p> <p>2 tuteur, opérateurs de l'équipe</p> <p>3 mes nouveaux collègues, mon nouveau responsable hiérarchique</p> <p>3 tuteur et formateur</p>	<p>1 Pendant le poste</p> <p>2 pendant le poste</p> <p>3 pendant le poste</p> <p>3 pendant le poste</p> <p>3 lors de l'intégration</p> <p>3 dans le travail</p>

	<p>4 j'ai essayé surtout d'éviter les préjugés avec de l'humilité</p> <p>4 j'ai rencontré mes contacts directs par rapport au poste pour donner ma vision du poste et pouvoir compter sur leur aide</p> <p>5 J'ai fait un effort pour acquérir les nouvelles compétences</p> <p>6 j'ai demandé d'avoir une journée complète pour découvrir la 8''. C'était ça où je n'allais pas en 8'' car j'ai menacé de ne pas y aller. J'ai pu constater qu'il y avait plus de machines en 6''.</p> <p>7 Je n'ai pas attendu qu'on vienne à moi, je me suis présenté aux opérateurs de l'équipe.</p> <p>8 Je devais mettre ma peur de côté et prendre sur moi, me retrouver dans la situation d'il y a 4 ans en arrière.</p> <p>9 j'ai surtout observé comment fonctionnait l'équipe, et je me suis investie dans mon travail tout de suite.</p> <p>9 j'ai recherché le dialogue avec mes nouveaux collègues de travail</p> <p>9 j'ai mis en pratique les savoirs acquis en formation</p> <p>10 Je voulais retrouver les visages connus et avec qui j'avais déjà travaillé dans une bonne entente.</p>	<p>4 les techniciens de maintenance et les opérateurs autour de moi</p> <p>7 les opérateurs de l'équipe, les techniciens.</p> <p>9 Nouveaux collègues, amis, team manager.</p> <p>9 mes collègues de travail</p> <p>9 formateurs et tuteurs 10 des anciens collègues déjà transférés</p>	<p>4 lors de mon intégration 4 en fabrication lors de mon arrivée</p> <p>7 pendant le travail.</p> <p>8 lors de discussions.</p> <p>9 sur le poste et pendant les pauses</p> <p>9 sur le poste</p> <p>10 en fab et en pause.</p>
<b>Transfert et arrivée impacts</b>	<p>1 J'ai obtenu l'accord de mon team pour être positionné aussi sur un autre parc d'équipements</p> <p>2 à la fin de la première semaine, je pouvais commencer à me débrouiller seul</p> <p>3 J'ai obtenu la transmission des informations nécessaires de la part de mon tuteur</p> <p>3 je me suis bien intégré</p> <p>4 Connaître l'équipe avant, ça été un gain de temps dans mon intégration</p> <p>6 le chef d'atelier savait que ça c'était pas bien passé : le message qu'il m'a transmis est : « tu verras que tu t'y feras ». Si on est une grande bouche, on obtient quelque chose. J'aurai dû davantage avoir cette réputation, cela aurait facilité les choses.</p> <p>7 Quand je suis allé vers les autres pour me présenter, tout le monde a bien compris que je ne serai pas un mouton de panurge : de toute façon, qu'on fasse bien ou mal, on est toujours critiqué.</p> <p>8 Je me suis rapidement adaptée au sein du groupe et à mon nouveau poste.</p> <p>9 mon implication m'a permis de bien m'intégrer, tout de suite</p> <p>10 Retrouver des visages connus m'a permis de me rassurer et d'être bien accueillie.</p>	<p>1 Le nouveau team m'a donné accord</p> <p>2 par rapport aux autres membres de l'équipe</p> <p>3 tuteur</p> <p>3 dans ma nouvelle équipe</p> <p>4 sur les relations avec l'ensemble du groupe</p> <p>6 Chef d'atelier</p> <p>7 les autres opérateurs, les techniciens</p> <p>10 j'ai pu réduire mon inquiétude d'être transférée.</p>	<p>1 Dès le premier soir !</p> <p>2 Après une semaine de travail</p> <p>3 Sur le poste de travail</p> <p>4 dès les premiers jours de travail</p> <p>6 en entretien</p> <p>7 au travail, dès les premiers jours</p> <p>8 sur le tas</p>
<b>La découverte pratiques</b>	<p>1 J'ai eu des difficultés d'apprentissage sur le nouveau parc et j'ai pu bénéficier de l'appui d'un opérateur plus qualifié (CER2)</p>	<p>1 Un opérateur CER2</p>	<p>1 sur le poste</p>

	<p>2 je cherche toujours à en savoir davantage, et commencer une formation.</p> <p>2 je pose des questions sur les alarmes quand celles-ci se déclenchent</p> <p>3 j'ai fait de mon mieux pour comprendre, me former, connaître le nouveau métier</p> <p>4 j'ai tâché d'oublier mes connaissances propres pour avoir un nouvel oeil tout en réfléchissant à ce que le passé pouvait m'apporter</p> <p>4 Apprentissage des procédures et du fonctionnement de l'informatique</p> <p>5 J'ai cherché à m'adapter à ma nouvelle équipe</p> <p>6 Cela a été une réadaptation totale, j'ai eu du mal à m'y faire. Je me suis senti arraché à un petit groupe et mis dans une grande équipe... J'ai tenu à voir le nouveau team, j'ai pris des notes, j'ai posé des questions, j'ai évité de poser 50 fois la même. En 8'' à mon arrivée, le logiciel ramait : j'avais l'impression de servir à rien.</p> <p>7 Avec les formes, quand il y a un problème, je le dis. Mais je ne m'attache pas au détail, seules les choses importantes comptent.</p> <p>7 J'ai beaucoup observé, que ce soit sur le poste ou au café, à la cafétéria.</p> <p>8 J'ai beaucoup observé</p> <p>9 J'ai cherché à apprendre, je me suis investie, j'ai posé beaucoup de questions.</p> <p>10 J'ai voulu très vite me réinvestir dans un rôle équivalent à celui de 6'' en travaillant assidûment et sérieusement</p> <p>10 J'ai cherché à bien comprendre le rôle des machines, à bien comprendre la production.</p>	<p>2 tuteurs et collègues dans l'équipe</p> <p>2 aux TPM, à la maintenance</p> <p>3 autres opérateurs, tuteur</p> <p>4 formateur, responsable hiérarchique</p> <p>5 A mes nouveaux collègues, à la hiérarchie</p> <p>6 nouveaux collègues, nouveau hiérarchique</p> <p>7 Autres membres de l'équipe</p> <p>8 tuteur, formateur, techniciens</p> <p>9 Tuteur</p> <p>10 La formatrice.</p>	<p>2 lorsque la machine est en arrêt</p> <p>3 pendant le travail</p> <p>4 en fab, pendant la formation, au bureau, parfois en dehors des horaires</p> <p>5 Pendant le travail</p> <p>6 sur le poste et par entretien.</p> <p>7 Cafétéria, pause, poste de travail.</p> <p>8 chaque problème rencontré sur la machine, à des moments de calme sur le poste.</p> <p>9 quand j'en avais besoin, au moment de l'arrêt des équipements, des problèmes sur lots.</p> <p>10 La formation au poste.</p>
<b>La découverte impact</b>	<p>1 J'ai pu obtenir la crédibilité sur le parc grâce à l'appui de cet opérateur plus qualifié et ça a renforcé ma motivation</p> <p>2 je peux maintenant débloquer certaines alarmes et faire repartir les machines</p> <p>4 j'ai vite acquis de l'autonomie et pu répondre aux difficultés</p>	<p>1 Sur l'ensemble des collègues de la nouvelle équipe et le nouveau team</p> <p>2 par rapport aux collègues de l'équipe</p> <p>4 le formateur s'est adapté à mes besoins</p>	<p>1 pendant le poste de travail</p> <p>2 pendant le travail</p> <p>4 pendant la formation</p>

	<p>4 je suis devenu crédible : on a vu qu'on pouvait compter sur moi</p> <p>6 je déjeune surtout avec les anciens collègues de la 6'' : mieux vaut être seul que mal accompagnés.</p> <p>8 Je me suis bien adaptée au poste, j'ai pu prendre de l'autonomie et de la confiance</p> <p>9 Grâce à mon investissement dans mon travail, ma volonté d'apprendre, mon apprentissage s'est bien passé.</p> <p>10 Travailler assidûment m'a permis d'être à l'aise dès le premier jour.</p>	<p>4 les collègues</p> <p>6 anciens collègues de la 6''</p> <p>8 mes collègues de travail</p> <p>9 cela a eu un impact sur moi.</p>	<p>4 dès l'arrivée dans la nouvelle équipe</p> <p>6 à la cafétéria pendant les repas.</p> <p>8 sur le poste</p> <p>10 dès les premiers jours en fab.</p>
<b>L'apprentissage Pratiques</b>	<p>1 actuellement je m'investis beaucoup dans la formation</p> <p>2 j'ai continué à toujours en savoir davantage en posant des questions à mon tuteur</p> <p>3 j'ai recherché le feed back des autres opérateurs</p> <p>3 j'ai demandé un entretien au team manager au sujet de mon apprentissage</p> <p>4 j'ai essayé de faire face aux tensions relationnelles en discutant et échangeant avec les collègues dans l'équipe</p> <p>4 je n'ai pas demandé ce qu'on pensait de mon travail pour ne pas me mettre en position d'infériorité: j'ai attendu les feed back car je savais qu'ils viendraient d'eux-mêmes</p> <p>5 j'ai recherché le feed back des autres</p> <p>6 j'ai besoin de me changer les idées</p> <p>6 aujourd'hui, j'essaie de transférer mes compétences de 6 en 8''.</p> <p>7 J'ai remis les pendules à l'heure, j'ai essayé de parler des problèmes de jalousie et de mauvaise ambiance, j'ai essayé de résoudre le conflit.</p> <p>8 j'ai voulu montrer que je faisais partie intégrante de l'équipe et que je commençais à maîtriser le poste, je n'étais plus une nouvelle, mais une co-équipière.</p> <p>8 j'ai recherché les discussions avec l'équipe et à m'entretenir avec le team</p> <p>9 Je cherchais à obtenir de meilleurs résultats en optimisant le mode de production</p> <p>10 Je visais toujours à retrouver une polyvalence et un niveau d'autonomie équivalent à ce que je savais faire en 6''.</p> <p>10 Je me suis lancée et j'ai commencé à pratiquer toute seule.</p>	<p>1 Tuteur et formateur</p> <p>2 Mon tuteur</p> <p>3 autres opérateurs</p> <p>3 team</p> <p>4 avec les autres collègues</p> <p>4 des autres collègues, du responsable hiérarchique</p> <p>5 des opérateurs et de mon team manager</p> <p>6 vis-à-vis de mes autres collègues</p> <p>7 avec certaines opératrices.</p> <p>8 Team manager, tuteur, opérateur.</p> <p>9 J'ai sollicité mon team pour optimiser le mode de production.</p>	<p>1 En poste</p> <p>2 pendant les postes</p> <p>3 pendant des échanges sur le poste</p> <p>3 entretien avec le team</p> <p>4 tous les vendredis avec le team on a plus de temps</p> <p>6 En pause</p> <p>7 au travail, à la pause.</p> <p>8 entretien et discussion .</p> <p>9 de façon informelle en fab.</p> <p>10 Retours informels.</p>
<b>L'apprentissage impact</b>	<p>1 j'ai obtenu l'appui du team pour qu'il débloque les formations demandées</p> <p>2 je commence à être autonome sur mon poste</p> <p>2 je peux maintenant aider les collègues</p> <p>2 J'assure le remplacement des opérateurs pendant les pauses</p> <p>3 le team a compris mon centre d'intérêt par rapport au poste</p> <p>3 le team a prévu pour moi une évolution TPM</p> <p>4 maintenant les relations sont claires avec les</p>	<p>1 Le nouveau team</p> <p>2 collègues de travail dans l'équipe</p> <p>3 team manager</p> <p>4 collègues de l'équipe</p>	<p>1 En poste</p> <p>2 pendant le poste dans l'organisation des pauses</p> <p>3 entretien avec le team</p> <p>4 au quotidien</p>

	<p>collègues mais c'est vraiment difficile à atteindre</p> <p>6 J'ai revu mes jugements sur les relations avec les autres personnes : on plaisante, on échange, je me sens bien quand je travaille avec eux.</p> <p>6 Aujourd'hui, le team 8'' me suit : il me propose des formations qui correspondent à mon ancien niveau de 6'' car il a besoin de niveaux TPE 2 et 3.</p> <p>7 Avoir remis les pendules à l'heure a beaucoup apporté à l'équipe : ça a remotivé les gens, ceux-ci semblent plus intéressés par leur travail, il y a plus d'échanges entre eux.</p> <p>8 J'ai eu un bon retour de la part du team et des opérateurs</p> <p>9 Le team a compris que je m'investissais beaucoup dans mon travail.</p> <p>10 En pratiquant seule, je me suis sentie à l'aise au bout de 6 mois, qualification incluse.</p>	<p>6 les autres collègues</p> <p>7 les autres membres de l'équipe.</p> <p>8 le team et les autres opérateurs</p>	<p>6 en pause et au travail</p> <p>7 au travail.</p> <p>8 quotidiennement</p>
<b>Maîtrise du nouveau poste pratiques</b>	<p>1 objectif d'autonomie complète sur le poste</p> <p>3 j'ai cherché à dépasser mon niveau précédent</p> <p>3 j'ai cherché à être autonome sur le poste d'opérateur</p> <p>4 Il ne faut pas prendre de risque inutilement</p> <p>4 j'ai cherché à retrouver le niveau de compétence de 6''</p> <p>6 Aujourd'hui, j'accepterais un niveau 2 si la formation TPE 2 convenue a bien lieu. Je renoncerais ainsi au niveau 3 que j'avais pourtant acquis en 6'' car je n'ai plus envie de m'investir autant du fait du stress quand on intervient en niveau 3. Par ailleurs, j'ai compris qu'il n'y aurait pas de possibilité d'accéder au niveau 3 dans cette équipe</p> <p>5 Je dis les choses quand je l'estime nécessaire et je mets en avant ma vision de la meilleure façon de travailler, c'est-à-dire une égalité de compétence et qualification au sein de l'équipe.</p> <p>6 je dois faire un effort sur moi important, prendre sur moi, ne pas perdre le contrôle de mes émotions très fortes.</p> <p>7 Actuellement, j'aide à la mise en place des premiers îlots de fabrication. Nous ne serons toujours là que si les résultats industriels sont là.</p> <p>9 J'ai cherché à améliorer le fonctionnement de la zone FSI par le dialogue en fab.</p> <p>9 J'ai cherché à ne pas reproduire les erreurs de la 6'' (manque d'ouverture d'esprit).</p> <p>10 Je cherche à continuer à évoluer, j'ai fait des formations et j'accompagne le tech process.</p>	<p>1 Le tuteur</p> <p>3 avec le support du team manager</p> <p>3 vis-à-vis des autres opérateurs</p> <p>4 grâce à mes connaissances propres et à la formation</p> <p>6 vis-à-vis du team et des autres opérateurs.</p> <p>5 dans l'équipe</p> <p>9 avec le team et les autres opérateurs.</p>	<p>1 En poste</p> <p>3 dans le travail</p> <p>3 en poste</p> <p>4 tous les jours</p> <p>9 en fab.</p> <p>10 J'ai eu des entretiens de suivi et le tutorat a aussi joué ce rôle</p>
<b>Maîtrise du nouveau poste impact</b>	<p>1 avoir la crédibilité de l'équipe</p> <p>3 j'ai pu évoluer vers le TPM</p> <p>4 j'ai retrouvé le niveau de mes compétence de</p>	<p>1 les membres de l'équipe</p> <p>3 grâce à mon team et au formateur</p> <p>4 à l'aise dans l'équipe</p>	<p>1 en poste</p> <p>3 formations multiples (risques chimiques, OIN, habilitation électrique...)</p> <p>4 au quotidien</p>

	<p>6'', je suis très à l'aise au bout de 5 mois.  4 Maintenant, les autres membres de l'équipe évoquent avec moi les soucis conflictuels dans l'équipe.  7 J'ai proposé un projet de réorganisation du travail dans l'équipe, avec certains transferts de tâche. Ce projet a été accepté par tous (opérateurs, team, technicien), il permettait des améliorations de production, de qualité, de compétence de chacun. On a essayé, cela faisait +9% d'activité. Mais le technicien a eu peur, il est revenu sur sa décision.  8 je considère que je n'ai pas encore atteint le niveau de maîtrise du nouveau poste.  9 La proposition d'une amélioration du fonctionnement de la zone a permis une remotivation du groupe.  10 Chercher à évoluer m'a conduit à de bonnes relations avec le process, et je suis plus à l'aise dans mes analyses.</p>	<p>4 les collègues de travail   7 opérateurs, team manager et techniciens</p>	<p>4 au quotidien   7 pendant le travail   10 formations TPE</p>
--	--	---	--

**D - Pour le sujet en transition, la perception de l'impact sur l'organisation peut être élevée (8 réponses)**

Niveau estimé d'impact sur l'organisation (sur une échelle de 1 à 10)	Nombre de citations
10	2
8	3
7	2
6	1
5	
4	
3	
2	
1	
Moyenne	8

**E - Les domaines où l'impact est jugé le plus fort sont les relations et le contenu du poste.**

Domaine de l'organisation où l'impact a eu lieu	Nombre de citations
Relations et ambiance	6
Contenu du poste et organisation du travail	5



**F Pratiques d'ajustement au nouveau rôle** (Etabli à partir des éléments théoriques rassemblés au tableau 11 (chapitre 2). Les opérateurs choisissent par ordre d'importance, parmi 6 phrases qui leur sont proposées, celles qui correspondent le mieux à leur changement de rôle

Pratiques d'ajustement au nouveau rôle	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	TOTAL
<b>Activités et attitudes</b>						
<b>Réplication</b>						
Mes façons de faire et le contenu du travail n'ont pas changé						
<b>Détermination</b>						
Les tâches sont différentes, mes façons de faire n'ont pas changé	1	3				4
<b>Absorption</b>						
Les tâches sont les mêmes, mes façons de faire ont changé						
<b>Exploration</b>						
Mes tâches et mes façons de faire sont différentes	2	1				3
<b>Schémas et valeurs</b>						
<b>Développement personnel</b>						
J'ai dû apprendre à voir mon travail d'une autre façon	3	1				4
<b>Développement du rôle</b>						
J'ai agi pour modifier les choses, j'ai eu une influence sur l'organisation	3	1	1			5

### G - Commentaires globaux

1 : « Mon métier n'a pas changé par contre j'ai changé de poste et j'ai demandé d'avoir toute les formations qu'il me fallait pour être le plus polyvalent possible. »

3 : « J'ai pu assister le team pour organiser la zone. Le travail est différent, mais mes pratiques sont les mêmes, je m'implique plus. Le team me fait plus confiance. »

4 : « Pour avancer, quelle que soit l'entreprise, il faut évoluer dans la vision que l'on en a. »

5 : « Il y a eu des problèmes de formation notamment en équipe excentrées : on pourrait regrouper les formations en journée bloquée, quelque soit les horaires des personnes. »

6 : « Si on est une grande bouche, on obtient quelque chose. J'aurai dû davantage avoir cette réputation, cela aurait facilité les choses. »

6 : « J'ai revu mes jugements sur les relations avec les autres personnes. »

6 : « Je renoncerais ainsi au niveau 3 que j'avais pourtant acquis en 6'' car je n'ai plus envie de m'investir autant du fait du stress quand on intervient en niveau 3. »

8 : « Le travail est différent et nos façons de faire ont changé, c'est-à-dire que je prends beaucoup plus de recul dans mon travail, je sens moins de pression inutile, j'aborde les gens différemment et je m'adapte beaucoup plus facilement aux situations. »

9 : « J'ai trouvé des éléments motivants en 8'' (outil de travail moderne, bonne ambiance en équipe B). Je m'y sens bien : j'y reste ! »

10 : « Même si les tâches sont différentes, mon investissement personnel dans le travail n'a pas changé. »

# Conclusion et perspectives

**Tableau 29 : Le système de gestion des carrières comme mode de régulation gestionnaire des transitions d'acteurs**

<b>Domaine de régulation</b>	<b>Dimensions transitionnelles clés</b>	<b>Mode de régulation des transitions d'acteurs fondé sur le Système de gestion des carrières</b>
Identification des acteurs et groupes d'acteurs	Besoins spécifiques en ressources transitionnelles	Critères de segmentation de la population répondant aux différents besoins et stratégies transitionnelles
	Stratégie de chacun des groupes d'acteurs en transition	
	Contrat normatif	Promesse pour chaque segment
Enjeux identitaires	Développement personnel et développement du rôle	Franchissement de segments, mobilité
	Trajectoire, parcours professionnel, sens de la transition	
	Résistance au changement	Gestion des résistances à la mobilité (formalisme, transparence, cohérence des règles, formation,...)
Dimension individuelle du changement	Transition intrarôle, interrôle, cosmopolite, ascendante, latérale...	Mobilité géographique, interne, externe, verticale, horizontale, fonctionnelle...
Dimension collective du changement	Co-construction de rôle	Co-construction des savoirs





## ***DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A LA CO-CONSTRUCTION DE ROLE PAR LA REGULATION DES TRANSITIONS D'ACTEURS***

Les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail.

Ces travaux de recherche proposent une discussion des modèles de conduite du changement organisationnel fondés sur les pratiques gestionnaires de l'organisation. Nous faisons l'hypothèse que les constructions et co-constructions de rôles au sein de l'organisation par différents acteurs tendent à compenser l'incomplétude des modèles et processus de l'action collective tels qu'ils sont formulés par les directions d'entreprise.

Le changement organisationnel est appréhendé sous l'angle des outils de gestion (formation du personnel, gestion de la qualité) et des modes stratégiques déployés par une grande entreprise de fabrication de semi-conducteurs au cours des années 1990 et 2000. Notre étude, plus particulièrement orientée vers la dimension individuelle du changement organisationnel (transitions individuelles) d'un ensemble d'opérateurs de fabrication, est une recherche intervention contribuant à la gestion du transfert de 350 opérateurs d'une unité de fabrication ancienne vers la nouvelle, sur un même site industriel.

La discussion des modèles fondés sur la transition de carrière (phases de transition, surprises, recherche de sens, modes d'ajustement) vise à établir les modes de co-construction de rôle comme régulation des transitions d'acteurs (employeur – employé – groupes d'employés) afin de préciser leur effet dans l'efficacité de l'action collective au travers de la mise en place d'un changement organisationnel.

D'une manière plus générale, nous proposons d'apporter une contribution à l'analyse de l'implication individuelle et du rôle des groupes au sein des systèmes d'action fortement prescrits.

### **Mots clés :**

Changement, transition, rôle, situation de travail, savoirs/relations, identité, recherche de sens, énonction.