
Les déterminants des choix professionnels de jeunes ingénieurs ayant accédé à un premier emploi atypique après un parcours scolaire traditionnel.

Carole David

IPSA

Université Catholique de l'Ouest

3 place André Leroy

B.P. 10808

49008 Angers Cedex 01

RÉSUMÉ. L'entreprise Maro connaît actuellement une forte croissance et cherche à recruter de jeunes ingénieurs, issus des meilleures écoles, pour soutenir son développement. Cependant, elle rencontre des difficultés compte tenu du caractère atypique d'une orientation vers le secteur de la maroquinerie quand le modèle classique de carrière, partagé au sein de la communauté d'ingénieurs, valorise davantage les technologies de pointe. Nous avons donc mené une étude qualitative auprès d'ingénieurs ayant intégré l'entreprise à l'issue de leur diplôme pour éclairer leurs motivations quant à ce choix professionnel. Il apparaît que ces derniers, après avoir suivi un parcours traditionnel, ont connu une mutation de leurs déterminants de carrière à la sortie de leur cursus, les conduisant à bifurquer vers une orientation atypique. Ainsi, ces conclusions donnent lieu à des préconisations devant permettre à l'entreprise d'attirer davantage et de fidéliser cette population spécifique.

ABSTRACT. The Maro company knows a huge growth and tries to recruit engineers stemming from the best schools to keep up its development. However, it suffers hardships considering the atypical character of an orientation towards the sector of leather goods while the classic model of career, shared within engineers' community, value leading-edge technologie. We thus led a qualitative research with engineers having joined the company after their diploma to understand their motivations as for this professional choice. It seems that, after having followed a traditional course, they knew a transformation of their career determinants at the release of their school, driving them to choose an atypical orientation. So, these conclusions give place to recommendations that must allow the company to attract more and to retain this specific population.

MOTS-CLÉS : choix professionnels, déterminants de carrière, ingénieurs.

KEYWORDS: professional choices, career determinants, engineers.

Article professionnel présenté en vue de l'obtention
du Master de Psychologie sociale et du travail par

CAROLE DAVID
caroledb@hotmail.com

Sous la direction de
GUY MINGUET
guy.minguet@emn.fr

1. Introduction

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un contexte fortement concurrentiel qui exige de leur part une grande souplesse et une importante capacité d'adaptation. Ce passage d'une production de masse à un système de production plus complexe, plus orienté vers les attentes réelles des clients, a donc renforcé les exigences de flexibilité et d'innovation, accentuant, parmi d'autres acteurs, la situation stratégique de la fonction d'ingénieur.

Il y a donc un véritable enjeu à recruter et conserver ces compétences, que ce soit pour assurer le développement technologique ou bien encadrer des équipes de production. Or certains discours alarmistes ont évoqué une probable pénurie dans les années à venir, en raison de la désaffectation des étudiants pour les filières scientifiques et la difficulté à renouveler les départs en retraite. Ces derniers mois pourtant, deux études de l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres) et du CNISF (Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France) sont venues apaiser les esprits et rappeler « *qu'il n'y a pas de pénurie généralisée d'ingénieurs* » (APEC, 2008). Bien que certains secteurs comme l'informatique ou le bâtiment connaissent actuellement une certaine tension, nous sommes loin de la situation de notre voisin allemand chez qui les postes d'ingénieurs vacants étaient estimés à 100 000 en 2007 (Fairise, 2008) et ce, dans presque tous les secteurs. Si la pénurie n'est donc pas d'actualité, le marché de l'emploi favorable aux ingénieurs, y compris en période de crise actuelle, favorise une forte concurrence entre les entreprises.

Au processus de production linéaire et optimisé d'antan se substitue aujourd'hui un modèle en réseau dans lequel la production et l'innovation sont le fruit d'un ensemble d'interactions et de coopérations entre divers protagonistes engagés dans l'aventure périlleuse du système productif. Dans ce contexte, les rôles des ingénieurs sont transformés et un nouveau visage d'ingénieur se dessine. En effet, l'objectif des recruteurs n'est plus seulement de recruter une compétence technique mais « *un nouveau profil d'ingénieur, celui d'un cadre combinant compétences techniques et compétences relationnelles, apte à embrasser tous les aspects d'un projet* » (Fairise, 2008) et duquel on peut exiger une aptitude au management et des ambitions internationales. On comprend alors que la sensation de pénurie puisse perdurer chez les professionnels du recrutement, alors-même que les études démontrent le contraire puisque, si les candidats aux postes d'ingénieurs sont encore nombreux, les réels talents eux, sont rares et nécessitent de mettre en oeuvre une réelle stratégie pour les attirer et les retenir.

Pour illustrer cette réflexion, nous nous intéresserons à la problématique spécifique d'un groupe de maroquinerie de luxe, que nous appellerons Maro, dont la capacité à recruter et fidéliser de jeunes ingénieurs constitue un enjeu majeur pour son développement. Nous nous proposons donc, à travers ce travail de recherche, d'adopter une démarche de compréhension des fondements de ce choix de carrière chez de jeunes ingénieurs ayant intégré l'entreprise pour leur premier emploi. Dans une perspective pratique, les éléments recueillis nous permettront ainsi d'envisager les dispositions à prendre pour attirer et fidéliser les meilleurs candidats.

2. Cadre de recherche

2.1. *Les ingénieurs et leur carrière*

Paul Bouffartigue (2001) a dressé un portrait de ce groupe professionnel, rappelant qu'historiquement, « *l'appellation d'ingénieur a [...] longtemps désigné un haut fonctionnaire membre d'un corps technique de l'Etat, avant de viser plus tard un métier civil, puis plus tard*

encore un diplôme ». Si la profession d'ingénieur n'est pas réglementée, le titre d'ingénieur lui, ne peut être obtenu aujourd'hui qu'à l'issue d'une formation de niveau Master, au sein d'un établissement ayant reçu une habilitation de la Commission des Titres d'Ingénieur. Il s'agit le plus souvent d'écoles publiques ou privées, bien que quelques universités soient habilitées à délivrer le titre, qui recrutent des étudiants sur concours et après deux années de classe préparatoire, communément appelées « prépa ». Il n'existe pas de classement officiel qui catégoriserait ces établissements, mais plusieurs palmarès sont établis dans les médias chaque année pour désigner les meilleures formations (Le Point, 2007 ; L'Etudiant, 2009). Ces distinctions se retrouvent généralement au sein même des entreprises qui élaborent leur propre palmarès en classant les établissements en différents groupes (A, B, C) qui influenceront le degré d'attractivité des candidats potentiels et leur futur salaire.

2.1.1. *Un modèle de carrière traditionnel*

Depuis le début du siècle, le modèle d'organisation de type taylorien a permis aux ingénieurs d'imposer leur présence au sein des entreprises. En effet, cette organisation du travail a généré, au-delà d'une organisation de la production, une organisation sociale nécessitant la présence d'un plus grand nombre de chefs, de cadres, etc. Ainsi que l'a observé Anne Moysan-Louazel (1995), la multiplication des niveaux hiérarchiques a encouragé l'engagement des ingénieurs dans une carrière linéaire prenant la forme d'un « *avancement le long de cette échelle de progression au sein de la séquence des différentes positions hiérarchiques opérationnelles et fonctionnelles* ».

Ce fonctionnement est donc, au fur et à mesure des années, devenu « *force de "représentation" ou de "sens commun" pour cette profession* » (Moysan-Louazel, 1995) et tient encore lieu de modèle partagé par les étudiants d'aujourd'hui. Ce modèle s'organise même de manière assez précise pour eux, ainsi, « *il convient de débiter pendant cinq années dans des fonctions d'étude ou de recherche, sans responsabilités hiérarchiques, au sein d'une grande entreprise dotée d'une bonne image et relevant d'un secteur d'activité de pointe ; il faut ensuite acquérir des responsabilités hiérarchiques, si possible dans d'autres fonctions (technico-commercial, production, gestion-administration...) en visant à terme un poste de cadre dirigeant, voire de chef d'entreprise* » (Bouffartigue, 1994). Il constitue donc une norme dominante de la socialisation professionnelle des ingénieurs français.

Si ce modèle est encore partagé par les étudiants, les recherches de Bouffartigue ont montré qu'il se concrétisait rarement dans la réalité, ou bien seulement de manière partielle. En effet, les modèles d'organisation des entreprises ayant évolué, les principes de carrière eux aussi ont été modifiés. Comme l'a observé Moysan-Louazel, l'entreprise doit donc simultanément « *revaloriser les fonctions de type technique et décloisonner les diverses fonctions [et] commence à remettre en cause le modèle de carrière des ingénieurs qui les guidait des fonctions "techniques" - études, recherches - vers des fonctions "relationnelles" - commerciales, gestionnaires* ». À l'avenir, les ingénieurs devront donc s'approprier « *de nouvelles "habitudes" de carrière* » où la linéarité d'une progression verticale laissera la place à une plus grande diversité des formes de mobilité dans l'entreprise. Sans parcours tracé à l'avance, les ingénieurs seront de plus en plus responsables de la planification et de la gestion de leur carrière.

2.1.2. *Le diffèremment des choix professionnels*

Alors même qu'on attend de plus en plus des ingénieurs qu'ils prennent en main leur carrière et soient en capacité d'élaborer des choix professionnels, les recherches menées par Bouffartigue ont montré que les stratégies d'orientation, puis de carrière, adoptées par la majorité d'entre eux étaient justement celle d'un non-choix ou d'un diffèremment des choix.

Mettant en évidence une certaine logique de l'excellence scolaire, il explique que beaucoup se « *retrouvent ingénieurs sans en avoir éprouvé la " vocation ", généralement même sans attirance spécifique pour les disciplines techniques, voire scientifiques* ». Ainsi, c'est davantage la perspective d'obtenir un titre scolaire prestigieux et qui offrira des débouchés qui motive les lycéens à intégrer les écoles d'ingénieurs, plutôt qu'une réelle attirance pour un métier. L'objectif étant de se laisser un maximum de portes ouvertes, les écoles les plus recherchées par les futurs étudiants sont celles qui « *prolongent le plus tard possible la place privilégiée accordée aux savoirs dits " généraux " ou " polyvalents "* ».

Le parcours de ces ingénieurs est donc marqué « *par le refus d'une orientation spécialisée* », laquelle est reçue comme enfermante. Cette logique de diffèremment produira d'ailleurs des effets au-delà du temps de la scolarisation. En effet, lors de la confrontation avec la nécessaire insertion professionnelle, le diffèremment peut prendre une forme d'expérimentation qui se caractérise par « *le refus de tout engagement professionnel durable qui précéderait une évaluation plus précise du champ des possibles professionnels* ». Ces jeunes ingénieurs expriment ainsi une certaine incapacité à s'engager compte tenu de leur méconnaissance du monde du travail et de leurs propres aspirations. Leur orientation vers tel ou tel emploi sera donc fonction de « *sa dimension formatrice* » qui permettra non pas de développer une quelconque spécialisation mais plutôt de contribuer, encore, à « *élargir les horizons des emplois accessibles* ». Au sortir de leurs études, « *leur plus grand souci est de réussir la métamorphose de leur titre scolaire en compétences professionnelles les plus transversales et transférables possibles* ». Ainsi, le premier emploi occupé par ces ingénieurs prend fort rarement le sens d'un choix de stabilisation durable. Il se conçoit davantage comme un tremplin vers d'autres opportunités, une expérience permettant de se constituer un premier carnet d'adresses et qu'ils pourront valoriser ultérieurement.

Confrontés aux décisions liées à leur entrée sur le marché du travail, ces jeunes ingénieurs seront donc particulièrement hésitants et en difficulté de choix si « *la conjoncture du marché des premiers emplois est spécialement favorable aux débutants, élargissant l'espace des possibles qui s'offrent à eux* ». De la même manière qu'ils se sont tournés vers les écoles les plus prestigieuses à la faveur de leurs résultats aux concours, ils auront tendance à privilégier, entre plusieurs offres d'emploi, celle de l'entreprise dont le prestige leur assurera la meilleure « *carte de visite* ». Cette démarche s'appliquera également en temps de crise où les opportunités sont moins nombreuses et incitent d'autant plus à se tourner vers des valeurs sûres.

2.2. *Les choix professionnels*

Le choix professionnel est l'expression de l'intention d'entrer dans une occupation donnée mais renvoie également à la notion de concrétisation, de mise en acte. Il se différencie donc de l'expression d'une simple préférence où une personne indique dans quelle occupation elle aimerait s'engager si certaines contraintes, matérielles par exemple, ne venaient pas lui en bloquer l'accès.

L'étude des déterminants des choix professionnels est directement influencée par la définition que l'on a de l'idée de carrière, c'est pourquoi ce domaine de recherche a connu de multiples voies de recherches selon les conceptions des auteurs sur cette notion. Parmi ces variations, nous en retiendrons deux ayant fait l'objet d'une reconnaissance particulière au sein de la communauté scientifique pour leur pertinence théorique et leur application pratique. Elles ont, notamment, en commun d'aller contre l'idée que l'orientation d'une carrière serait le fruit du hasard et de proposer un modèle de compréhension de l'influence des caractéristiques individuelles sur cette orientation.

2.2.1. *Le choix de carrière*

Cette conception de la carrière peut être illustrée par les travaux de John L. Holland qui restent aujourd'hui parmi les plus influents dans les pratiques d'orientation. Son approche, que l'on peut associer au « *courant déterministe-structuraliste* » (Dolan *et al.*, 2007), a été élaborée à partir d'une conception ancienne de la carrière caractérisée par une forte stabilité et une permanence dans le temps. La carrière, qui concernait essentiellement l'emploi que l'on occupait, était alors « *dictée par un choix initial que l'on faisait au plus jeune âge* » (Dolan *et al.*, 2007).

Pour Holland, « *le choix d'une vocation implique plus que l'énoncé d'un intérêt : il représente l'expression de la personnalité* » (Bujold *et al.*, 2000). Ainsi, l'orientation dans une carrière consisterait en un appariement entre une réalité individuelle et une réalité professionnelle. La réussite d'une carrière dépendrait donc de la compatibilité entre les six types de personnalité auxquels appartiennent les personnes et les types d'environnements de travail correspondants : réaliste, investigateur, artistique, social, entreprenant, conventionnel. Holland a également intégré l'idée selon laquelle chaque individu pouvait posséder des traits de personnalité issus de différents types et que les traits partagés par plusieurs individus pouvaient s'agencer différemment chez chacun. Les personnes ne peuvent donc qu'être difficilement catégorisées selon un seul type, elles relèvent davantage d'un schéma plus complexe composé des différents traits et de leur dominance respective, qui sera nommé « *patron de personnalité* » (Dolan *et al.*, 2007). Il en est de même concernant les environnements professionnels qui ne sont pas qu'un « *ensemble de fonctions isolées* » (Bujold *et al.*, 2000). En effet, « *un métier implique l'emploi d'outils mais aussi un statut, un rôle dans la société, de même qu'un style de vie* » (Bujold *et al.*, 2000).

Le choix de carrière serait donc déterminé par le fait que les gens recherchent « *des environnements qui vont leur permettre d'exercer leur talent et leurs habiletés, d'exprimer leurs valeurs, d'aborder les problèmes qui les préoccupent et d'assumer les rôles qui leur conviennent* » (Bujold *et al.*, 2000), tandis que d'un autre côté, « *les environnements attirent les personnes qui leur correspondent* » (Bujold *et al.*, 2000).

Pourtant, si cette conception permet d'éclairer de façon opérante un choix initial, elle en demeure partielle pour analyser l'évolution des carrières actuelles, qui sont moins linéaires et de plus en plus souvent l'objet de réorientations. Face à cette tendance, Holland a apporté dans la dernière révision de sa théorie, en 1997, quelques éléments concernant l'aspect développemental en précisant que d'autres variables, notamment des facteurs externes, devaient aussi être pris en compte. Cependant, il y juge tout de même que « *dans la carrière, la stabilité prévaut par rapport au changement du fait que, d'une part, les travailleurs limitent leur recherche d'emplois à ceux qui leur apparaissent congruents à leur personnalité et que, d'autre part, les employeurs et les personnes de l'entourage de l'individu encouragent chacun à leur manière la stabilité de l'emploi* » (Bujold *et al.*, 2000).

2.2.2. *Les choix dans la progression de la carrière*

Une autre approche, illustrée par les travaux de Donald E. Super, est quant à elle davantage basée sur la psychologie développementale. Bien qu'il soit contemporain de Holland, Super propose une définition différente de la carrière, basée sur l'idée que « *le développement de carrière se situe dans le contexte de développement de toute la personne et que le rôle joué au travail, malgré l'importance qu'il lui attache, ne constitue que l'un des nombreux rôles offerts à la personne dans un monde de plus en plus diversifié* » (Bujold *et al.*, 2000).

Il s'agit donc d'une conception plus large du concept de carrière dont Super (1988) a élaboré une illustration à l'aide d'une figure intitulée « *L'arc-en-ciel de la carrière* » ou (*life-*

career rainbow). Cette figure représente la liste principale mais non-exhaustive des « rôles joués simultanément ou de façon indépendante par une personne dans la vie : enfant, élève, travailleur, citoyen, conjoint, personne au foyer, parent, retraité, personne en situation de loisir » (Bujold *et al.*, 2000). Ces rôles ne concernent pas forcément toutes les personnes et pour chacune d'elle, les rôles tenus seront différents selon le moment de la vie (jeunesse, âge adulte, retraite, etc.) et selon les lieux investis (travail, foyer, etc.). Selon Super, l'importance de ces rôles reposerait sur les composantes de base suivante : « 1) une composante affective qui est le degré d'engagement dans ce rôle ; 2) une composante comportementale, représentée par la participation à ce rôle ; 3) une composante cognitive, qui correspond à la connaissance que la personne en possède » (Bujold *et al.*, 2000). Il avance ainsi que « les diverses combinaisons de ces trois éléments circonscrivent l'importance d'un rôle donné, celle-ci étant également tributaire des valeurs de la personne et des possibilités que lui offre ce rôle précis d'être en accord avec ces valeurs » (Bujold *et al.*, 2000).

L'intérêt de cette approche est donc d'appréhender l'importance relative donnée à chacun de ces rôles dans le développement de carrière des individus et ce qui influence ces choix. Dans cette optique, les valeurs apparaissent donc comme un élément particulièrement important selon Super mais il envisage également d'autres facteurs qu'il a représentés grâce à une figure intitulée « arche des déterminants de la carrière » (*archway of career determinants*). Sur ce modèle, on retrouve des déterminants qualifiés de personnels (besoins, valeurs, intérêts, aptitudes, aptitudes particulières et intelligence) qui constituent la colonne de gauche et des déterminants situationnels (économie, pairs, famille, études, société, communauté, marché du travail) qui constituent la colonne de droite. L'arche, serait donc soutenue par ces deux piliers dont l'interaction amènerait à une meilleure connaissance de soi. Ainsi, la progression de carrière s'élaborerait en fonction d'un apprentissage intégrant au fur et à mesure, le développement des caractéristiques de la personne et de son environnement.

Un des intérêts de ce modèle est de correspondre davantage à l'évolution des carrières modernes dont la discontinuité nécessite de faire des choix à différents moments. Il propose aussi l'idée de la juxtaposition des rôles qui sous-entend que l'activité professionnelle peut être différemment investie par l'individu selon les périodes de la vie. C'est pourquoi nous retiendrons cette conception élargie pour appréhender notre recherche.

2.3. La gestion des carrières dans l'entreprise Maro

Cette entreprise, dont le cœur de métier est la maroquinerie, est la filiale d'un grand groupe du luxe multi-activités (vins et spiritueux, mode, joaillerie, etc.) et est présente à l'international. Depuis quelques années, pour faire face à une très forte croissance, elle a dû recruter de nombreux ingénieurs pour accompagner l'industrialisation de ses ateliers de fabrication en déployant une démarche de *lean manufacturing*¹. Par exemple, sur le site industriel qui a accueilli notre recherche, on dénombre 18 ingénieurs sur un effectif d'environ 600 collaborateurs, ce qui représente plus de 60% du personnel cadre. Par ailleurs, au 1^{er} août 2009, on pouvait constater, sur le site emploi de l'entreprise, que plus de la moitié des 50 annonces proposées pour la France, stage et emploi confondus, avaient des ingénieurs pour cible.

¹ Le *lean manufacturing* est une démarche de production basée sur la recherche de la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages, elle trouve ses sources au Japon dans le Toyota Production System (TPS). Ce type de gestion nécessite, entre autres, d'adopter une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme, et de sensibiliser chaque acteur de l'entreprise, quelque soit son niveau, pour qu'il soit partie prenante de la démarche globale.

Une attention toute particulière est d'ailleurs portée aux jeunes diplômés dont le potentiel évolutif doit permettre de soutenir les objectifs de croissance, l'entreprise a donc mis en place une stratégie spécifique à leur destination.

2.3.1. *Attirer et Recruter*

Compte tenu des besoins au sein des ateliers de fabrication et de la volonté de confronter les ingénieurs aux réalités du terrain, l'entreprise a choisi depuis quelques mois, de privilégier l'intégration des jeunes diplômés sur les sites industriels plutôt qu'au siège.

Le processus de recrutement est standardisé pour permettre de répondre à un volume de candidature important. Ainsi, après un entretien téléphonique individuel, les candidats sont invités à participer à une journée de recrutement qui se déroule en région parisienne et rassemble une dizaine de candidats. Après la visite de l'atelier de fabrication historique avec un ingénieur, chacun d'eux rencontre, au cours de deux entretiens individuels, une responsable des ressources humaines du siège et une des directrices des ressources humaines de l'un des sites. Si le bilan de cette journée est positif, alors le candidat se rend sur un des sites de province pour passer des entretiens auprès de la directrice des ressources humaines, du chef de fabrication et du directeur. C'est après cette phase d'entretiens qu'intervient une éventuelle proposition de l'entreprise au candidat.

En 2008, plus de 120 candidats ont été rencontrés et seuls 18 ont finalement été recrutés, ce qui est en deçà des objectifs fixés par l'entreprise pour cette année là. Ce constat peut d'abord s'expliquer par la complexité du profil recherché par l'entreprise. En effet, au-delà d'une formation effectuée au sein d'une grande école d'ingénieur, le critère principal de recrutement réside dans la capacité, pour les candidats, à faire preuve d'un très bon relationnel pour s'adapter à une population de maroquiniers particulièrement exigeants. Or, ces deux caractéristiques sont loin d'être systématiquement connectées et ce, d'autant plus que les formations les plus prestigieuses sont parfois les plus éloignées du terrain.

L'entreprise exprime également une autre difficulté liée au fait qu'elle peine à attirer les ingénieurs issus des écoles les plus prestigieuses alors même qu'elle cherche à augmenter la part de diplômés issus des écoles du groupe A², qui ne représentent actuellement qu'un cinquième des recrutements. En outre, elle est confrontée régulièrement à des désistements de candidats au cours du processus de recrutement ou au moment de la proposition de poste. Selon l'entreprise, ce phénomène s'expliquerait par le manque d'intérêt des ingénieurs pour le secteur d'activité de la maroquinerie. Cette interprétation, peut d'ailleurs être appuyée par une études évaluant le prestige accordé par les étudiants d'écoles d'ingénieurs françaises à différents secteurs d'activités. Dans cette dernière, l'aéronautique, l'énergie ou encore l'automobile monopolisent les premières places du classement (Universum, 2009). En effet, ces secteurs correspondent davantage au modèle d'insertion de l'ingénieur décrit par Bouffartigue où, dans l'idéal, la carrière doit démarrer au sein d'une entreprise travaillant sur des technologies de pointe. Cette orientation permettrait ainsi aux ingénieurs intéressés par la recherche de trouver un important dynamisme en matière de recherche et développement tandis que ceux qui s'intéressent à la production pourraient bénéficier de l'expertise de ces entreprises sur les méthodes d'organisation industrielle modernes comme le *lean manufacturing*. Dans cette optique, on comprend alors qu'une entreprise comme Maro, dont le produit fabriqué n'a rien, en apparence, de technologique et dont l'organisation industrielle

² Ecoles ciblées comme telles par l'entreprise : Ecole Polytechnique (X), Ecole Centrale Paris (ECP), Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), Ecole des Mines de Paris (ENSM), Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées (ENSTA).

a longtemps été proche de l'artisanat ne correspond pas au modèle classique et peine à attirer les ingénieurs. Par ailleurs, l'entreprise ne propose pas d'arguments qui lui permettent de contrebalancer les points faibles évoqués. En effet, les salaires des ingénieurs débutants seraient mêmes légèrement en deçà de la moyenne du marché alors que d'autres secteurs comme la finance ou le conseil qui ne sont pas orientés vers les technologies de pointe offrent, en contrepartie, un statut prestigieux et une rémunération très attractive qui leur permettent d'être des alternatives de plus en plus courantes au modèle de carrière classique.

2.3.2. *Intégrer et Fidéliser*

Une fois le contrat signé, les jeunes ingénieurs sont affectés à l'un des cinq sites de production situés dans la Manche, dans l'Indre, dans l'Allier, en Ardèche et en Vendée, ce dernier étant le lieu d'accueil de notre mission. Leur intégration démarre par quatre à six semaines d'initiation aux techniques de la maroquinerie ainsi que par différentes visites dans les magasins de la marque ou dans les entrepôts de logistique. Après cette période, ils prennent alors en charge leur mission au sein de leur site d'affectation. La plus courante est celle d'ingénieur méthodes, qui consiste à participer au déploiement du *lean manufacturing* au sein des ateliers. Ils développent ainsi des méthodes et outils, pilotent des chantiers de transformation ou encore mettent en place de nouvelles implantations. Mais au-delà de ces aspects techniques, leur travail suppose également de communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs pour les fédérer autour de la démarche d'amélioration continue et de les accompagner dans sa mise en oeuvre.

Depuis quelques années, l'usage veut qu'après une période d'un an et demi à deux ans au poste de méthodes, les ingénieurs prennent en charge une mission d'environ six mois, le plus souvent sur un des sites à l'étranger, puis se préparent à prendre la fonction de chef d'équipe. L'objectif affiché par les ressources humaines est que le jeune diplômé appréhende d'abord le fonctionnement de l'entreprise par une fonction transversale puis qu'il soit confronté assez rapidement au management d'un groupe de maroquinières afin d'évaluer si l'exercice d'une responsabilité hiérarchique lui convient.

La suite de la carrière n'est absolument pas définie, contrairement aux premières années construites sur une logique de développement et donnant lieu à un parcours standardisé. Ainsi, après le poste de chef d'équipe, la poursuite de la carrière de manière verticale fait figure d'exception et il est plus courant de voir des ingénieurs reprendre des postes orientés vers la gestion de projet, que ce soit sur un site de production ou bien au siège. Cependant, il ne serait pas non plus exact de généraliser sur cette orientation car la systématisation du parcours type évoqué est encore trop récente pour indiquer une réelle tendance en ce qui concerne l'évolution au-delà du poste de chef d'équipe. On pourra remarquer, cependant, que c'est lors de ce passage d'un parcours standardisé à une mobilité personnalisée qu'interviennent les premières démissions d'ingénieurs, même si ce turn-over n'apparaît pas comme problématique aux yeux des ressources humaines.

Au-delà des premières années, chaque mobilité est donc personnalisée et déterminée par le rapprochement des vœux de l'ingénieur et des besoins de l'entreprise grâce à des outils comme les entretiens d'évaluation annuels et les comités de carrières. On retiendra donc que les possibilités sont multiples et que chaque carrière est unique, d'autant que l'appartenance à un groupe d'envergure internationale doit aussi permettre d'élaborer des projets de mobilité à l'étranger ou sur des secteurs d'activités différents de la maroquinerie.

3. Méthodologie et résultats

3.1. *Problématique et hypothèse*

Les travaux de Bouffartigue et Moyzan-Louazel ont montré que les choix professionnels réalisés par les ingénieurs sont principalement fonction des circonstances ou de leur environnement. Ainsi, l'engagement dans une classe préparatoire serait le fruit d'une logique résultant de bons résultats scolaires au lycée, puis le choix d'une école d'ingénieur se ferait sur la base du classement aux concours. Enfin, l'entreprise retenue pour le premier emploi serait celle bénéficiant du plus grand prestige, l'objectif de ce poste étant davantage de cultiver une certaine employabilité par rapport aux exigences du marché du travail, plutôt que de rechercher la satisfaction de valeurs ou intérêts particuliers. Cela nous permet donc de comprendre pourquoi l'entreprise Maro a des difficultés pour attirer des profils de jeunes ingénieurs diplômés. En effet, au regard du modèle de carrière classique de l'ingénieur évoqué plus haut, le choix d'intégrer une entreprise du secteur de la maroquinerie, c'est-à-dire moins prestigieuse au sein de la communauté des ingénieurs, pourrait être considéré comme atypique. Pourtant, chaque année, plusieurs de ces ingénieurs intègrent un des sites industriels de cette entreprise, ce qui nous laisse penser que ceux-là, ont trouvé des raisons de s'engager dans l'emploi proposé.

Au cours de cette recherche, nous allons donc chercher à comprendre les déterminants de ce choix professionnel auprès de jeunes ingénieurs diplômés ayant intégré l'entreprise Maro pour leur premier emploi. L'objectif est donc d'apporter un éclairage sur les motivations de ces ingénieurs et permettra de capitaliser sur ces dernières en termes de marketing ressources humaines pour attirer les candidats et encourager sa fidélisation.

Ainsi, nous postulons qu'après avoir suivi un parcours traditionnel jusqu'à leur diplôme, ces jeunes ingénieurs ont opéré une mutation quant à leurs déterminants de carrière et ont ainsi saisi l'opportunité de bifurquer vers une orientation atypique pour leur premier emploi.

3.2. *Méthodologie*

3.2.1. *Pré-enquête*

Au-delà du travail de recherche bibliographique, une première approche du terrain nous a permis de préciser le contexte de la recherche ainsi que les principaux points de questionnement.

Nous avons pu solliciter la directrice des ressources humaines du site de Vendée et échanger avec des responsables ressources humaines du siège pour obtenir leur vision de la gestion des carrières des ingénieurs au sein de l'entreprise. Un travail de documentation nous a également permis de recenser des éléments statistiques sur le sujet et nous avons eu accès à des communications internes relatant la stratégie de l'entreprise à l'égard de cette population. Nous avons également rencontré deux ingénieurs travaillant sur le site de Vendée lors d'un entretien exploratoire individuel de 45 minutes environ. Ces derniers, un homme et une femme, ont tous deux été intégrés à l'issue de leur diplôme d'ingénieur (Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, Ecole des Mines de Nantes) et ont respectivement 4 et 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Au cours de cette étape il ne s'agissait donc pas de trouver la solution avant même d'avoir commencé l'enquête proprement dite mais bien de préciser notre problématique et de nous préparer à recevoir de l'information lors des entretiens.

3.2.2. Enquête

Ce travail est basé sur l'analyse de 8 entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure environ auprès de jeunes ingénieurs ayant intégré un des sites industriels de l'entreprise à la sortie de leur école. Les personnes interrogées sont issues des écoles d'ingénieurs généralistes suivantes : Écoles des Mines de Paris (2 personnes), Supélec (2 personnes), INP ENSGI de Grenoble (2 personnes), École Centrale de Lyon (1 personne), INSA Lyon (1 personne). L'échantillon est constitué de 3 femmes et 5 hommes, âgés de 23 à 26 ans et dont l'ancienneté dans l'entreprise varie de 4 mois à 3 ans et demi. Parmi ces personnes, 5 ont été intégrées après un stage de fin d'études réalisé au sein de l'entreprise. Enfin, 2 d'entre elles avaient déjà connu ou étaient en cours de mobilité au moment de l'entretien tandis que les autres occupaient leur premier poste. Nous précisons que l'ensemble des noms a été modifié afin de respecter l'anonymat des personnes.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Le guide d'entretien visait, après un état des lieux de leur situation professionnelle actuelle, à interroger ces ingénieurs sur leurs choix passés de manière rétrospective (orientation vers une école d'ingénieur et choix d'intégrer l'entreprise) ainsi que sur leurs projets professionnels à venir.

3.3. Résultats obtenus

3.3.1. L'engagement dans des études d'ingénieur

Cette thématique regroupe les motivations avancées par les ingénieurs pour expliquer leur choix de s'engager dans cette formation initiale et la manière dont elle s'est déroulée jusqu'à leur sortie de l'école.

3.3.1.1. L'orientation vers les classes préparatoires

Parmi les sujets, les motivations évoquées sont très homogènes et eux-mêmes nous expliquent qu'ils les partagent certainement avec la majorité des lycéens arrivant en classe préparatoire. En effet, il s'agissait essentiellement pour eux de suivre « *la voie qui semblait la plus logique* » après une terminale en filière scientifique dans laquelle ils s'étaient révélés « *plutôt doué[s]* ». Cependant, cette orientation n'était pas, pour autant, naturelle et a souvent été soufflée par « *la propagande* » de l'entourage familial et encore davantage des professeurs qui souhaitaient voir optimisées leurs « *facilités* » scolaires dans une voie prestigieuse et qui permettrait « *de garder un maximum de portes ouvertes* ». Ces jeunes n'ayant pas de projet professionnel particulier à l'époque, ou encore trop flou (« *On m'a dit que si ça marchait en prépa ce serait bien et que sinon, tant pis, je pourrais toujours faire psycho* »), ont alors suivi ce conseil « *un peu sans savoir dans quoi [ils] s'engageai[ent]* » mais en considérant aujourd'hui qu'ils ont bien fait.

3.3.1.2. Le choix de l'école ingénieur

Au premier abord, les sujets nous ont chacun expliqué qu'ils avaient choisi leur école en fonction de critères pédagogiques spécifiques (« *c'étaient des professionnels qui venaient faire la plupart des cours*») ou bien par leur intérêt pour les matières dispensées. Mais dans le récit de leur processus de décision, tous ont finalement admis avoir « *atterrit* » dans leur école en fonction du « *jeu des concours* » et « *un peu par hasard* ».

Ainsi, chacun a passé l'ensemble des concours proposés par les différents groupes d'école (« *Centrale, X, les Mines, tous les ENSI et l'ENSAM* ») sachant que l'objectif de la classe préparatoire avait justement été de se préparer « *pour être le mieux placé aux concours et avoir la meilleure école* ». À l'issue de leurs résultats aux concours et donc en fonction des

possibilités offertes à eux, le choix s'est ensuite porté vers l'école « *qui semblait être la plus généraliste et qui laissait le plus de possibilités à la sortie* », c'est-à-dire la plus prestigieuse. Certains, pour qui les opportunités n'étaient pas satisfaisantes, faute de n'avoir « *pas eu un assez bon niveau* », ont alors choisi de réaliser une nouvelle année de classe préparatoire pour retenter les concours l'année suivante. Au contraire, d'autres qui ne se doutaient pas qu'ils décrocheraient « *le gros lot* » ont adapté leur choix en acceptant un surclassement par rapport à leurs ambitions (« *je crois qu'on m'aurait tué si j'avais refusé les Mines Paris pour les Arts et Métiers parce que ce n'était jamais arrivé dans ma prépa qu'on accède à cette école, donc ça faisait bien plaisir* »). En effet, plus que le contenu du cursus, l'important était pour eux d'intégrer une école suffisamment « *côtée* » puisque « *le principe c'est que quand tu es dans une école généraliste, pourvu qu'elle ne soit pas trop mauvaise, après tu peux faire un peu ce que tu veux, c'est un peu comme une carte de visite* ».

3.3.1.3. Les choix au fil du cursus :

Tout au long des années passées en école d'ingénieur, les sujets ont été confrontés à de nouveaux choix, que ce soit pour définir leurs options ou bien trouver des stages. N'ayant pas de projet professionnel précis à leur arrivée, ils ont alors procédé par essais-erreurs, s'en remettant soit au hasard en postulant « *sur des stages un peu partout* », soit en ayant recours à des tests quand certains intérêts se dessinaient déjà un peu (« *En école d'ingénieur je voulais faire du génie civil et puis j'étais aussi attiré par les usines [...] donc je me suis dit qu'avant d'aller dans le génie civil j'allais essayer de faire mon stage de deuxième année en production, pour voir une usine* »).

Au cours des trois années, les préférences se sont affinées pour certains parce qu'ils ont eu la chance d'apprécier une expérience ou bien, au contraire, parce que des échecs leur ont permis d'éliminer certaines voies parmi l'ensemble des possibles (« *j'ai testé la banque et l'assurance mais ça ne m'a pas plu du tout* »). Cependant, arrivé au terme du diplôme, aucun n'a d'objectif précis concernant son insertion professionnelle et ils s'accordent à dire que c'est le cas de la majorité des étudiants sortant d'école d'ingénieur. Selon eux, trouver le bon emploi relèverait donc d'une « *histoire de chance* » et ce serait davantage « *au fil des expériences que se construit le projet* ». En outre, ils ont en tête que c'est moins leur expérience, donc le détail de leur parcours, que leur potentiel, symbolisé par leur diplôme, qui comptera dans leur insertion professionnelle.

3.3.2. L'engagement dans le processus de recrutement avec l'entreprise Maro

Au cœur même de notre sujet d'étude, nous avons été particulièrement attentifs aux arguments avancés par les sujets pour expliquer leur engagement dans le processus de recrutement avec l'entreprise Maro et leur choix final de l'intégrer pour leur premier emploi.

3.3.2.1. Déroulement du processus de recrutement :

Le premier contact engagé avec l'entreprise relèverait, selon eux, d'un certain « *hasard* » dans le sens où, avant cela, « *ce n'était pas du tout une entreprise à laquelle [ils] aurai[ent] pu penser* ». Cette rencontre initiale a ainsi pu prendre diverses formes selon les sujets mais pour la plupart, il s'agissait d'une démarche de l'entreprise à l'égard de l'école par le biais d'une annonce, la présence à un forum ou encore via les relations privilégiées entretenues avec certains enseignants. Malgré le fait qu'ils n'auraient « *jamais imaginé aller par-là* », ce premier contact aiguise leur curiosité et ils en parlent comme d'un « *déclat* », « *quelque chose qui a fait tilt* », « *qui donne envie de se renseigner* ».

Leur intérêt est donc éveillé même s'ils nous disent avoir surtout fait leur première démarche (laisser leur CV sur le stand du forum, répondre à l'annonce, etc.) « *parce que ça ne [leur] prend que 5 minutes* » et que « *ça n'engage à rien* ». En effet, la plupart n'ont pas encore terminé son cursus lors de ce contact et certain avouent avoir surtout donné suite à cette opportunité parce que « *ça ferait un entraînement* » en prévision d'autres candidatures. L'entreprise les ayant relancé rapidement, ils se sont engagés dans le processus de recrutement proprement dit. Les étapes se sont ensuite déroulées une à une et ils se sont « *pris au jeu* », finissant par accepter la proposition qui leur était faite.

Très peu d'entre eux ont eu d'autres contacts en parallèle ce qu'ils expliquent à la fois par la rapidité du processus de recrutement avec Maro (« *tout s'est enchaîné assez vite et je n'ai pas eu vraiment à chercher ailleurs* ») mais surtout parce qu'ils trouvaient l'opportunité « *vraiment sympa* » et qu'ils n'avaient pas envie de s'investir dans d'autres recherches qui n'auraient été, selon eux, qu'une « *roue de secours* ». Alors pour expliquer leur volonté de « *[s']accrocher* » et de poursuivre le processus de recrutement jusqu'à son terme, les sujets ont avancé à la fois des éléments d'ordre situationnels et d'ordre personnels.

3.3.2.2. Déterminants d'ordre situationnels

La première des raisons invoquées par les sujets se rapporte à l'influence qu'ont pu avoir leurs pairs sur leur intérêt pour l'entreprise Maro. En effet, si l'entreprise était très peu connue au sein de la communauté d'ingénieurs, le fait d'avoir un enseignant ou des anciens de l'école qui en fasse la « *promo* » a donné de la crédibilité à cette offre. Les sujets reconnaissent ainsi le poids important des statistiques et qu'il est assez courant de voir les jeunes diplômés fonder leur choix d'orientation sur cette base (« *ils font le truc le plus classique c'est-à-dire qu'ils regardent les statistiques et ils voient que l'année d'avant la moitié de la promotion est partie dans le consulting donc ils vont aller aussi dans le consulting sans trop savoir ce qu'ils vont y faire ou si ça va leur plaire* »). Alors même si eux-même ne souhaitaient pas adopter cette démarche, savoir que des anciens de leur école avaient intégré Maro leur donnait la certitude qu'ils ne passeraient « *pas pour des guignols* ». En outre, cela leur permettait de « *ne pas partir en terrain inconnu* » en sachant que dans l'entreprise « *il y a quelqu'un qui a le même profil que toi, la même culture et qui s'y plait* ». En effet, il leur était indispensable de se projeter dans le poste et donc, au-delà des statistiques, de pouvoir échanger avec des ingénieurs en poste, y compris venant d'autres écoles. La plupart ont donc essayé de prendre des contacts en interne afin de savoir « *ce qu'ils faisaient au quotidien* », et avoir quelqu'un « *qui parle franchement des avantages et des inconvénient* ».

Les sujets ont également évoqué la contingence du marché du travail et leur adaptation à l'offre actuelle. Selon eux, les entreprises auraient des habitudes de recrutement cyclique et il y aurait des périodes où les entreprises « *embauchent parce que ça va bien, et puis d'autres périodes où ça va moins bien* ». Ainsi, l'opportunité saisie avec Maro n'aurait peut-être pas été considérée comme telle à un autre moment (« *tu vois, on a eu des vagues Danone, il y a eu L'Oréal, Peugeot ou Schlumberger, et aujourd'hui certaines de ces entreprises marchent un peu moins bien alors que Maro marche très fort, il y a encore des postes à pourvoir donc c'est une vague, ça durera peut-être plusieurs années et c'est une autre entreprise qui prendra le relais* »). Cependant, on a vu plus haut que le choix d'intégrer l'entreprise ne s'est pas fait « *à défaut d'autre chose* » puisque la plupart des sujets rencontrés n'ont pas souhaité chercher ailleurs. Seul le dernier ingénieur recruté a clairement affirmé que « *sans la crise [il] ne serai[t] jamais arrivé chez Maro* » parce qu'il aurait davantage cherché dans l'industrie automobile.

Enfin, si la localisation géographique du poste a parfois été évoquée, c'est justement pour affirmer qu'elle ne constituait pas un critère en soi. En effet, ces ingénieurs qui ont tous été amenés à changer de région pour leurs études savaient qu'il leur « *fallait forcément bouger* » et peu leur importait d'aller sur Paris ou en province. Alors pour ceux à qui l'on a offert un poste dans la région de leur choix, cela a été positif bien que leur décision ait déjà été prise et pour les autres, cela n'aurait pas constitué un motif de refus puisqu'ils considéraient cette affectation comme provisoire et savaient qu'ils « *ne ferai[ent] pas toute [leur] vie là-bas* ».

3.3.2.3. Déterminants d'ordre personnels

Parmi les éléments ayant influencé la décision de ces jeunes diplômés, le contenu de la mission proposée a été déterminant. Pourtant, la majorité d'entre eux a avoué n'avoir « *qu'une vision théorique* » de l'organisation industrielle, certains affirmant même que « *le terme d'ingénieur méthodes [ils] ne savai[ent] pas trop ce que ça voulait dire* ». Malgré des lacunes liées au manque d'approfondissement de ces sujets à l'école, ils étaient donc « *prêt[s] à tout apprendre* » et finalement, plus que la thématique de la mission, c'est le contexte de mise en œuvre qui a attiré leur attention. Loin de les repousser, la jeunesse de la démarche *lean manufacturing* au sein de Maro les a plutôt séduits car, contrairement à ce qu'il leur aurait été possible de faire dans des entreprises du secteur automobile, par exemple, où « *là-bas ça fait 15 ans qu'ils font ça, tout est déjà rôdé* », ils ont vu la possibilité « *de participer à la construction de quelque chose* », « *d'apporter [leur] pierre à l'édifice* ». Ce goût pour le challenge se retrouve aussi dans leur volonté de se confronter au terrain, de « *ne surtout pas rester dans un bureau derrière un ordinateur* » alors même qu'on les avait prévenus sur l'importance de l'aspect relationnel dans le poste, et la difficulté de « *mettre les gens en mouvement* ». Enfin, pour ces ingénieurs dont l'ambition n'était pas « *de devenir [des] expert[s]* » la fonction proposée permettait de « *faire de l'industriel en mettant à profit [leur] diplôme mais sans être trop pointu* ».

L'obtention du statut de cadre étant l'usage à la sortie de l'école d'ingénieur, cela n'a pas été un critère déterminant pour les sujets, en revanche ils avaient des attentes particulières en ce qui concerne les responsabilités qui allaient leur être allouées. Ainsi, ils ont considéré comme « *très valorisant* » qu'on leur confie immédiatement des projets à gérer en autonomie, contrairement à d'autres entreprises dont la politique est de proposer un parcours « *d'un an de formation où tu fais des stages, tu es suivi par un tuteur, etc.* ». Il était, en effet, très important pour eux d'être rapidement « *opérationnel* » pour ne pas avoir l'impression « *de se tourner les pouces* ». Cependant, ils ne tenaient pas non plus à « *griller les étapes* » et avant de se confronter au « *management direct* », le management de projet leur semblait être un bon moyen « *de comprendre les mentalité et aussi la technique* » pour obtenir « *plus de légitimité* ».

Si l'offre de Maro a été considérée comme crédible pour ces ingénieurs, c'est aussi grâce à l'envergure de l'entreprise qui les assurait d'avoir les moyens de mener à bien leur mission (« *si tu justifies bien un achat et que tu demandes un investissement on te dit ok, c'est quand même super* ») et que leur situation financière personnelle serait stable. La taille du groupe a été aussi remarquée pour les perspectives d'évolution professionnelles qu'elle pouvait offrir. Ainsi, le fait d'appartenir à un groupe pluridisciplinaire leur a permis de se projeter à plus long terme dans des secteurs « *vraiment différents de la maroquinerie* » ce qui a constitué un véritable atout pour ces ingénieurs qui ont considéré que « *ça ouvrait plus de portes que dans l'automobile par exemple* ». Dans la même optique, la présence de filiales du groupe dans d'autres pays les a rassurés quant à l'éventuel souhait de s'expatrier.

Au-delà d'une « *présentation lisse* » telle qu'elle avait pu leur être faite lors de contacts avec d'autres entreprises, les ingénieurs ont considéré que Maro avait joué « *la*

transparence », y compris « *face à des gens qui n'étaient pas tous appelés à rester dans l'entreprise* ». Ainsi, la visite du site historique lors de la journée de recrutement a été très appréciée et ils ont trouvé là une « *marque d'ouverture* ». La présentation de l'entreprise leur a également laissé le souvenir d'une entreprise « *dynamique* », et qui aurait « *gardé un caractère un peu entreprenant avec toujours l'ouverture de nouveaux magasins* ». Mais ce ne sont pas les seules valeurs auxquelles ils ont été sensibles puisque de leurs échanges avec des ingénieurs en poste ou des anciens de leur école, ils ont également retenu la « *bonne mentalité* ». Le climat social semblait, en effet, être un élément déterminant pour ces ingénieurs ayant à cœur de « *commencer dans une atmosphère sereine* ».

Si l'ensemble des éléments précédents ont été évoqués de façon homogène par les sujets rencontrés, la question du secteur d'activité de l'entreprise les a davantage divisés. Certains ont tout de suite été enthousiasmés par la maroquinerie, appréciant l'idée de travailler des produits qui font « *briller les yeux des gens dans les magasins* ». D'autres, sans être gênés, n'y trouvaient « *pas d'attraction particulière* » et considéraient que « *le produit, ce n'était pas un critère pour [eux]* ». Pour quelques-uns, enfin, « *au début, le fait de faire des sacs à main, c'était plutôt un point négatif* » ce qui les a conduits à longuement réfléchir avant d'accepter la proposition. Ainsi, le secteur ne leur paraissait « *pas trop ingénieur* », c'est-à-dire peu industrialisé mais, le fait de voir « *toutes ces personnes venant de l'automobile et travaillant chez Maro* », les a finalement rassurés. Ils ont, en effet, découvert une « *organisation industrielle originale* » qui, selon eux, pouvait être plus intéressante comparée à des industries classiques où pour « *optimiser ta production, sur des machines c'est facile, il suffit d'y mettre le prix alors qu'avec des opérateurs il faut vraiment bien réussir à conduire le changement* ». Cependant, même si être « *ingénieur généraliste ça veut dire que tu peux faire beaucoup de choses, travailler dans beaucoup d'entreprises, alors tu n'es pas obligé de te limiter à des secteurs qu'on pourrait penser comme plus logique* », ce modèle restait « *assez exotique par rapports aux modèles présentés en école d'ingénieur* ».

3.3.3. *L'engagement dans une carrière au sein de l'entreprise Maro*

Au-delà de l'acceptation du poste, les sujets nous ont également fourni des éléments sur leur intégration au sein de l'entreprise et la façon dont ils envisagent leur carrière à plus ou moins long terme.

3.3.3.1. *L'intégration et la prise en charge de poste*

À leur arrivée, les sujets ont été soumis à une période d'intégration destinée à les sensibiliser à l'univers de l'entreprise. Tandis que certains ont eu droit « *au full package avec deux semaines à l'entrepôt de logistique, une semaine pour la formation maroquinier et trois semaines pour faire le tour des services et des magasins* », d'autres se sont contentés de modules plus courts mais dans tous les cas, la prise en charge du poste a été effective au bout de six semaines au maximum.

Pour quelques-uns d'entre eux, une première surprise est venue d'un décalage entre la réalité de leur mission et ce qui leur avait été présenté ou ce qu'il en avait perçu au moment du recrutement. Ainsi, quelques sujets se sont vu affectés à une mission qui ne leur correspondait pas du point de vue de l'intérêt de la tâche (« *je passais des fois des journées entières à saisir des chiffres* ») ou bien du point de vue du contexte d'exercice (« *officiellement je devais arriver comme ingénieur méthodes dans une ligne de production et le lundi matin on m'a annoncé que j'allais aller à la sous-traitance*»). Cependant, toutes les personnes concernées ont affirmé avoir pu exprimer leur contrariété et la situation a été réglée dans les mois suivants en procédant à une réorganisation.

Plus répandue et également plus durable a été la confrontation au décalage entre l'apprentissage scolaire et le terrain. Ils reconnaissent en effet, que si le titre d'ingénieur généraliste leur donne accès à de nombreuses fonctions, « *à la sortie de l'école, il y avait vraiment tout à apprendre* ». Comme dans toute organisation, il leur faut appréhender de nouveaux process (« *comment on monte un sac, quelles sont les normes à respecter, etc.* ») d'autant que le métier de l'entreprise complexifie cet apprentissage car « *le savoir-faire ne peut pas être cadré comme dans l'automobile parce qu'on travaille sur des matières vivantes donc il y a beaucoup de perception à intégrer* ».

Mais plus encore, ce qui leur « *demande de l'adaptation* » est de prendre en compte « *l'aspect humain* » pour mener à bien leurs projets (« *il faut apprendre à se recalcr sur le rythme de personnes qui ne sortent pas forcément d'école d'ingénieur ou de longues études* »). Cependant, tous affirment que ce travail est facilité par un bon climat social « *spécifique à Maro* » où « *tout le monde essaie d'avancer ensemble* », même si « *tout n'est pas rose évidemment* ».

Enfin, même s'ils avouent ressentir un sentiment d'originalité par rapports à d'autres camarades de promotion qui ont été « *pas mal surpris de savoir [qu'ils] allai[ent] dans le luxe* », ils ne se sentent finalement « *pas si différents* » de ceux ayant aussi intégré un site de production, à la différence près qu'il règnerait, selon eux, davantage « *d'amour du produit* » que dans une industrie plus lourde. Même les plus réticents à l'univers de la maroquinerie ont admis que cela devenait « *de plus en plus intéressant quand on comprend que ce n'est pas si simple* ». Pour tous ces ingénieurs, la surprise viendrait davantage de la possibilité d'échanger sur leur activité avec des non-ingénieurs puisque la mention de leur entreprise fait réagir spontanément les gens « *qui t'en parlent pendant deux heures parce qu'ils savent ce que c'est, qu'ils imaginent le produit dans leur tête* » contrairement à d'autres produits très techniques qui leur « *parlent moins* ».

3.3.3.2. Les mobilités

Bénéficiant tous du statut de cadre, les sujets sont confrontés à la nécessité d'envisager leur perspectives de mobilité, celle-ci étant une clause de leur contrat. Ils nous ont donc fait part de la manière dont ils envisageaient leur premier changement de poste ou bien comment il s'était déroulé, pour les plus anciens.

L'existence d'un parcours type pour le profil le plus répandu, c'est-à-dire d'ingénieur méthodes, est connue de tous les sujets parce qu'il leur a été présenté dès le recrutement ou bien qu'ils l'ont observé au sein de l'entreprise. Les personnes concernées appréhendent de façon positive le fait d'évoluer vers un poste de chef d'équipe parce que, d'une part, c'est un préalable à toute autre évolution (« *au moins après tu peux évoluer sans te poser la question du management* »), mais également parce que cela correspond à leur souhait de développement (« *le management d'une équipe au quotidien je pense que c'est super enrichissant, c'est une des meilleures techniques pour se développer, c'est pour ça que j'aimerais m'orienter vers ça pour progresser et faire progresser les autres* »).

En revanche, quand il n'existe pas de parcours type ou bien au-delà de celui-ci, les sujets sont unanimes pour évoquer le flou qui règne sur les possibilités existantes au sein de l'entreprise. Ainsi, les perspectives liées à l'activité de l'entreprise sont très vastes et il « *est difficile de se faire une idée des postes possibles* ». Leur visibilité se résume donc à ce qu'ils ont pu observer sur leur site de travail ou bien, de façon plus partielle encore, ce qu'ils ont observé lors de leur période d'intégration. Pourtant ils savent que la question de leurs souhaits d'évolution va leur être posée régulièrement et qu'ils vont être confrontés à de nombreux changements de postes au cours de leur carrière. D'ailleurs, si à court terme ils n'envisagent

pas de quitter l'entreprise, car ils s'y sentent bien et sont heureux « *de pouvoir évoluer dans cet environnement* », ils voient tous la nécessité d'engager une mobilité externe à plus ou moins long terme pour « *pouvoir progresser en termes de salaire ou de responsabilités* ».

Plus surprenant, plusieurs sujets évoquent la possibilité de « *tout lâcher* » un jour, c'est-à-dire de revenir à d'autres centres d'intérêts, professionnels ou non, sans pour autant avoir défini quelle pourrait être leur reconversion (« *il y a beaucoup de cadres qui, à la quarantaine, changent de domaine et moi, ça ne m'étonnerait que ça m'arrive*»). D'ailleurs, sans aller jusqu'à une telle extrémité, la plupart évoquent le fait qu'ils connaîtront certainement un remaniement de leurs priorités dans les années à venir même si, pour l'instant ils pensent « *surtout au travail* ».

3.3.3.3. La gestion de carrière

Enfin, les sujets se sont spontanément exprimés sur la manière dont ils appréhendaient la gestion des carrières au sein de l'entreprise. Conformément à ce qui a été évoqué précédemment, ils ont conscience de la nécessité pour eux de connaître plusieurs mobilités parce que « *quand tu fais une école d'ingénieur ou de longues études, tu sais que ce sera comme ça, c'est une fatalité* » mais aussi que « *c'est une expérience qui est super intéressante* ». Cependant, plusieurs d'entre eux regrettent que cela relève d'un impératif lié au statut de cadre et que celui-ci fonctionne avec un calendrier indifférent au « *rythme de chacun* ».

Ils ressentent en effet la nécessité de se conformer à des attentes de la part de l'entreprise (« *il faut forcément montrer qu'on a de l'ambition* ») ce qui crée une sorte de malaise puisque les souhaits qu'ils expriment ne correspondent pas forcément à leurs aspirations (« *je veux qu'ils me fassent évoluer mais je ne veux pas qu'ils se disent que je me la pète ou, au contraire, qu'ils aillent plus loin que ce dont j'ai envie parce que j'aurais dit que je veux être directeur d'usine* »). Les rapports des sujets avec leurs interlocuteurs (managers et ressources humaines) s'en trouvent donc biaisés ce qui a tendance à accroître le flou lié aux réelles possibilités d'évolution.

Cette critique concernant l'élaboration du projet de mobilité se prolonge également au déroulement de la procédure elle-même. Ainsi, les sujets évoquent la lenteur du processus qui expliquerait en partie le fait qu'il y ait beaucoup de « *frustrés par rapport à des histoires de mobilité* ». Selon eux, les carences du raisonnement préalable entraîneraient des difficultés à trouver un poste qui satisfasse les deux parties et les priorités différentes des divers acteurs organisationnels viendraient encore allonger le délai (« *tu as la vision un peu plus perso du site ou du service d'origine qui se dit qu'il ne veut pas perdre un bon élément, parce que ce n'est pas la bonne période, etc.* »).

La frustration viendrait donc du fait qu'une fois la démarche de mobilité engagée par la personne, « *c'est un peu comme si tu avais déjà fait un peu le deuil de ton poste* ». Ils expriment alors la difficulté de rester dans l'attente et la baisse de moral qu'ils ont eux-mêmes vécue ou bien observée (« *je me disais que j'étais en train de me faner* »). Ils indiquent ainsi qu'en situation de mobilité, beaucoup de personnes, y compris eux-mêmes, auraient eu l'idée de « *commencer à chercher ailleurs* » alors même « *qu'à partir du moment où on te donne une date, une perspective, même si c'est dans six mois, ça change tout* ».

3.4. Discussion

3.4.1. Retour sur les hypothèses

Au regard des résultats obtenus, il semblerait que, conformément à notre hypothèse, les ingénieurs rencontrés aient été confrontés à une mutation de leurs déterminants de carrières à la sortie de l'appareil scolaire.

Ainsi, depuis le lycée jusqu'au diplôme d'ingénieur, leurs choix ont été essentiellement guidés par la perception de leur environnement que ce soit au travers des conseils prodigués par leur entourage ou dans le modèle constitué au sein de la communauté des ingénieurs et dans le souhait de se positionner par rapport à un futur marché du travail. S'il relevait tout de même d'une certaine stratégie personnelle, celle de ne pas avoir à trancher, leur parcours a donc été essentiellement influencé par des déterminants d'ordre situationnel. Or dans l'exposé de leurs motivations pour choisir leur premier emploi on assiste davantage à une négociation entre déterminants d'ordre personnel et situationnel. On peut, en effet, observer que les éléments environnementaux autrefois prescripteurs, comme l'avis des pairs, deviennent davantage source d'information et viennent interagir avec des éléments liés aux intérêts et valeurs de ces ingénieurs.

Dans ce sens, il semblerait donc que ce soit le premier contact avec l'entreprise Maro, présentée comme une orientation atypique en comparaison quasi-systématique avec le secteur automobile, qui ait constitué un élément déclencheur, symbolisé par l'idée de déclic émise par les sujets. Toutefois, l'arrivée de cette opportunité ne peut expliquer, à elle seule, qu'elle ait été perçue comme telle par ces jeunes diplômés. Au-delà de l'observation de cette bifurcation dans leur orientation, nous devons donc nous interroger sur la manière dont s'est opéré le processus de conversion du mode de réflexion adopté depuis des années. En effet, il semblerait que cette évolution ne se soit mise en place que petit à petit et nous pouvons rappeler que, lors de leur première démarche de réponse, ces ingénieurs n'envisageaient pas encore cette candidature comme une piste vraiment sérieuse. Ce n'est qu'au fil des étapes, plus ou moins rapidement et avec plus ou moins de tension, qu'ils ont réellement investi la possibilité de s'engager dans cet emploi. On peut alors imaginer que les ingénieurs n'ont peut-être pas mobilisé d'eux-mêmes des critères d'ordre personnels mais que la démarche active de l'entreprise à leur rencontre a permis d'y faire écho. On pourra, dans cette optique, faire le parallèle entre l'offre originale de l'entreprise qui les incite à devenir auteur dans leur mission et leur démarche nouvelle d'être également auteur de leur orientation. De nouveaux critères s'intégrant à la réflexion, c'est la connaissance même de soi qui s'en trouve modifiée, permettant ainsi un examen des opportunités.

Nous pouvons finalement penser que cela n'a sans doute constitué qu'une amorce d'un remaniement plus large des déterminants de carrière et de leur identité professionnelle. C'est pourquoi ce choix d'orientation, qui pourrait sembler réduire les perspectives de par son atypisme, a sans-doute, ouvert le champ des possibles en leur faisant appréhender la carrière avec davantage d'autodétermination.

3.4.2. Retour sur les repères théoriques

A l'issue de cette recherche, nous tenons à souligner la pertinence du modèle de l'ingénieur proposé par Bouffartigue. En effet, sa description du parcours scolaire marqué par le différenciel des choix a résonné de manière extrêmement juste avec nos propres observations. Cependant, au-delà de cette période, les choix des ingénieurs rencontrés se sont considérablement éloignés du modèle classique décrit par l'auteur, nous en rappelant ainsi les limites liées au fait que la population des ingénieurs, qui peut présenter certains traits

homogènes, est avant tout constituée d'individus singuliers. Ainsi, on remarquera que bien qu'ayant partagé les mêmes stratégies d'orientation, les ingénieurs rencontrés se sont différenciés en bien des aspects comme, par exemple, dans la diversité des fantasmes professionnels ayant jalonné leur parcours et parmi lesquels on a retrouvé le souhait de devenir psychologue, vétérinaire, pilote de ligne, coach sportif, etc.

Le cadre théorique proposé par Super nous a quant-à-lui, permis de structurer notre réflexion. Nous avons particulièrement apprécié son caractère dynamique et opérationnel qui a rendu possible l'interprétation de nos résultats pour arriver à une compréhension des faits de manière rétrospective. Et bien que cette perspective n'ait pas été approfondie dans cette recherche, ce modèle devrait être également pertinent pour anticiper les préoccupations de ces ingénieurs qui ont, d'ores et déjà, souligné le remaniement probable de leur investissement dans les différents rôles qu'ils occupent.

3.4.3. *Implications managériales*

En ce qui concerne les possibilités d'attirer davantage les jeunes ingénieurs, l'éclairage apporté par cette recherche semble d'abord confirmer l'intérêt de certaines actions déjà engagées par l'entreprise. Ainsi, au regard de l'influence exercée par les pairs, on ne peut qu'encourager la démarche de contact entreprise à travers les forums, les partenariats avec les écoles et les enseignants, la mise en place de réseaux d'ancien, etc. En outre, plus ce contact interviendra tôt, plus l'idée d'intégrer l'entreprise aura de chance de devenir une opportunité aux yeux de ces ingénieurs. C'est pourquoi le développement des stages ingénieurs apparaît comme un bon moyen de se constituer une pépinière de talents. Enfin la rapidité du processus de recrutement semble avoir eu une influence majeure, il conviendra donc de travailler dans le sens de cette réactivité qui permet de transformer la curiosité de ces ingénieurs en un réel engagement au fil des entretiens.

D'autres propositions peuvent également émerger de cette recherche et concernent davantage la présentation de l'entreprise et du poste tout au long du processus de recrutement et la possibilité d'orienter le discours en fonction des éléments déterminants que nous avons relevés. Ainsi, le manque d'expertise de l'entreprise en matière de *lean manufacturing*, considéré comme un handicap par Maro a, en réalité, constitué un point fort puisque les ingénieurs l'ont perçu comme la possibilité d'être acteur de sa mise en place. D'une manière générale, l'entreprise pourra donc mettre à profit cet atout, qui s'intègre d'ailleurs de manière cohérente dans la démarche existante de valorisation de l'autonomie et de la responsabilisation. Dans la même optique, mais cette fois en ce qui concerne le cœur de métier de l'entreprise, on conseillera de privilégier la promotion de l'organisation industrielle particulière qui recueille une adhésion plus homogène que le produit lui-même qui peut soulever autant d'enthousiasme que de rejet. Enfin, l'entreprise doit certainement pouvoir s'appuyer sur son climat social favorable qui semble correspondre aux attentes de ces jeunes diplômés.

L'analyse des observations a également mis en évidence une problématique liée à la gestion des carrières et bien que celle-ci n'ait pas été approfondie lors de cette recherche, elle pourrait nécessiter d'interpeller nos interlocuteurs. En effet, un échange avec des membres des ressources humaines de l'entreprise est d'ores et déjà prévu afin de débattre autour des résultats et d'enrichir ces préconisations, dont la liste présente n'est pas exhaustive.

4. Conclusion

Au cours de cette recherche, nous avons pu apporter un éclairage sur les motivations de jeunes ingénieurs à s'engager au sein d'un emploi proposé par l'entreprise Maro. Ainsi, il est apparu que ces derniers avaient connu une mutation de leurs déterminants de carrière et que celle-ci avait été à l'origine d'une bifurcation depuis un parcours traditionnel vers une orientation atypique, au regard du modèle classique de l'ingénieur.

Une réserve doit cependant être observée dans la considération de ces conclusions puisque notre travail a pris pour base les propos, nécessairement subjectifs et non-vérifiables, des ingénieurs. Ainsi, on peut tout à fait envisager l'existence d'un biais de désirabilité sociale selon lequel ces derniers auraient cherché à se présenter sous leur jour le plus favorable en évoquant des motivations plus personnelles que situationnelles. Par ailleurs, même sans stratégie consciente de leur part, les sujets ont tout de même pu rationaliser leur choix d'emploi, *a posteriori*, comme nous l'avons observé en ce qui concerne le choix de leur école d'ingénieur. Néanmoins, l'approfondissement de l'échange au cours d'un entretien long devrait avoir limité ce type de biais.

La taille de notre échantillon nous pousse également à relativiser une éventuelle généralisation des résultats à l'ensemble de la population des ingénieurs ayant intégré l'entreprise dans les mêmes circonstances. Pour cela, il pourrait être intéressant d'étendre l'enquête à davantage de sites industriels puisque les ingénieurs rencontrés appartenaient à seulement deux des cinq ateliers en France. Toutefois, nos conclusions permettent d'ores et déjà de soulever un certain nombre d'éléments pouvant donner lieu à des pistes de travail. L'objectif de cette recherche était d'ailleurs, au-delà d'un travail théorique, de développer une application pratique des résultats et c'est dans ce sens que vont porter nos prochaines réflexions, menées cette fois en collaboration avec des représentants des ressources humaines de l'entreprise Maro.

5. Bibliographie

APEC (2008). *Site de l'Association pour l'emploi des cadres*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.apec.fr>>

Bouffartigue, P., (1994). Ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière. Trajectoires de socialisation et entrée dans la vie professionnelle. *Revue française de sociologie*. 35(1), 69-100.

Bouffartigue, P., Gadea, C., (1997). Les ingénieurs français : Spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel. *Revue française de sociologie*. 38(2), 301-326.

Bujold, C., Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière: théories et recherches*. Montréal: Gaëtan Morin.

CNISF (2008). *Site du Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://enquete.cnisf.org/>>

Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Montréal: Gaëtan Morin.

Fairise, A. (2008). Ingénieur : un job qui ne connaît pas la crise. *Liaisons sociales magazine*, 94, 52-54.

L'Etudiant (2009). *Site de l'Etudiant*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.letudiant.fr/palmares/classement-ecole-ingenieur-apres-prepa.html>>

Le Point (2007). *Site du Point*. Site téléaccessible à l'adresse <http://www.lepoint.fr/grandes_ecoles/le-palmares-des-ecoles-d-ingenieurs/1242/0/121886>

Moysan-Louazel, A. (1995). Le modèle de carrière des ingénieurs à l'épreuve des mutations techniques et organisationnelles des entreprises. *Revue Sciences de la Société*, 36, 7-146.

Super, D.E.(1988). Travail et loisirs dans une économie en flux. *L'orientation scolaire et professionnelle*. 17(1), 23-32.

Universum (2009). *Site de Universum*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Companies-Rankings/The-National-Editions/French-Student-Survey>>