



HAL
open science

Se construire en tant que professionnel de la transformation des organisations : entre aspirations et réalité. Analyse des processus identitaires au travers des dynamiques individuelles et collectives

Marie Hounau

► **To cite this version:**

Marie Hounau. Se construire en tant que professionnel de la transformation des organisations : entre aspirations et réalité. Analyse des processus identitaires au travers des dynamiques individuelles et collectives. *Économie et finance quantitative [q-fin]*. 2022. dumas-04014627

HAL Id: dumas-04014627

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04014627>

Submitted on 24 Jul 2023

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.

Copyright



Se construire en tant que professionnel de la transformation des organisations : Entre aspirations et réalité

*Analyse des processus identitaires au travers
des dynamiques individuelles et collectives*

Abstract

Outil de professionnalisation, ce mémoire permet, d'une part, d'apporter un regard réflexif sur l'expérience de l'alternance réalisée dans le cadre de la formation M2 Conseil et Accompagnement du Changement de l'Université Paris-Dauphine, au sein du pôle Développement des Organisations (DDO), dédié à la transformation organisationnelle d'ENGIE. D'autre part, il permet de rendre compte du travail d'enquête mené, dont les résultats viennent par ailleurs enrichir la réflexivité sur la question de l'identité du professionnel en devenir.

L'enquête porte sur les acteurs de la transformation de l'entreprise, notamment les membres de l'équipe DDO et les consultants internes d'ENGIE Consulting, aux visions et parcours pluriels. Bien que présentés comme essentiels pour les activités du Groupe et positionnés stratégiquement, les sujets éprouvent un manque de reconnaissance de leur fonction, ainsi que des contraintes dans la réalisation de leur travail, résultant par une mise en tension de leur identité professionnelle. L'étude vise à analyser le processus de construction identitaire de ces professionnels par la mise en lumière de ses différentes dimensions, aussi bien individuelles que collectives. Il s'agit également d'observer la confrontation des représentations personnelles des enquêtés avec celles renvoyées par l'organisation et leurs pairs, afin d'explicitier la mise en action des acteurs.

En somme, ce travail donne à voir les cadres de références multiples qui s'imposent à ceux des acteurs, ainsi que leurs efforts pour les faire coïncider afin de se réaliser professionnellement.

Mots-clés

Identité professionnelle, construction identitaire, socialisation, professionnalisation

Remerciements

L'année universitaire qui vient de s'écouler, la dernière, fût riche en rencontres, apprentissages et découvertes. Tout d'abord, je souhaite remercier vivement Monsieur Marc Glady et l'équipe pédagogique du Master 228 de l'Université Paris-Dauphine qui nous ont transmis le bagage et les ressources indispensables à notre futur professionnel. Je remercie particulièrement Madame Laurence Servel, en son rôle de Directrice de mémoire, pour ses retours, ses conseils et son accompagnement indispensables dans l'élaboration de ce dossier de fin d'études. Par ailleurs, je souhaite aussi avoir une pensée pour l'ensemble de la promotion 2021-2022 du Master 228 avec qui j'ai eu la joie de partager cette expérience et dont le soutien fut précieux, tout comme les nombreux échanges durant l'année très enrichissants.

Aussi, j'ai à cœur de remercier l'ensemble de l'équipe Développement Des Organisations d'ENGIE pour son accueil et son implication dans mon parcours professionnel tout au long de l'apprentissage. Merci de m'avoir permis d'évoluer dans un environnement bienveillant, participatif, mais aussi exigeant, sans en oublier le plaisir de travailler et de s'amuser. J'adresse tout particulièrement mes remerciements à Monsieur Vincent Trocmé qui a rendu possible mon alternance chez ENGIE et qui m'a épaulé, tout en me poussant à toujours aller plus loin. Un grand merci également aux alternantes du 23^e avec qui j'ai eu la chance de partager ces quelques mois et de nombreux fous-rire.

Enfin, je souhaite remercier mes proches pour leur soutien et leur écoute durant cette année remplie et transformante.

Merci à toutes et tous.

Marie Hounau

Sommaire

INTRODUCTION	6
PARTIE 1 : UN RETOUR D'EXPERIENCE CRITIQUE SUR LA STRUCTURE D'APPRENTISSAGE ET SUR LE TRAVAIL REALISE	8
1. UNE ALTERNANCE AU CŒUR D'UNE ENTITE DE TRANSFORMATION D'ENGIE	8
1.1. ENGIE : UN ENERGETICIEN CONFRONTE AUX ENJEUX DU 21 ^E SIECLE	8
1.1.1. <i>La naissance d'ENGIE</i>	8
1.1.2. <i>La mutation en acteur sociétal</i>	9
1.1.3. <i>L'accélération de la stratégie</i>	12
1.2. LE GROUP TRANSFORMATION OFFICE : ENTITE TRANSFORMANTE QUI SOUHAITE SE TRANSFORMER....	16
1.2.1. <i>2016 – 2018 : Une mission historique</i>	16
1.2.2. <i>2019 – 2021 : La définition d'une nouvelle feuille de route</i>	17
1.2.3. <i>2022 : L'ébauche d'un tournant stratégique</i>	18
2. TRANSFORMER ET SE TRANSFORMER	19
2.1. LA QUESTION DE L'INTEGRATION ET DE L'INSERTION EN ENTREPRISE.....	19
2.1.1. <i>Des espaces de travail marqués socialement</i>	19
2.1.2. <i>S'insérer dans un collectif : les enjeux de l'intégration</i>	23
2.2. LE ROLE DE L'ALTERNANTE EN TRANSFORMATION : RAPPORT D'ETONNEMENT	26
2.2.1. <i>L'alternant « funambule » : un double processus de professionnalisation en action</i>	26
2.2.2. <i>Les objectifs individuels : un espace de co-construction de mon rôle et de mes missions</i>	29
2.2.3. <i>Les représentations des « Transformation Project Managers » en question</i>	34
PARTIE 2 : CONCEPTION, MISE EN ŒUVRE ET RETOUR D'EXPERIENCE D'UNE DEMARCHE D'ENQUETE EN SCIENCES SOCIALES	39
1. LES CONDITIONS D'ENQUETE	39
1.1. UN DISPOSITIF D'ENQUETE HYBRIDE	39
1.1.1. <i>Deux entités enquêtées : une population cible et une population de référence</i>	39
1.1.2. <i>Une enquête inscrite dans un contexte de transformation et de réflexions de la population cible</i>	41
1.1.3. <i>Le recours à l'observation et aux méthodologies d'entretien compréhensives</i>	42
1.2. RETOUR CRITIQUE SUR LE DEROULE DE L'ENQUETE	46
1.2.1. <i>Proximité et regard naïf sur le terrain</i>	46
1.2.2. <i>Conditions de réalisation des entretiens et réception des interviewés</i>	48
1.2.3. <i>La posture de l'enquêteur : une double légitimité en jeu et une place à tenir</i>	51
2. PRESENTATION DES RESULTATS	53
2.1. DDO ET ENGIE CONSULTING : UN METIER COMMUN MAIS DEUX ENTITES DIFFERENCIEES	53
2.1.1. <i>Des organisations de l'activité distinctes</i>	54
2.1.2. <i>Des spécificités revendiquées par les membres</i>	57
2.1.3. <i>Des limites organisationnelles à l'activité</i>	59
2.1.4. <i>Des relations dévoyées avec les pairs</i>	60
2.2. ÊTRE ACTEUR DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE : DES VISIONS PLURIELLES	62
2.2.1. <i>Des trajectoires professionnelles continues</i>	62
2.2.2. <i>Des postures professionnelles différenciées</i>	64
2.2.3. <i>Des frustrations du professionnel de la transformation des organisations</i>	66
PARTIE 3 : PENSER LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DES ACTEURS DE LA TRANSFORMATION CHEZ ENGIE : DES IDENTITES PROFESSIONNELLES MULTIDIMENSIONNELLES SOUS TENSION	71
1. PRESCRIPTIONS ET APPRENTISSAGE CULTUREL : L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DONNE	73
1.1. DES UNIVERS PROFESSIONNELS DONNES : INJONCTIONS ET ORGANISATION DU TRAVAIL	73
1.1.1. <i>ENGIE : Valeurs et comportements prescrits</i>	73

1.1.2.	<i>DDO et ENGIE Consulting : principes de fonctionnement</i>	79
1.2.	ACTEURS DE LA TRANSFORMATION : SOCIALISATION ET <i>PASSING EXPERT</i> COMME SOURCES DE CREATION DE LA MAGIE SOCIALE	82
1.2.1.	<i>Les postes de Transformation Projet Manager et de Consultant interne</i>	83
1.2.2.	<i>La construction d'une figure d'expert légitime</i>	84
2.	IDENTITE POUR SOI : DIMENSIONS SUBJECTIVES DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE	87
2.1.	IDENTITE HERITEE : LE ROLE DU PARCOURS BIOGRAPHIQUE.....	87
2.2.	IDENTITE ACQUISE : AFFIRMATION DE POSTURES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES	89
2.1.1.	<i>Assimilation et interprétation différenciées d'une même fonction</i>	89
2.1.2.	<i>Processus de comparaison sociale entre groupes professionnels</i>	90
2.3.	IDENTITE ESPEREE : DES RAPPORTS A L'EXPERIENCE CONTRASTEE	92
3.	IDENTITE POUR AUTRUI : TENSIONS ET DECALAGES	94
3.1.	UNE ACTIVITE CONTRAINTE DANS LE GROUPE	95
3.1.1.	<i>Positionnement ambivalent de l'acteur interne</i>	95
3.1.2.	<i>Lisibilité limitée de l'organisation</i>	97
3.1.3.	<i>Décalage entre aspirations et réalité de l'activité</i>	98
3.2.	UN METIER SOURCE DE FRUSTRATIONS POUR LE PROFESSIONNEL	100
3.2.1.	<i>Des difficultés dans la reconnaissance sociale des acteurs de la transformation</i>	100
3.2.2.	<i>Des rôles contraints et une implication limitée sur les projets</i>	103
4.	STRATEGIES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES D'AJUSTEMENTS	105
4.1.	REDUIRE L'ECART ENTRE IDENTITE POUR SOI ET IDENTITE POUR AUTRUI.....	106
4.1.1.	<i>Modifier son identité réelle</i>	106
4.1.2.	<i>Modifier l'image renvoyée par autrui</i>	109
4.2.	L'INSTRUMENTALISATION D'UN OUTIL, LE TAA, PAR L'EQUIPE DDO	110
4.2.1.	<i>Intention de gestion : le TAA comme outil prescripteur de pratiques</i>	111
	« <i>On va mettre le cap en disant « ben c'est la bonne façon d'avancer</i> » ».....	113
4.2.2.	<i>Être connu : de l'artisanal à l'industriel ou l'élargissement de l'espace d'action de l'outil</i>	114
4.2.3.	<i>Être reconnu : le TAA comme dispositif d'accompagnement du changement du projet organisationnel d'ENGIE</i>	114
4.2.4.	<i>Être garant des principes organisationnels : évolution du positionnement</i>	115
	CONCLUSION GENERALE	120
	BIBLIOGRAPHIE	122
	REFERENCES THEMATIQUES : ENGIE	127

Introduction

En 2020, à la suite de mon master 1 de Politiques d'Entreprises et Responsabilité Sociale à l'Université Paris-Dauphine, j'ai fait le choix de réaliser une année de césure afin de gagner en expérience professionnelle avec pour objectif d'en savoir davantage sur les sujets qui m'animent, qui font sens à mes yeux, et ceux qui à l'inverse me rebutent. C'est dans ce cadre-là, grâce à un heureux hasard, sans connaissances initiales de ces pratiques mais avec la motivation de les découvrir, que j'ai débuté un stage de 10 mois, en pleine pandémie du COVID-19, dans les entités digitales du groupe pharmaceutique français Sanofi en charge de missions d'accompagnement du changement. *In fine*, le regard transverse et pluridisciplinaire, l'approche de co-construction et l'intérêt porté à l'ensemble des parties prenantes, m'ont plu et m'ont convaincu de rejoindre en alternance le Master 228 Conseil et Accompagnement du Changement afin d'allier sciences sociales et sciences de gestion dans le changement des organisations. Puis, c'est ainsi que j'ai intégré en alternance l'équipe Développement des Organisations, appartenant au *Group Transformation Office*, direction d'ENGIE destinée à la transformation des organisations de l'entreprise, sous la responsabilité de Monsieur Vincent Trocmé.

Mon immersion dans cette équipe m'a permis d'observer au plus près ce groupe et ses membres. Au fil des mois, je n'ai pu que constater la diversité des profils des professionnels rencontrés, en termes de pratiques, d'intérêts, de discours et de projet personnel, caractérisant une construction hétérogène de l'interprétation de leur rôle. Ainsi, c'est cet écart entre le prescrit – inhérent à leur poste, à leur fonction, à l'organisation - commun à tous, et la réalité de l'activité différente chez chacun des acteurs, qu'il m'intéressait d'explorer. De quoi cet écart est-il le fruit ? Quelle importance donner aux processus individuels et à ceux collectifs ? Que peut-il engendrer comme réactions de l'environnement et des pairs ? Comment fait-il agir le sujet ?

Ce sont donc ces questionnements primaires qui ont initié mon travail de recherche et m'ont permis d'affiner l'analyse de la construction identitaire chez les acteurs de la transformation chez ENGIE. Considéré comme un outil de professionnalisation, il s'agit pour moi dans ce mémoire de porter un regard réflexif sur mon expérience dans ma structure d'accueil, croisé avec les savoirs théoriques comme pratiques transmis par les divers enseignements du Master 228. Ainsi, d'une part la formation alternée me permet de découvrir,

d'expérimenter, de combiner, des éléments de professionnalisation de deux processus distincts mais complémentaires, d'étudiante et de professionnelle en devenir. Et d'autre part, grâce au travail d'enquête tourné vers la constitution des identités professionnelles, il rend possible une conscientisation et un questionnement de ma propre identité en construction afin de marquer la transition vers une insertion effective dans le monde professionnel.

Partie 1 : Un retour d'expérience critique sur la structure d'apprentissage et sur le travail réalisé

Dans cette première partie, il s'agit tout d'abord de décrire l'environnement dans lequel mon alternance s'inscrit. Je tâcherai d'explicitier le contexte de l'entreprise d'accueil, ENGIE, au cœur de laquelle s'insère et concourt ma structure d'apprentissage, le *Group Transformation Office*, en mettant en lumière leurs enjeux propres. Puis, je rendrai compte de mon évolution dans cette structure, depuis mon intégration en octobre 2021 à ma place actuelle, au printemps 2022, dans son fonctionnement collectif, tout en signifiant comment ce cheminement m'a conduit et guidé vers ma problématique d'enquête.

1. Une alternance au cœur d'une entité de transformation d'ENGIE

1.1. ENGIE : un énergéticien confronté aux enjeux du 21^e siècle

1.1.1. La naissance d'ENGIE

ENGIE est un groupe énergétique français spécialisé dans les domaines de la fourniture d'énergie bas carbone et les services associés autour de 4 grands métiers : énergies renouvelables, infrastructures de réseau, services à l'énergie et infrastructures énergétiques décentralisées¹, production thermique et fourniture d'énergie. Le groupe est le produit de la fusion-absorption de Suez par Gaz de France en 2008, dans un contexte d'ouverture séquencée du marché de l'énergie à la concurrence, sous le nom de « GDF Suez Énergie International ». À partir de là, le groupe prend progressivement de l'ampleur et s'étend à travers le monde dans le secteur de l'énergie, notamment grâce à l'acquisition, totale ou partielle, d'acteurs internationaux, comme le britannique International Power en 2012.

¹ « Désigne les installations de production, de stockage, de transport et de distribution d'énergie localisées à l'échelle d'un territoire », ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/groupe/strategie>, consulté le 25 février 2022

C'est ensuite le 29 juillet 2015, que les actionnaires de la société adoptent "ENGIE" comme nouvelle dénomination sociale. Quelques années plus tard, dans le cadre de la loi PACTE, est engagé un processus de privatisation de l'entreprise. En effet, à partir de 2017, l'État français cède progressivement ses participations dans le Groupe. Il reste tout de même propriétaire à hauteur de 23,6% des parts l'entreprise, en conservant une action spécifique au conseil d'administration lui permettant de donner son droit de veto sur les décisions les plus stratégiques.

1.1.2. La mutation en acteur sociétal

En 2016, Isabelle Kocher, alors directrice générale d'ENGIE, entame un projet sur trois ans de refonte en profondeur du Groupe et de ses métiers avec comme ligne directrice la volonté de mieux répondre aux attentes de la société en œuvrant pour la transition énergétique. Cette transformation est justifiée par la direction comme s'inscrivant dans la lignée de l'Accord de Paris sur le climat, promulgué en 2015 à la suite de la COP21. En effet, l'Accord a conduit à des investissements importants qui ont permis une accélération du développement de technologies, notamment dans le domaine de la production des énergies renouvelables, comme le solaire, l'éolien ou encore la géothermie. Ces innovations rendent alors possible le développement d'infrastructures différentes « plus proches de la consommation, plus sobres et décarbonées » affirme la dirigeante, dans un entretien au Monde². Ce sont donc trois axes sur lesquels agir qui sont identifiés :

- Le recentrage du portefeuille d'activités, notamment en réduisant de manière drastique les actifs liés à l'exploration, au transport et à la production d'électricité à partir de charbon, représentant alors 15% environ du mix-énergétique d'ENGIE, il en va de même pour les activités d'exploration et de production d'hydrocarbures (gaz et pétrole),
- La favorisation de solutions décentralisées au détriment de centrales importantes,

² Giret V., Escande P., Isabelle Kocher : « Nous avons changé radicalement l'organisation d'Engie », *Le Monde*, 22/09/2016

- Des investissements massifs, à hauteur de 22 milliards d'euros, dans les énergies renouvelables, les réseaux, particulièrement de gaz, et le développement de solutions décentralisées.

De la même façon, un changement d'organisation de l'entreprise est initié. De cinq divisions métier dotées de leur propre réseau international, le groupe est réorganisé géographiquement. Chacun des 70 pays est désormais responsable des pertes et des profits (P&L) de son périmètre. La réorganisation a pour objectif de raccourcir la chaîne de décision et à simplifier la lisibilité de la structure, il y a à présent « une seule casquette ENGIE face au client »³, et non plus une par métier. La directrice souhaite également laisser un large espace à l'innovation et à la création, notamment aux acteurs les plus proches du terrain.

Cette trajectoire plus verte est renforcée en 2020 par le nouveau statut d'entreprise à mission et l'adoption d'une raison d'être, devant servir de référence et de guide pour l'ensemble des activités du groupe : « *La raison d'être d'ENGIE, c'est d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement. Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires et concilie performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. L'action d'ENGIE s'apprécie dans sa globalité et dans la durée.* »⁴ Par ces ambitions, l'énergéticien se positionne comme un acteur de la transition énergétique et de la neutralité carbone pour lui-même, l'ensemble de ses parties prenantes, ainsi que ses clients. En effet, afin de limiter le réchauffement climatique en deçà des 2 degrés, l'Accord de Paris (2015) a engagé ses signataires à atteindre la neutralité carbone à l'échelle mondiale avant 2050. La neutralité carbone se définit par un état d'équilibre entre la quantité d'émission de gaz à effet de serre (GES) par les activités humaines et la quantité de CO² séquestrée en dehors de l'atmosphère à long terme pour limiter l'augmentation de la température globale. Les leviers à actionner sont donc la réduction des émissions de GES, ou bien leur compensation par la séquestration des émissions. Pour sa part, ENGIE affirme avec sa raison d'être son souhait d'avoir un impact positif durable sur la société et de répondre à sa demande grandissante de décarbonation. Il s'est donc engagé à atteindre la neutralité carbone pour ses activités et ses clients d'ici à 2045. Pour cela, le groupe s'est fixé comme objectifs, d'une part, d'assurer le développement des

³ Ibidem

⁴ ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/groupe/raison-etre>, consulté le 3 février 2022

activités de production d'électricité décarbonée et de proposer un mix énergétique diversifié et équilibré. Et d'autre part, il s'est engagé à remplir les trois conditions de réussite de sa transition énergétique : fiable, durable et abordable. La fiabilité repose sur la sécurisation de la fourniture d'énergie à travers des contrats long terme avec ses parties prenantes et un mix énergétique équilibré (thermique, gaz, hydraulique...) qui permet la flexibilité requise pour contrebalancer l'intermittence des énergies renouvelables. Ensuite, la durabilité est fondée sur les capacités de production d'énergies renouvelables de l'entreprise ainsi que ses infrastructures énergétiques décentralisées à faible émission de carbone. Enfin, l'accès à tous est rendu possible grâce aux réseaux de transport et de distribution assurant la livraison en énergie des clients, particuliers, professionnels ou collectivités, à prix abordable. C'est ainsi que, le groupe affirme sa détermination à œuvrer pour « construire le système énergétique bas carbone de demain et relever les défis du changement climatique »⁵.

Le pilotage de ces directives est mesuré notamment à partir de l'empreinte carbone de l'entreprise. L'énergéticien cherche à diminuer les émissions de gaz à effet de serre de ses activités industrielles en sortant de ses activités de production d'énergie les capacités de production à partir du charbon, fort émetteur de gaz à effet de serre, tout en augmentant celles liées aux renouvelables. En 2021, ENGIE détenait 34 gigawatts (GW) de capacité installée de production électrique renouvelable, soit une augmentation de 3 GW par rapport à l'année précédente, ce qui représentait alors 34% de son mix énergétique⁶. De plus, le Groupe s'est également fixé comme objectif de sortir de la production à partir du charbon en 2025 en Europe et en 2027 dans le monde. Ensuite, un second indicateur de mesure est la quantité d'émissions évitées par an par ses clients grâce à ses produits et ses services. Il remplace l'indicateur précédent, le taux d'offres clients contribuant à leur décarbonation, avec l'objectif de se concentrer davantage sur les résultats, plutôt que sur les moyens mis en place, afin de mieux répondre aux attentes du marché. Ainsi, en 2021 la quantité d'émissions évitées par ses clients était de 28 Mt CO₂eq (Méga tonne d'équivalent CO₂), contre 21 Mt CO₂eq en 2020⁷. Les objectifs du groupe d'ici 2030 sont d'atteindre 45 Mt CO₂eq par an d'émissions évitées pour ses clients et 80 GW de capacités totales installées⁸.

⁵ ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/groupe/strategie>, consulté le 25 février 2022

⁶ ENGIE, Document d'Enregistrement Universel, 2021, p 19

⁷ Ibidem, p 19

⁸ Ibidem, p 19

1.1.3. L'accélération de la stratégie

Début 2020, pour cause de résultats jugés insuffisants, le conseil d'administration prend la décision de limoger Isabelle Kocher. Elle est remplacée quelques mois plus tard au poste de directrice générale par Catherine MacGregor. La nouvelle dirigeante a fait le choix de poursuivre, et même d'accélérer, la transformation initiée par sa prédécesseuse autour de quatre axes prioritaires.

1) Le recentrage des activités

Tout d'abord, dans une volonté d'un alignement plus cohérent de l'organisation à la stratégie du Groupe, sont menées des actions de recentrage autour des activités cœur des métiers et une simplification de la société avec l'objectif d'augmenter sa performance. C'est dans ce contexte que naît le 1^{er} juillet 2021 EQUANS, découpage de parties d'ENGIE, une organisation spécialisée dans les services multi-techniques autour de six expertises (Électricité, Réfrigération, CVC, Mécanique, Digital et Informatique, Facility Management). Elle est gérée de manière autonome et possède sa propre identité de marque. Elle est composée de 74 000 employés, pour un chiffre d'affaires annuel de 12 milliards d'euros. EQUANS a ensuite été proposée à la vente et l'appel d'offre a finalement été remporté par le groupe du BTP, Bouygues, en novembre 2021 pour la somme de 7,1 milliards d'euros. Le choix d'ENGIE de se séparer de ces activités s'inscrit tout d'abord dans une logique de recentrage de ses activités à l'énergie vers des activités cœur de métier plus intensive en capital mais également à forte valeur ajoutée. En effet, EQUANS représente presque la moitié des effectifs du groupe (environ 43%) pour seulement 1/5 (environ 21%) de son chiffre d'affaires en 2021⁹. Cette session permet en outre de dégager des moyens financiers afin d'investir dans les énergies renouvelables. De plus, notamment grâce à la vente d'EQUANS, l'entreprise souhaite alléger son empreinte géographique. Ainsi, de 70 pays en 2020, ENGIE est sortie de 18 pays en 2021, avec l'objectif d'être en dessous de 30 implantations en 2023¹⁰ pour favoriser un ancrage local.

⁹ Document interne

¹⁰ ENGIE, Document d'Enregistrement Universel, 2021, p 12

2) L'adaptation et la simplification de l'organisation

Ensuite, l'organisation en 25 entités opérationnelles réparties géographiquement par pays, rassemblant l'ensemble des activités d'ENGIE sur son territoire, est délaissée au profit d'une organisation matricielle. Dès lors, les activités clés sont réparties en quatre lignes métier, nommées *Global Business Units (GBUs)* :

GBU	Objectif	Activités
Renouvelables <i>[Renewables]</i>	Développer des moyens de production d'énergie verte dans un système intégré	Éolien, solaire, hydraulique, géothermie, biomasse
Solution Clients <i>[Energy Solutions]</i>	Développer des infrastructures énergétiques décentralisées et décarbonées, ainsi que les services associés	Production d'électricité, réseaux de chaleur et de froid
Infrastructures <i>[Networks]</i>	Investir dans des réseaux performants, au service de mix énergétiques équilibrés et neutres en carbone	Réseaux de transport et de distribution, stockage, production de biométhane
Thermique <i>[Thermal and Supplies]</i>	Développer et exploiter des activités à faible contenu carbone et accompagner la transition des systèmes électriques actuels	Production d'eau douce, activité thermique, vente d'énergie aux particuliers

Elles sont responsables de leurs pertes et profits au niveau mondial, ainsi que du déploiement de leur stratégie. L'organisation est aussi dotée de deux entités opérationnelles métiers supplémentaires : le nucléaire (Nucléaire), ainsi qu'une seconde regroupant les activités relatives à la gestion de l'énergie (*Global Energy Management & Sales*). Ces lignes métiers sont croisées avec des fonctions supports (Ressources Humaines, Finance, Achats, Digital, Légal, Communication et Responsabilité Sociale de l'Entreprises) mutualisées au service des métiers, dirigées suivant une logique géographique régionale (*Transformation & Geographies*),

afin de soutenir les activités opérationnelles et de créer des synergies. Enfin, le cadre stratégique du Groupe et le pilotage de sa performance sont opérés par les départements fonctionnels en appui de la Direction générale. Ce virage a pour objectif de renforcer la compétitivité des activités par une meilleure intégration industrielle et une performance plus simple à piloter, là où avant il s'agissait de mettre en cohérence 70 pays et de gérer des activités significativement différentes dans le même temps.

3) La mise en place d'un plan de développement

Un plan de développement interne a également été engagé. Il comprend tout d'abord un plan d'investissement dans la digitalisation et l'exploitation des données. ENGIE s'attèle à développer un portefeuille des solutions logicielles innovantes servant de levier de différenciation pour les activités du Groupe et d'être un accélérateur dans son positionnement en acteur majeur de la transition énergétique. Un autre levier de performance en jeu est la gestion des ressources humaines. D'une part, dans l'anticipation et l'identification des besoins des métiers, et la capacité du groupe à faire évoluer les compétences disponibles en conséquence. D'autre part, sur l'attractivité de l'entreprise pour de nouveaux candidats et la fidélisation des talents.

Le plan comprend également un plan d'économies de 600 millions d'euros d'ici 2030 ventilés aux différents niveaux de l'organisation, afin de renforcer la culture de l'excellence opérationnelle et l'efficacité des activités. Il s'appuie notamment sur la réorganisation et l'optimisation de fonctions supports, tels que la simplification du portefeuille de solutions logicielles, ou encore, le développement de synergie.

4) L'accélération des investissements dans les énergies renouvelables

Enfin, afin de réaliser son objectif d'augmenter ses capacités renouvelables de près de 160% en 10 ans (de 34 GW à 80 GW), le groupe a pour objectif stratégique de consacrer 45% de ses investissements de croissance au développement de ses capacités renouvelables, jusqu'à

environ 7 milliards d'euros¹¹. Il s'agit notamment de développer l'éolien terrestre et en mer, ainsi que le photovoltaïque solaire, de favoriser le développement et l'adaptation des réseaux de gaz au biométhane et à l'hydrogène, ainsi que le déploiement d'infrastructures locales décentralisées et intégrées.

Dès lors, en 2021, le groupe annonçait un chiffre d'affaires de 57,9 milliards d'euros de chiffres d'affaires pour plus de 101 000 collaborateurs dans 52 pays¹². Cette même année, ENGIE s'est hissé à la seconde place, derrière Carrefour, des entreprises du CAC 40 les plus engagés sur les trois piliers RSE (environnement, social et économique) selon les étudiants en BAC +5, dans le cadre de l'Index RSE du cabinet Universum¹³. Ainsi, aux yeux du grand public, il semble que le Groupe ait réussi à ne plus être seulement perçu comme un énergéticien producteur et fournisseur en électricité, mais également comme un acteur sociétal œuvrant pour la transition énergétique et la décarbonation de ses clients. Par ailleurs, les récents événements frappants l'Europe depuis le 24 février 2022 viennent encore renforcer davantage la nécessité critique du développement d'un système énergétique résilient et moins dépendant de pays tiers. En effet, le conflit russo-ukrainien, a pour conséquence de questionner l'approvisionnement, depuis un des pays belligérants, impactant la sécurisation de fourniture de gaz, pour lesquels l'Europe est très dépendante. Ce qui se conjugue également à une augmentation du coût des matières premières résultant d'une offre de marché insuffisante pour répondre à une hausse de la demande à la suite de la reprise économique post COVID. Bien que n'ayant pas d'activités industrielles en Russie, ENGIE se fournit toutefois en gaz à hauteur de 20% de son volume de ventes au pays du Kremlin et participe au financement du Projet NordStream 2, projet de gazoduc entre la Russie et l'Allemagne touché actuellement par des mesures restrictives américaines, dont le risque de crédit est évalué à presque 1 milliards d'euros¹⁴. Ainsi, se pose la question de la sécurisation de la fourniture en gaz pour les clients du groupe, mais aussi de qui supportera l'augmentation des prix de la ressource.

¹¹ ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/groupe/strategie>, consulté le 25 février 2022

¹² ENGIE, Document d'Enregistrement Universel, 2021, p 5

¹³ ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/news/classement-universum-rse>, 03/02/2022, consulté le 5 février 2022

¹⁴ ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/point-de-situation-relatif-la-crise-en-ukraine>, 02/03/2022, consulté le 2 mars 2022

1.2. Le *Group Transformation Office* : entité transformante qui souhaite se transformer

1.2.1. 2016 – 2018 : Une mission historique

L'alternance se déroule au sein du Siège d'ENGIE, c'est-à-dire des départements centraux, dont le rôle est de définir les politiques et les directions stratégiques du Groupe dans leur périmètre. Le Siège est composé des directions des fonctions supports, d'entités stratégiques et de contrôle, comme l'Audit et la Stratégie, ainsi que le Siège respectif des quatre GBU. Il représente en 2022 environ 1200 personnes. Les coûts de structure inhérents à son fonctionnement sont refacturés à l'ensemble des entités du Groupe par le truchement de frais de gestion [*management fees*]. La structure d'accueil est l'entité *Group Transformation Office* (GTO), plus précisément son pôle Développement des Organisations (DDO), qui dépendent hiérarchiquement de la Direction des Ressources Humaines.

C'est en 2016, dans le cadre du projet *Calista*, projet de réorganisation d'ENGIE, que la Direction de la Transformation est créée afin de définir et de mener à bien la transformation. Le projet visait à adapter le siège d'ENGIE, qui n'avait pas été optimisé à la suite de la fusion GDF – SUEZ, en même temps que le Groupe se restructurait en 25 entités opérationnelles. La Direction de la Transformation naît dans ce contexte avec pour mission initiale de recentrer les missions du Siège et d'optimiser son fonctionnement, avec pour conséquence une diminution de sa taille. Ceci acte également l'institutionnalisation de la compétence de design organisationnel [*organizational design*], qui n'existait pas alors dans le Groupe.

À la suite du projet *Calista*, la Direction de la Transformation a poursuivi son activité en mettant en place des projets d'accompagnement du fonctionnement collectif, nécessaires au lendemain de *Calista*. Cependant, ce premier projet a laissé une empreinte importante sur la Direction, limitant sa légitimité et sa capacité d'actions sur d'autres sujets. En 2018, la directrice cesse ses activités professionnelles pour des raisons personnelles, laissant l'équipe sans manager pendant un an.

1.2.2. 2019 – 2021 : La définition d'une nouvelle feuille de route

En 2019, la Direction de la Transformation est finalement rattachée à son directeur actuel, également responsable du Siège d'ENGIE et de la performance RH. Il veut recentrer l'activité de la Direction autour de deux grandes missions : le développement de l'Engagement au niveau du Groupe, et une expertise en transformation pour dégager de la performance opérationnelle et organisationnelle. Au début de l'année 2020, il fait le choix de scinder en deux pôles la Direction alors intégrée, réunis sous le nom de *Group Transformation Office* (GTO). Il recrute donc deux nouvelles responsables afin de diriger respectivement le pôle Engagement [*Employee Engagement Office – EEO*] et le pôle Développement des Organisations [*Organizations Development Office – DDO*]. Chacune des équipes est composée de cinq membres permanents, d'un alternant et d'une (pour EEO) ou deux (pour DDO) « Skill-lib », programme interne proposant des immersions de six mois à un an dans une autre équipe pour les salariés d'ENGIE afin d'apporter un support sur les missions.

Mi-2020, capitalisant sur le temps disponible offert par le confinement dû à la pandémie du COVID-19, les deux responsables s'attellent à redéfinir l'offre de services de GTO et de ses pôles, ainsi que de la clarifier auprès des parties prenantes, afin qu'elle soit cohérente et compréhensible. Dès lors, GTO a pour objectif d'aligner les organisations des entités avec l'organisation du groupe et de (re)donner du sens à leurs membres dans ces configurations récentes. Cette nouvelle offre s'articule pour DDO autour de trois piliers : contribuer à l'élaboration du plan de transformation des entités, apporter une expertise et un accompagnement dans les évolutions des organisations (*design d'organisation*), ainsi que, concevoir et accompagner des démarches collectives de performance. L'équipe se positionne comme un appui méthodologique aux entités qu'elle accompagne, elle apporte son expertise, ses compétences et connaissances. Elle contribue aussi à donner un cadre, des conseils et des remarques si nécessaires. Elle questionne et aide à faire et. Le rôle de DDO n'est pas de décider, d'imposer ou de "produire". La réalisation est généralement laissée à la main des collaborateurs accompagnés ou bien à celles d'*ENGIE Consulting*, le cabinet de conseil interne de l'entreprise, lorsqu'il est également missionné sur le projet. DDO n'est pas actuellement une fonction régaliennne du Groupe, soit un point de passage obligé ou une entité prescriptive sur les sujets sur lesquels l'équipe intervient. L'accompagnement de DDO reste un choix à la discrétion des organisations, dont les coûts sont intégrés aux frais de gestion du Siège.

À présent, la Direction participe à une pluralité de missions sollicités par la Direction Générale, les membres du COMEX, le Siège, ou bien les directeurs de lignes métiers. Quand les missions le requièrent les équipes EEO et DDO travaillent conjointement. C'est notamment le cas pour les plans transformation, il faut redonner du sens pour engager les personnes autour de cette nouvelle organisation. Plus concrètement, récemment mi-2021, GTO, sur sollicitation de la Direction Générale, a conçu un dispositif d'accompagnement du changement voué à soutenir la nouvelle stratégie initiée par Catherine MacGregor, à la tête d'ENGIE depuis quelques mois à l'époque : les *ENGIE Ways of Working*. Il s'agissait de cinq principes directeurs (*Prioritise, Engage, Collaborate, Focus on business, Commit to deliver*) devant régir et harmoniser les pratiques professionnelles et les comportements au sein du Groupe. EEO et DDO ont donc travaillé transversalement afin de consolider le fond et construire la forme du discours managérial souhaité par le comité exécutif afin de le cascader dans l'organisation.

1.2.3. 2022 : *L'ébauche d'un tournant stratégique*

Début 2022, la dirigeante du pôle DDO a changé de poste afin de rejoindre la nouvelle entité *Transformation & Geographies*, créée dans le cadre de la récente réorganisation de l'entreprise. Avec la volonté de s'inscrire dans la continuité du travail précédemment réalisé, c'est un membre de l'équipe depuis plusieurs années qui a été nommé pour la remplacer.

Peu de temps avant, en décembre 2021, GTO s'est réuni lors d'un séminaire destiné à la réflexion autour de son positionnement, de son offre de service, mais aussi au contexte général dans lequel la Direction s'inscrit (enjeux mondiaux, enjeux du marché de l'énergie, enjeux du Groupe). Les résultats des échanges pointaient ses forces, mais également des éléments limitants l'empêchant d'être connue et reconnue de tous dans l'entreprise. En effet, d'abord obtenus grâce à des contacts, les projets se sont cumulés grâce aux réseaux et aux connaissances interpersonnelles de chacun. Toutefois, se pose désormais la question de la stratégie de captation de nouveaux clients. Mais, également, de l'actualisation des sujets traités. En effet, ne pas proposer de prestations payantes ne signifie pas la gratuité de la structure. Elle a un coût, son budget et les salaires de ses membres notamment, que les entités d'ENGIE financent par les frais de gestion du Siège. L'entité doit donc régulièrement réassurer son utilité afin de

continuer d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. L'équipe se questionne régulièrement sur les sujets à venir, sur lesquels agir, puis les méthodes, outils ou accompagnements qu'elle pourrait proposer. Ainsi, la prise de fonction du nouveau responsable marque aussi un mouvement de réflexion, conjoint entre les deux pôles, de redéfinition de l'offre de service de GTO afin de mieux aligner sa stratégie de développement à celle du Groupe.

Cette première partie a donné à voir le contexte organisationnel dans lequel se déroule mon alternance. D'une part, ENGIE, dont la stratégie est en constante évolution afin de se réinventer à la lumière des enjeux sociétaux et des attentes de ses clients. D'autre part, le *Group Transformation Office*, et notamment son pôle Développement des Organisations, entité récente, au cœur des problématiques du Groupe, mais qui rencontre certaines difficultés à trouver sa juste place.

Dès lors, il s'agit de rendre compte de mon insertion dans l'équipe DDO, et d'illustrer comment ce cheminement m'a guidé dans la recherche d'une problématique d'enquête. Après avoir interrogé le déroulement de mon intégration et l'équilibre à construire afin de mener à bien le rôle d'alternant, il s'agira d'explicitier la manière dont je suis prise et associée au fonctionnement de l'équipe DDO, et comment ce dernier rend compte de leur positionnement spécifique.

2. Transformer et se transformer

2.1. La question de l'intégration et de l'insertion en entreprise

2.1.1. Des espaces de travail marqués socialement

Depuis 2010, le siège social d'ENGIE, anciennement GDF-SUEZ, est localisé dans une tour du quartier d'affaire de La Défense (92), situé dans la Métropole du Grand-Paris. Construite la même année par les architectes Denis Valode et Jean Pistre, la Tour T1, doit son nom au code d'emplacement qu'elle occupe dans le parc de bureaux. Elle prend la forme d'une feuille de verre pliée en deux, de 185 mètres de hauteur découpés en 37 étages. Par son profil arrondi et sa courbe bombée, la tour à des allures de voile gonflée par le vent du sud. Les lettres

« ENGIE » présentes sur la façade sont visibles de loin. Légèrement à l'écart de ses voisines, pour s'y rendre il faut marcher environ dix minutes après avoir dépassé la Grande Arche à la sortie du RER, puis descendre une flopée d'escaliers afin de rejoindre son entrée principale. La tour se situe sur une petite place arborée et sécurisée, partagée avec trois autres bâtiments qui ne rivalisent pas avec sa taille. Parfois, une voiture de couleur sombre est stationnée devant l'immeuble. Elle indique l'arrivée ou le départ d'un des dirigeants du groupe, dont les seuls véhicules, conduits par des chauffeurs, ont l'autorisation de circuler sur la placette. Une fois les portes tournantes franchies, T1 dévoile un vaste hall agrémenté d'immenses affiches rappelant les valeurs et l'image de marque d'ENGIE. Selon les heures, l'effervescence est plus ou moins bourdonnante : des collègues arrivent, se rencontrent et échangent quelques mots, certains se dirigent vers les ascenseurs, d'autres patientent devant le large bureau d'accueil jusqu'à ce qu'une des hôtesses soit disponible pour les aiguiller, un peu à l'écart des hommes et des femmes sont assis sur les canapés dans l'attente de leur rendez-vous, les agents de sécurité déambulent dans l'espace et nous saluent.

Pour rejoindre mon lieu de travail au 23^e étage, je dois traverser grâce à mon badge l'un des portiques de sécurité situés de part et d'autre de l'espace. Quiconque peut pénétrer dans le hall, mais seules les personnes agréées sont autorisées à franchir les portiques. C'est la frontière entre le dedans et le dehors, entre les initiés et les autres. Puis, je dois emprunter la deuxième batterie d'ascenseurs qui dessert les étages 13 à 24. Au nombre de trois, les batteries d'ascenseurs me paraissent également être un nouveau marqueur de différenciation parmi les « initiés ». En effet, tous les étages au-dessus du 21^e sont réservés aux équipes du « Corp », soient les membres du Siège (*Corporate*) d'ENGIE, ceux « tout en haut » qui ont pour rôle de définir les directions et les stratégies de l'ensemble du Groupe. Y appartenir est gage d'une grande expérience et d'un poste valorisé. De plus, le 24^e étage, à la croisée de la deuxième et de la troisième batterie d'ascenseurs, est réservé depuis peu à la Direction Générale et à la Présidence d'ENGIE, qui ont souhaité quitter le 36^e pour fissurer l'image d'une direction déconnectée du reste des équipes. Tandis que, les étages inférieurs au 21^e sont partagés principalement entre les entités opérationnelles, les entités de terrain, pouvant être jugées moins prestigieuses aux yeux de certains. Ainsi, selon la batterie utilisée, il est possible de catégoriser l'utilisateur, d'avoir de potentielles indications sur la place qu'il occupe dans la hiérarchie. La première batterie serait la moins valorisante, à l'inverse de la troisième, permettant de se rendre du 24^e au 36^e étage, qui est l'assurance de partager l'habitable avec les plus hauts dirigeants du Groupe, ayant gardés l'habitude d'utiliser la dernière batterie depuis leur déménagement. Dans

quelques semaines, en juin, mon entité sera également déplacée du 23^e au 30^e étage. Plus que de se demander qui seront les nouveaux voisins, c'est l'usage de cette troisième batterie qui est perçu comme l'un des atouts de ce déménagement.

Un autre indicateur semble être également la tenue vestimentaire. « *Les hommes en costume, c'est toujours ceux du « Corp»* » ai-je un jour entendu aux détours d'une conversation. En effet, dans mon équipe, les hommes portent tous des costumes. C'est pour l'image, gage du sérieux de l'équipe devant les clients. Les tenues formelles contribuent à donner du prestige et une certaine valeur au Siège et à ses équipes. Par ailleurs, il est amusant de voir le contraste lors de réunions à distance, lorsque mes collègues travaillent de chez eux et que l'image est moins en jeu. Ils apparaissent en tenue plus décontractée (en pull ou t-shirt), l'écart pouvant faire l'objet de plaisanteries entre nous. Toutefois, il n'existe pas de code vestimentaire strictement formalisé. Donc, à mon étage par exemple, il est également possible de croiser des jeans et des baskets, notamment sur des équipes où la moyenne d'âge est plutôt jeune (plus ou moins 30 ans).

Une fois dans l'ascenseur, l'ascension est rapide. Les étages sont divisés selon les quatre points cardinaux. Une fois arrivée au 23^e étage, je tourne à droite et je traverse le petit espace café, afin d'atteindre le « Quartier Ouest ». Il est partagé entre les équipes *Group Transformation Office* (GTO), composé des pôles *Employee Engagement Office* (EEO) et *Développement Des Organisations* (DDO), et les équipes de l'université d'ENGIE (*ENGIE U*), avec qui l'on partage le même directeur, pour un total d'une trentaine de personnes. Le lieu est entièrement vitré, lui conférant un aspect ouvert et lumineux. Localisé à la pointe plus étroite de la tour, les occupants profitent d'une vue panoramique sur La Défense et Courbevoie. Le quartier est composé de tons de bleu, de gris et d'un jaune orangé. Il est découpé en plusieurs espaces que l'on différencie notamment par leurs usages. Il y a un coin détente composé de fauteuils, de deux canapés et de tables basses, une petite salle pour l'imprimante et le courrier, six « bulles » destinées aux réunions à distance ou à des séances de travail en petit comité, puis, l'espace de travail commun. Selon les préférences de chacun, il est possible de travailler sur une table haute en bois, sur de longues tables divisées en plusieurs postes de travail fournies avec une station d'accueil et un grand écran, ou encore sur des bureaux individuels séparés par des paravents acoustiques amovibles. Enfin, une dernière partie est réservée aux casiers individuels dont chacun dispose afin d'y conserver ses affaires personnelles. En effet, les espaces de travail sont régis par une politique de « *flex-office* » [bureaux flexibles] impliquant

que les bureaux ne soient pas attirés et que chacun puisse, dans son quartier, se placer où il le souhaite pour la journée. Par ailleurs, dans les faits, j'observe un certain systématisme et des préférences dans les choix réalisés par les occupants du quartier. Par exemple, le directeur a ses habitudes à la grande table partagée centrale. Les membres de l'université se regroupent principalement sur les bureaux situés dans la partie gauche de l'espace. Pour leur part, les membres de DDO se placent à la droite de l'espace. Certains privilégient le travail debout sur la table haute, tandis que d'autres préfèrent les bureaux individuels, à proximité du reste du pôle EEO avec qui ils ont des interactions fréquentes. La répartition informelle et inconsciente de l'espace donne à voir selon moi une représentation symbolique de la teneur des relations entre les deux équipes et leurs membres. En effet, la bi-répartition entre les équipes ENGIE U et GTO est symptomatique de leurs échanges cordiaux mais rares. Puis, au sein de DDO, les membres s'installant à la table haute sont, il me semble, ceux ayant le moins d'interactions avec les membres d'EEO. Enfin, la position centrale choisie par le directeur, qui plus est localisée face à l'entrée du quartier, illustre en même temps sa volonté d'être au cœur des équipes, il croise chacune des personnes qui circulent et paraît accessible, mais en même temps, donne aussi à voir une certaine distance, isolé entre les deux équipes polarisées de chaque côté des lieux. Pour ma part, je m'installe dès que je le peux à un bureau individuel situé au fond à gauche de l'espace proche des vitres. Cela me permet d'être à proximité directe de mon tuteur et de deux autres alternantes avec qui j'ai sympathisé, qui occupent également des bureaux individuels dans cette partie de l'espace. Une grande partie des ressources nécessaires au bon déroulé du travail des collaborateurs étant concentrée dans le quartier, il est rare d'avoir à se rendre dans les quartiers attenants ou bien à un autre étage. Néanmoins, cela peut arriver lorsque toutes les salles de réunion sont occupées pour retrouver un interlocuteur, ou bien pour les amateurs du café de la célèbre marque Suisse dont la machine se situe à l'étage inférieur dans un « *World Café* ».

Le matin, les arrivées débutent à 8h30 et s'échelonnent jusqu'à 10h pour les moins matinaux. Le soir, les départs commencent à 17h30. Habituellement, il est rare de croiser quelqu'un dans le quartier après 19h. La culture du présentéisme ne me semble pas installée. J'ai l'impression que chacun choisit le rythme qui lui convient sans faire d'excès de zèle. Cela me paraît aussi être l'illustration d'un fonctionnement collectif basé sur l'autonomie, la responsabilisation et une certaine souplesse. Dans l'ensemble, le partage de l'espace, entre collaboration, travail individuel, moments informels, se déroule en bonne intelligence et sans accroc majeurs. Il peut arriver, les jours de grande influence, que la concentration soit mise à

mal par des discussions bruyantes ou des coups de téléphones réguliers. Cependant, ces journées sont rares avec la démocratisation du télétravail. Les personnes bénéficiaires se rendent sur site en moyenne trois jours par semaine de manière alternative, limitant ainsi une surpopulation des lieux.

2.1.2. S'insérer dans un collectif : les enjeux de l'intégration

C'est le 25 octobre 2021 qu'a lieu mon premier jour. Je retrouve mon tuteur, Vincent Trocmé, qui m'accueille dans l'espace de travail avec des viennoiseries. Au-delà de l'attention qui offre une première impression chaleureuse à mon arrivée chez ENGIE, c'est aussi l'occasion de rencontrer les autres collaborateurs du plateau, également invités à se servir. Ces interactions informelles sont favorisées par les espaces décloisonnés qui permettent de facilement s'interpeller, engager une conversation, ou même simplement se présenter.

Je caractériserais cette première semaine au sein de GTO comme une semaine d'acculturation à l'équipe, à ses activités et à ses rites. Tout d'abord, mon tuteur m'a conseillé de prendre des rendez-vous individuels avec chacun des membres des pôles DDO et EEO. Ces rencontres ont vocation à se présenter, puis à découvrir les activités de chacun. Cette démarche est très appréciable pour l'intégration d'un nouvel arrivant dans un collectif. En effet, d'une part cela permet d'avoir une vision transverse des projets en cours. Et d'autre part, cela m'a semblé faciliter les premiers échanges en provoquant l'interaction, notamment dans un contexte où le recours au télétravail est assez important, pouvant rendre moins aisé le contact avec certaines personnes à distance ou que je ne côtoie pas nécessairement dans le cadre de mes missions. De plus, je me suis concentrée cette semaine-ci à la découverte des projets et des méthodes. Il s'agissait pour moi de consulter les documents présents sur l'espace partagé de l'équipe sur l'outil collaboratif *Teams* (méthodologie, outils, documents sur les différents projets et accompagnements actuels et passés). Cette action était assez complémentaire de la première au sens où elle m'a permis de m'acculturer aux méthodes de travail de l'équipe, d'approfondir des sujets discutés au cours des points individuels, ou bien de m'en servir de base pour poser des questions aux personnes que je rencontrais.

Ces premiers jours ont également été l'occasion de découvrir le fonctionnement collectif, notamment celui du pôle DDO. Les réunions de service, qui ont lieu tous les jeudis de 9h30 à 12h, de préférence en présentiel, s'ouvrent par un tour de table des « *Happy Events* ». Chacun est invité à partager quelque chose de positif sur sa semaine, notamment en-dehors du cadre professionnel. Une sortie, un moment partagé avec des proches, une découverte, etc... Ce rituel de quelques minutes est l'occasion de connaître davantage ses collègues, et fait souvent l'objet de plaisanteries bienveillantes, il permet de débiter la réunion sur une note d'humour très dynamisante. À la suite de cette introduction, la première partie de ces réunions est dédiée à ce que l'équipe appelle les « *Tops & Flops* ». En amont, sur le support de la réunion du jour, chacun remplit, s'il en a, sa case « *Top* » avec ses réussites ou avancées et sa case « *Flop* », avec ses irritants de la semaine. Ensuite, le tableau sert de base aux échanges. Cette méthode permet de suivre le déroulement des projets, de solliciter les autres membres si besoin ou encore de recevoir de la reconnaissance pour un livrable finalisé par exemple. Mais surtout, à mon sens, cela favorise l'inclusion et l'expression de tous. Puis, lorsque que l'on est en présentiel, il est de coutume, sans que cela soit une obligation, de déjeuner ensemble à la cantine. Il s'agit d'une particularité du pôle, en effet, les autres équipes du plateau comme EEO et la ENGIE U prennent leur repas de manière plus éclatée, sur le pouce dans l'espace détente ou à l'extérieur. Il s'avère que les membres de mon pôle ont de bonnes relations et s'entendent très bien. Ces repas en équipe sont aussi bien l'occasion de partager des moments informels, qu'un espace privilégié à la circulation d'informations sur des sujets professionnels, autour de projets en cours ou à venir. Ils ont été un vrai moteur dans mon intégration pour tisser des liens avec mes collègues, mais aussi pour avoir un niveau de compréhension plus large des activités de l'équipe, au sens où ils étaient le lieu d'échanges sur certains aspects des missions (relations de pouvoirs, intérêts des parties, informations informelles, etc.) peu, ou pas, évoqués dans des cadres plus formels. Ces rituels traduisent le fonctionnement très participatif, collaboratif et transparent de l'équipe. Ils ont également la vertu de faciliter, et de rendre très agréable, l'intégration d'un nouveau membre, comme la mienne en tant qu'alternante. J'ai eu rapidement le sentiment de faire partie intégrante de l'équipe et d'être incluse pleinement dans son fonctionnement et ses sujets.

Une autre dimension facilitante de mon intégration a été la présence de trois autres alternantes dans l'espace de travail. Elles sont deux à être arrivées en septembre 2021 pour rejoindre l'équipe EEO, et une autre est arrivée l'année précédente à la ENGIE U. Lors de mes premiers jours elles m'ont tout de suite accueillies en me proposant de les accompagner pour

prendre une pause par exemple. Partageant les mêmes codes de notre génération et l'expérience commune en alternance chez ENGIE, nous avons rapidement tisser des liens. Tout d'abord, amicaux, à l'inverse des relations avec les collègues de nos équipes respectives qui ont une nature professionnelle. Cependant, il s'avère que chacune joue désormais pour les autres le rôle de portier, ou « *Gate Keeper* » selon l'expression du psychosociologue K. Lewin (Lewin, 1959 [1935]), vers son pôle respectif en contrôlant et sélectionnant l'information vers l'intérieur et vers l'extérieur. Chacune est une initiée de son périmètre, elle détient des informations spécifiques qu'elle peut nous transmettre et nous traduire. En effet, nous échangeons régulièrement sur nos activités ou bien sur l'actualité de nos équipes. Cela nous permet d'avoir une meilleure compréhension des enjeux autour des différents sujets, de créer des ponts et de la transversalité entre les entités en faisant circuler l'information. Chacune est une porte d'entrée, un point de liaison vers son pôle.

Concernant le télétravail, au-delà des bénéfices de son usage -moins de fréquentation des espaces de travail, souplesse dans l'organisation personnelle- la manière dont il est pratiqué joue un rôle non négligeable dans l'intégration à la structure d'accueil. De manière générale, un jour commun de présence est institué pour chaque pôle, il s'agit du jeudi pour DDO. Le choix des autres jours de présence est laissé à la discrétion de chacun. Dans le cadre de la convention de télétravail, il est également demandé à ce que les 3 premiers mois de l'arrivée d'un nouveau collaborateur soient intégralement réalisés en présentiel. J'ai donc dans un premier temps suivi cette consigne. Cela m'a permis de rencontrer l'ensemble des personnes de mon environnement proche. Il est plus aisé, surtout au début, d'être à proximité et en direct des personnes avec qui l'on travaille, au sens où cela permet de les solliciter plus facilement lorsque qu'une aide est nécessaire, et donc d'être plus efficace. Aller voir mon tuteur et lui poser une question nécessitant une réponse rapide peut ne prendre que 30 secondes en présentiel, alors que j'aurais attendu d'avoir d'autres points pour l'appeler à distance pour cette même question. Ensuite, depuis le terme des 3 mois premiers mois, je privilégie toujours les jours de présence où d'autres membres de mon pôle se rendent également à T1. En effet, cela permet de se voir autrement que par le biais de nos caméras, d'avoir des échanges impromptus et informels autour d'un café ou lors du déjeuner par exemple, et par conséquent, de tisser davantage de liens avec mes collègues. C'est également l'occasion d'organiser des réunions collaboratives - ateliers, brainstorming, création – que le présentiel rend plus optimales. Par ailleurs, une des limites pourrait être que venant plus ou moins les mêmes jours, cela peut

restreindre les rencontres avec de nouvelles personnes, ou bien, avec celles qui viendraient à d'autres moments de la semaine.

2.2. Le rôle de l'alternante en transformation : rapport d'étonnement

2.2.1. *L'alternant « funambule »¹⁵ : un double processus de professionnalisation en action*

La position d'alternant est, comme son nom l'indique, la succession de plusieurs rôles, un moment étudiant à l'université, puis le suivant professionnel dans une entreprise. Être alternant c'est donc occuper une posture hybride entre deux univers sociaux. C'est également être pris dans un double processus de professionnalisation qu'il s'agit de faire concorder. D'une part, en tant qu'étudiante de M2 en Conseil et Accompagnement du Changement à l'Université Paris-Dauphine, le parcours pluridisciplinaire a vocation à former aux métiers de l'intervention en accompagnement du changement. Les enseignements divers m'inculquent les savoirs-être, les outils méthodologiques, les savoirs théoriques nécessaires à la posture de consultant en organisation. D'autre part, dans ma structure d'accueil, ENGIE, l'équipe DDO me transmet une posture d'accompagnement qui lui est propre, intermédiaire entre la prise de décision (décideur) et le faire, la production, ainsi que des méthodes spécifiques, comme le design d'organisation et la conception de *Target Operating Model* (TOM), les modèles opérationnels, par exemple. Non similaires, mais sans pour autant être opposés, l'enjeu premier de l'alternant est de capitaliser sur la complémentarité de ces deux processus. Que cela soit sur le pan universitaire ou professionnel, la place de l'alternant est évolutive, d'apprenant à sachant des enseignements, de novice à un initié de l'organisation, il s'agit de faire des vas et vient entre ces deux univers sociaux afin de les faire communiquer pour que chacun se nourrisse de l'autre. Il s'agit de se rattacher à des éléments vus en cours pour alimenter, questionner ou enrichir l'expérience en entreprise, mais également de se servir de nos propres pratiques professionnelles, et celles que l'on observe, afin de s'approprier les connaissances théoriques et de développer un regard critique sur elles.

¹⁵ Formulation reprise de J. Landour (2013)

Au cours de mon expérience, plusieurs dimensions m'ont demandé une approche réflexive afin de réaliser les ajustements nécessaires. Tout d'abord, les deux processus de professionnalisation de l'alternance sont traversés par des temporalités différentes qu'il faut faire coïncider. D'une part, les périodes à l'université sont le temps de l'apprentissage de savoirs. L'apprentissage est décomposé en deux aspects. La transmission, circonscrite dans le temps avec des plages horaires de cours à l'université. Puis, l'appropriation, qui correspond à l'assimilation progressive des notions grâce à la maîtrise du cours et des approfondissements réalisés, à des lectures complémentaires, ou encore à des exercices application. Le format du Master 228 privilégie des méthodes d'évaluation individuelles ou collectives, sous la forme de rédaction de dossiers thématiques ou bien par la réalisation de cas pratiques et d'un mémoire professionnalisant. Ces méthodes s'inscrivent dans une temporalité relativement longue, leur préparation s'étendent sur quelques semaines, voire plusieurs mois. D'autre part, en entreprise, je suis confrontée à des projets de plus ou moins long terme. Cependant, les livrables, les échéances, sont des actions à réaliser dans une temporalité plus courte pour permettre des itérations régulières. De plus, étant absente une semaine par mois selon le rythme d'alternance, j'essaye le plus possible de finaliser mes tâches au terme de chaque période en entreprise afin d'éviter un temps supplémentaire pour se replonger dans un sujet 7 jours plus tard. Une organisation spécifique et rigoureuse est essentielle pour mener de fronts les attendus et multiples échéances des deux institutions. C'est notamment en anticipant, en clôturant au plus tôt les rendus universitaires, et en m'assurant, lorsque que cela est possible, de finaliser mes tâches pour DDO avant la fin de chaque période en entreprise, que j'ai réussi à trouver un rythme qui me convenait pour gérer la double charge de travail de manière efficiente.

Enfin, comme l'explique la sociologue Julie Landour, enquêter sur son milieu professionnel demande de se questionner sur les conditions de production de ses données et des opportunités, comme des obstacles, que la posture ambivalente peut engendrer. Puis, il s'agit également de rendre compte du « numéro d'équilibriste » auquel le chercheur doit se livrer (Landour, 2013). J. Landour évoque notamment l'importance de réussir à se dégager du temps et de l'espace mental afin de réaliser son enquête. Le fonctionnement de l'équipe dans laquelle j'évolue est basé sur l'autonomie et la confiance entre chacun. Même en tant qu'alternante, je bénéficie d'une autonomie importante dans la gestion de mon agenda. Cela me permet de dédier du temps à la réalisation de mon enquête, que cela soit pour enrichir mon journal de terrain, ou encore réaliser des entretiens. Ensuite, contrairement à la sociologue, en tant que nouvelle arrivante je bénéficie d'une approche « naïve », de l'environnement d'accueil. En effet, je découvre les

équipes, les fonctionnements, la culture d'entreprise, celle du Siège. Ce regard neuf favorise à mon sens une approche plus critique des pratiques observées. De plus, le rythme alterné, une semaine à l'université et trois semaines en entreprise, offre également l'espace pour une prise de recul lors des périodes de formation. J'utilise les périodes de cours pour revenir sur ce que j'ai vécu durant les précédentes semaines en entreprise, sur ce que j'ai consigné dans mon journal de terrain, afin de questionner, de faire des liens entre différents éléments, de compléter ou bien de clarifier mes notes. Réaliser ces actions dans un temps décorrélé de celui chez ENGIE, me permet un regard davantage distancié et plus objectif. Ensuite, concernant l'accès au terrain, le statut d'alternant conditionne dans une certaine mesure la position dans l'entreprise, les activités et les interlocuteurs de l'alternant (Landour, 2013, § 14), même s'il a orienté le choix de mon sujet d'enquête, il n'est pas un facteur limitant. En effet, réalisant mon enquête sur les membres de mon pôle, je suis au contraire à une place privilégiée pour échanger avec eux et observer leurs pratiques à ma guise. De plus, n'étant pas « sous couverture » (Landour, 2013, § 15) et mes collègues ayant acceptés d'être l'objet de mon enquête, l'accès au terrain m'est grandement facilité. En effet, chacun se rend disponible pour répondre à mes questions, ils me soumettent des pistes de réflexions ou me mettent en relation avec des contacts à interroger et, nos liens se resserrant progressivement, certains n'hésitent pas à me livrer leurs avis ou leurs ressentis. Ceci a pour résultat d'enrichir mon enquête de contenus difficilement accessibles par ailleurs. Toutefois, cette interconnaissance peut produire également un biais dans la récolte de données, au sens où certains pourraient modifier leur discours afin de le faire concorder à mes attentes de recherche, ou bien emprunter des raccourcis supposant que j'ai déjà connaissance de certains éléments par exemple. Pour limiter ces effets, je m'efforce de faire oublier le plus possible cette dualité. Par exemple, j'essaie de peu évoquer mon enquête, afin que cela limite son influence dans les interactions quotidiennes. J'ai également recours à l'outil digital *One Note*. Cet outil me permet de centraliser et classer l'ensemble de mes notes, que cela soit dans le cadre de mes missions, ou bien pour mon journal de terrain. De cette façon, je peux à tout moment rédiger des notes sur mon ordinateur pour l'un ou l'autre des sujets, sans que cela questionne mes collègues. Par cette pratique, je cherche à effacer ma posture de chercheur pour limiter les biais potentiels qu'elle pourrait provoquer dans le déroulement de l'action, ainsi que ses conséquences dans le recueil de données.

2.2.2. Les objectifs individuels : un espace de co-construction de mon rôle et de mes missions

Il s'agit d'une commande qui se co-construit au fil de mon alternance. Initialement, étaient listées sur la fiche de poste trois missions relativement vastes autour de la structuration de plans stratégiques, d'accompagnement à l'évolution des organisations et de la mise en place de projets de performance collaborative, correspondant aux trois piliers sur lesquels peut être missionné DDO. Les projets sont de durée variable, d'une action unique à quelques semaines, il n'est donc pas possible d'établir une vision précise de l'activité plusieurs mois en avance. Par ailleurs, cette formalisation des missions traduit les attentes de l'équipe dans un rôle de support transverse de l'alternant sur différents projets selon le besoin. Cependant, le caractère large de l'annonce a également été l'occasion pour moi de choisir, d'enrichir, de faire évoluer, voire de créer, mes missions. En effet, quelques semaines après mon arrivée, commençait pour l'équipe la période de fixation des objectifs individuels, devant servir de base à l'évaluation de la performance annuelle des collaborateurs. Chez ENGIE, les alternants n'y sont pas soumis. Cependant, en accord avec mon tuteur et le responsable du pôle, Maxime Weiss, il a été choisi que je m'essaye à l'exercice. Outre, l'immersion dans l'entreprise et ses processus, j'ai vu dans cette démarche la possibilité de dessiner le tracé de mon alternance en co-construction avec mon tuteur. Cela offrait l'espace d'un dialogue sur les axes prioritaires et les axes à développer pour moi en cohérence avec les attentes et besoins de l'équipe. Puis, leur formalisation dans un document officiel attestant d'un engagement des deux parties, mon tuteur et moi-même, à mettre en œuvre les conditions nécessaires à leur réalisation. Nous avons échangé à plusieurs reprises avec Vincent Trocmé afin d'établir une liste d'objectifs qui soient réalisables et mesurables, en cohérence avec l'activité de DDO, mais également vecteur d'enrichissement et de développement pour moi.

Tout d'abord, j'ai souhaité réaffirmer ma volonté, en concordance avec la fiche de poste, de travailler de manière transversale afin d'expérimenter l'ensemble des facettes de l'offre de service, mais également afin de pouvoir travailler avec les différents membres du collectif. L'équipe DDO a la particularité d'être composée de profils très variés. En effet, aucun n'est un « Transformers »¹⁶, terme désignant des personnes initialement formées à la transformation des organisations. Certains ont une formation d'ingénieur (École des Mines, École Nationale de

¹⁶ Formule reprise des propos de Vincent Trocmé

Chimie) et ont passé une grande partie de leur carrière dans des activités opérationnelles, comme l'exploration sous-sols de gaz et pétrole, d'autres ont suivi des parcours plus généralistes en écoles de commerce (HEC, Kedge Business School) et sont passés par des postes de marketing et de stratégie. Une autre collègue a une formation d'ingénieur, mais également de finance avec plusieurs années dans le trading sur le marché de l'énergie. De plus, les membres temporaires de l'équipe, les *skill-lib*, une communicante et une spécialisée en relation client, contribuent à la composition hétéroclite du pôle. Ces trajectoires plurielles et uniques apportent une grande richesse dans les manières d'aborder les sujets et dans les pratiques professionnelles de l'équipe. Afin de tirer parti de cette diversité, les missions sont de manière systématique au moins traitées en binôme. Il peut arriver qu'un plus grand nombre de personnes, voire l'ensemble du pôle, soit mobilisé si la charge est importante. Par ailleurs, même si le projet est porté par des membres définis de l'équipe, ses actualités et/ou finalités sont régulièrement partagées à l'occasion des réunions de service, lors du rituel des *Tops & Flops*, ou bien lors d'une séquence dédiée. Cette approche collective et participative permet d'itérer, de résoudre des problématiques, d'échanger, de porter un regard pluridisciplinaire sur les sujets afin d'arriver à une solution optimale. Il était donc important pour moi que je puisse travailler avec chacun d'entre-deux pour observer leurs pratiques professionnelles en termes d'approches des sujets, de rapports avec les parties prenantes, de collaboration avec les membres de l'équipe, ou encore leurs méthodes de travail. Par exemple, une de mes collègues a une appétence très prononcée sur les sujets touchant aux modes de fonctionnement d'un collectif. Elle est notamment en train de finaliser une formation de 2 ans en coaching individuel et collectif. Ainsi, elle adopte une posture spécifique, elle se définit comme une « coach en organisation », c'est-à-dire qu'elle va agir pour rendre ses interlocuteurs autonomes pour la réalisation des projets. Elle est le moteur du troisième pilier « performance collective », pour lequel elle conçoit des formations, des grilles d'analyse et des méthodes. À l'inverse, mon tuteur, ingénieur de formation, a de l'expérience dans la direction de grands projets industriels. Il se plaît à gérer des projets complexes et d'envergure, comme la réorganisation matricielle du groupe, qui sont pour lui le cœur de son activité. Par ailleurs lorsque sa proximité avec ses clients le permet, il apprécie participer activement aux réflexions, ce qu'il nomme « posture semi-haute »¹⁷ avec plus de collaboration et des préconisations de sa part. Mais, lorsque qu'il connaît moins son client, il adopte une « posture basse »¹⁸ qu'il caractérise par le fait de suivre

¹⁷ Propos repris de Vincent Trocmé

¹⁸ Propos repris de Vincent Trocmé

les directives du client. Il est donc intéressant d'observer une hiérarchisation différente des piliers de l'offre de service et une approche spécifique de la relation-client. Par exemple, j'ai participé à la conception du *Target Operating Model* (TOM) de la filière RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) avec cette première collègue, et un second, ayant un peu près parcours similaire à celui de mon tuteur. Notre rôle était d'accompagner la Direction de la RSE dans la révision de son modèle opérationnel afin de l'aligner avec la nouvelle organisation matricielle du Groupe, c'est-à-dire de clarifier les principes fondateurs et directeurs du nouveau schéma organisationnel pour chacun des niveaux de la filière (au niveau de la direction, de la plaque géographique, des pays et des entités). Il ne s'agit pas d'un organigramme ou d'une procédure. L'objectif est de mettre en cohérence la stratégie, la structure et ses dynamiques de coopération entre son organisation et celle du Groupe. Concrètement, nous avons mis en œuvre des ateliers d'intelligence collective et des entretiens afin de les aider à définir leur raison-d'être, leur ambition commune, et à identifier les leviers organisationnels sur lesquels appuyer la bascule pour aller vers la nouvelle organisation. Puis, nous avons accompagné la cheffe de projet tout au long de la rédaction du TOM. D'un côté, mon collègue se concentrait sur la transmission de la méthode de conception de TOM, préalablement formalisée par l'équipe à la suite de la formation dispensée par un cabinet externe. Il était aussi très vigilant à l'alignement entre ce TOM et le nouveau modèle organisationnel d'ENGIE. De l'autre, ma collègue était dans une approche incrémentale avec la responsable du projet, en faisant évoluer la démarche et son contenu selon les besoins et la compréhension de cette dernière pour qu'elle réalise au mieux sa tâche. Ainsi, le premier se positionnait principalement sur l'application méthodologique et la vérification du contenu, tandis que la seconde occupait une posture davantage tournée vers le client et s'efforçait de personnaliser le lien avec la cheffe de projet. En tant que professionnelle en devenir, il est très instructif pour moi d'avoir des expériences qui me donnent à voir différents types de postures, de rapport aux clients et aux projets, puis d'observer les dynamiques que cela peut influencer dans les interactions, pour à terme constituer l'identité de consultante qui me correspond.

Les objectifs individuels ont également pour vocation de permettre au collaborateur de se développer et de monter en compétence sur des axes identifiés. Mon tuteur souhaitait donc que mes objectifs me poussent à sortir de ma zone de confort, à tenter des choses nouvelles, dans cet environnement qu'il voit comme bienveillant et constructif. C'est dans ce cadre que j'ai été amenée à conduire un diagnostic du fonctionnement de mon équipe grâce à un outil développé en interne, le *Team Assessment Approach* (TAA). Il se base sur un questionnaire

digital fondé sur la *Roue de l'Agilité*, elle aussi créée en interne par l'équipe DDO qui consiste en une grille d'analyse autour 8 territoires¹⁹, inspirés des principes agiles et du *Lean Management*. Le TAA permet aux équipes qui le souhaitent d'évaluer le niveau de maturité de leur fonctionnement selon ses principes, d'ouvrir le débat entre les membres de l'équipe, et d'établir un plan d'action en vue de progresser. Accompagnée d'une des *skill-lib* arrivée une semaine avant moi dans l'entité, nous avons analysé les résultats du pôle DDO. Être deux nouvelles était pour nous l'occasion de prendre en main l'outil, sur lequel nous travaillons par ailleurs à son développement et à son déploiement, et d'avoir une vision approfondie du fonctionnement collectif dans lequel on s'insère, tout en y portant un regard neuf. Nous les avons ensuite présentés à l'équipe et animé le débat. Cela m'a permis de m'exercer dans le rendu de conclusions et la facilitation confrontée à une équipe « difficile ». En effet, connaissant très bien l'outil et la méthode, chacun était très critique, dans une approche instructive et bienveillante. Il ne s'agissait pas de nous coincer mais d'affiner notre maîtrise des sujets. À la suite de la présentation, je me suis vue confiée de nouvelles responsabilités. La structure de présentation des résultats que nous avons conçue, une visualisation synthétique reprenant la Roue de l'Agilité, a plu aux membres de l'équipe. Ainsi, dans le cadre de mes contributions au déploiement du TAA à l'échelle de l'ensemble du groupe, j'ai depuis en charge, et donc comme objectif individuel, la conception d'une nouvelle fonctionnalité pour l'outil en ligne qui reprend cette visualisation. En autonomie, j'ai pour tâche de vérifier son utilité grâce à des entretiens avec des usagers, de s'assurer de son opérationnalité – sa conception - et de sa production en lien avec les équipes de développement et les équipes de design de l'outil.

Par ailleurs, le fonctionnement ouvert et participatif de l'équipe laisse également la place à des marges de manœuvre permettant d'ajuster et d'enrichir nos activités. Aussi dans le cadre du déploiement du TAA dans le Groupe, se posait la question de comment le rendre auto-porteur, soit que sa prise en main soit aisée pour n'importe quelle personne de l'organisation. Je me suis proposée pour réaliser des tutoriels vidéo dans plusieurs langues sur le lancement de la démarche, l'analyse des résultats, et l'animation du débat collectif. C'était aussi l'occasion pour moi de découvrir et monter en compétences sur l'utilisation de logiciels de montage, comme *Power Point* ou *Canva*. L'équipe a été emballée par l'initiative et son résultat. Depuis, ils intègrent régulièrement ce type de format vidéo dans leurs accompagnements et me

¹⁹ Vision partagée, Expérience collaborateur, Création de valeur, Amélioration continue, Collaboration, Relation client, Pilotage, Créativité & Innovation

sollicitent pour le créer, étant la seule du pôle à maîtriser les logiciels nécessaires. Par exemple, actuellement, nous avons la charge d'une mission d'acculturation à la performance et à l'efficacité des fonctions supports du Groupe. J'ai pour rôle de coordonner dans l'équipe la réalisation de la première étape du dispositif. Il s'agit d'une vidéo introduisant les principes clés de la performance et de l'efficacité appliqués aux fonctions supports, puis de permettre aux populations ciblées d'effectuer un autodiagnostic qui permettra de les aiguiller vers les autres dispositifs de la démarche selon leurs besoins. Je compile les productions de chacun, j'organise les réunions de travail pour la création du contenu, je le synthétise et le met en forme au format vidéo. Disposer de cette compétence unique dans l'équipe me permet de valoriser davantage mon rôle dans les missions et de dégager davantage de responsabilités. De plus, d'un point de vue personnel, le développement d'une de mes propositions et sa pérennisation dans les pratiques de l'équipe est un signe de reconnaissance, qui donne confiance et me motive à développer encore davantage mon esprit d'initiative.

Enfin, afin d'ancrer et de légitimer mon travail d'enquête dans l'équipe, nous avons décidé d'ajouter un objectif m'engageant à proposer des recommandations, ou du moins des axes de réflexion, sur le positionnement du pôle au terme de l'alternance. Celui-ci s'inscrit notamment dans le cadre des réflexions initiées depuis le séminaire d'équipe GTO du mois de décembre 2021, poursuivies après dans des ateliers de *brainstorming*. Les membres du pôle DDO expriment le besoin de régulièrement réfléchir et prendre du recul sur la manière dont ils sont utiles à ENGIE. Il s'agit donc de travailler à leur offre de service, de réfléchir collectivement aux directions à prendre pour créer de la valeur pour le Groupe, ou encore de cibler les entités avec lesquelles travailler. Participer à ces réflexions est une grande richesse pour mon enquête. De même, la thématique que j'aborde mobilise de grands intérêts de la part de mes collègues, ils sont donc très enclins à échanger avec moi sur le sujet.

Ainsi, la fixation de mes objectifs individuels en co-construction avec mon tuteur, leur validation par le manager, et le partage au reste de l'équipe, a donc été le moyen d'échanger sur la formalisation de mon rôle dans l'équipe et de mes missions et de les légitimer. Ils occupent également une fonction de valorisation et de reconnaissance de mes contributions et propositions.

2.2.3. Les représentations des « Transformation Project Managers » en question

Ce qui me marque en travaillant avec les membres de DDO, c'est la liberté laissée à chacun dans ses pratiques. En effet, que cela soit à l'occasion des entretiens réalisés dans le cadre de mon mémoire, ou bien, au cours des missions, les membres soulignent tous la possibilité qui leur est donnée d'interpréter à leur manière les méthodes et la mise en pratique dans leurs accompagnements. Le responsable du pôle, Maxime Weiss y voit une sorte d'« (...) Auberge espagnole où chacun vient avec ses compétences et vient les mettre à disposition et à profit et vient s'enrichir de celles des autres. (...) On n'est pas justement dans une forme de moule où on applique stricto sensu les mêmes méthodes. »²⁰. Ils se forment, ils formalisent des méthodes, mais les adaptent et les interprètent à leurs façons au fil de leur pratique. Ils voient dans cette liberté quelque chose de très positif et d'appréciable dans leurs activités. C'est de cette manière que chacun des acteurs, sensiblement différents par leurs expériences passées, semblent s'approprier son poste de *Transformation Project Manager*. Dès lors, ce rôle n'a pas le même sens pour chacun. Comme évoqué précédemment, certains se considèrent comme des « supports méthodologiques », s'occupent de la gestion de projet, tandis qu'une autre se définit davantage comme un « coach en organisation » par exemple. De plus, leurs appétences les amènent à ne pas considérer chacun des piliers de l'offre de service avec la même valeur. Tandis que le design d'organisation est défini comme le cœur d'activité du responsable et d'un autre collègue, les deux autres sont plus disposés à travailler sur le pilier transformation pour l'un, et performance collaborative pour l'autre.

Par ailleurs, même si les profils sont diverses et que la conception de leur fonction varie, les membres de l'équipe partagent la frustration de ne pas prendre part aux projets dans leur entièreté et de ne pas avoir de responsabilité en matière de résultats. En effet, ils agissent principalement lors de leur conception, ainsi la mise en œuvre n'est pas à leur main et ils n'ont pas nécessairement la vision sur les finalités des projets. Par exemple, le TOM RSE a été conçu et nous avons fait nos remarques sur la version finale avant présentation aux directeurs. Mais, nous ne savons pas ce que les directeurs ont décidé, ni ce que sa mise en place a produit comme résultats. De même, ils semblent partager une vision commune sur l'entité et son devenir. En effet, en décembre 2021 lors du séminaire d'équipe destiné à travailler collectivement sur les

²⁰ Entretien n°5

enjeux actuels et futurs du *Group Transformation Office*, j'ai pu observer que les avis de chacun sur le sujet étaient proches et concordants. Pour tous, l'ambition de DDO est d'être positionné sur des projets stratégiques et d'ampleur pour le Groupe, de contribuer à définir des caps et d'être considéré comme un garant des sujets d'organisation du Groupe pour des clients appartenant au Top Management.

Cependant, aujourd'hui cette représentation n'est pas partagée dans l'organisation. DDO n'est pas connue et reconnue de la manière dont ses membres le conçoivent par leurs pairs, leurs potentiels clients et certains pans de la hiérarchie. Même si l'entité occupe une place privilégiée dans l'organisation, elle rencontre des limites découlant de son histoire, de son positionnement et de sa nature. Tout d'abord, sa capacité d'action est réduite du fait de sa taille qui limite le nombre de missions réalisées, et donc sa visibilité. Sa posture énoncée de « support méthodologique » peut rebuter des entités à la recherche de main d'œuvre pour leur projet. Puis, son système de financement, par la refacturation aux entités au niveau du Siège, peut pousser certaines entités à avoir un recours instrumental aux services de l'équipe, au moindre coût, afin de faire passer des sujets délicats sans nécessairement la recherche d'une expertise. De plus, sa localisation à Paris peut poser question sur sa légitimité à agir plus largement dans le Groupe en France, ou dans d'autres pays. Ensuite, GTO reste pour certains tributaire d'une image dégradée liée au projet *Calista* et à sa période sans direction. Enfin, elle est régulièrement, assimilée aux Ressources Humaines, ou du moins à la Direction Générale du Groupe, remettant en question son positionnement neutre et à l'inverse pouvant faire l'objet de soupçon quant à une potentielle ingérence de sa part dans les projets. Il arrive également que l'équipe soit confondue avec le cabinet de conseil interne, *ENGIE Consulting*, œuvrant également sur des projets de transformation (gestion de projet, mise en œuvre, etc.), mais qui lui répond à des demandes en proposant des prestations payantes, dont le rôle et la mission sont connus dans l'organisation et considérés comme légitimes.

Conclusion

Ainsi, cette première partie rend compte du processus de socialisation dans lequel je suis intégrée depuis mon arrivée chez ENGIE dans l'équipe DDO depuis quelques mois. J'y retrouve les quatre facteurs de socialisation identifiés par Morisson (repris par Cohen-Scali,

2010, §51). Dans un premier temps, la « maîtrise des tâches » et « la clarification des rôles » correspondent à la prise de connaissance et mon assimilation progressive des méthodes, des projets, ainsi qu'aux retours de l'équipe que j'ai pu obtenir lors de points dédiés ou de façon informelle qui me permettent d'identifier les forces et les axes d'amélioration de mes réalisations pour qu'elles répondent, et que je réponde, aux attendus de mon poste. Puis, « l'acculturation » fait référence à toutes les informations recueillis sur ENGIE, mais aussi sur GTO, plus particulièrement sur leur histoire, leurs valeurs, les normes qui les traversent afin de saisir des clés de lecture des situations au quotidien. Enfin, « l'intégration sociale » fait tout à fait écho à mon inclusion dans le collectif de GTO, et plus particulièrement du pôle DDO, à la participation à leurs rites formels ou informels et à l'évolution de la légitimité de la place que j'occupe dans le collectif.

Cette première partie offre également un panorama du fonctionnement, du positionnement et des activités de DDO dans lequel je m'insère, ainsi que du sens qui leur sont conférés par ses membres et l'organisation. Tout d'abord, nous pouvons observer que les membres de DDO, malgré un poste sur le papier similaire, ont des conceptions hétéroclites de leur rôle et de leurs activités. Ils se saisissent de leurs missions de façons plurielles et font donc état de représentations sensiblement différentes pour rendre compte de l'environnement professionnel dans lequel ils évoluent. Peut-être sont-elles inhérentes à leurs parcours professionnels variés et à leur trajectoire sociale ?

Ensuite, s'ils partagent collectivement la réponse à ce que doit être et à ce que doit faire leur pôle, celle-ci n'est pas en accord avec la place qu'il occupe selon l'organisation. Ils se heurtent ainsi à des images qu'on leur renvoie en conflit avec leur réalité et leurs aspirations – méconnaissance de leurs missions, instrumentalisation de leur expertise, remise en cause de leur neutralité, etc. De plus, leur positionnement spécifique implique qu'il n'y a pas de transfert de responsabilité sur les sujets traités. Se pose alors la question de leur légitimité, de leur utilité, pour les autres, mais également pour eux-mêmes. Ils reçoivent des commandes, mais quelles sont leurs marges de manœuvre pour travailler la demande ?

Par ailleurs, DDO n'est pas le seul acteur de la transformation chez ENGIE. En effet, ENGIE Consulting est missionné par les entités afin de mener à bien leurs projets de transformation. Cependant, à l'inverse de DDO, le cabinet est connu et reconnu dans l'organisation, la légitimité de ses consultants n'est plus à construire.

Ainsi, ces représentations individuelles et collectives constituent le système d'interactions avec le monde social, des relations aux autres à l'orientation des conduites (Jodelet, 2003, §14) et contribuent au processus de constitution des identités des sujets afin de se définir dans un nouvel environnement, de se positionner dans les collectifs ou encore de développer le sens donné au monde social (Cohen-Scali, 2010, §3). Il semblerait que face à de nouvelles activités qui n'étaient pas les leurs auparavant, chaque membre de DDO dégage des significations de ses expériences et de son nouvel environnement, ou s'empare d'existantes, afin de donner un sens spécifique à la situation « pour inscrire son action et inventer son rôle », en adhésion ou en conflit avec le sens conféré par les autres membres (Cohen-Scali, 2010, §24). Cependant, celles-ci se rencontrent et se confrontent à celles renvoyées par l'organisation, s'apparentant à la dualité « identité pour soi » et « identité pour autrui » développée par C. Dubar (Dubar, 2015, p 104 -107). L'écart produit traduisant un non-alignement dans la construction identitaire des individus membres de DDO. Pour Gaulejac, trois formes identitaires s'articulent pour constituer la subjectivité individuelle (Gaulejac, 1987, p26) : l'identité héritée (liée à l'origine sociale de l'individu), l'identité acquise (liée à sa position dans la société actuelle) et son identité espérée (liée à ce qu'il rêve d'être), dont l'entrée en conflit peut provoquer une crise identitaire.

Les tensions provoquées par les différences entre identité pour soi et identité pour autrui sont selon le sociologue appréhendées consciemment ou inconsciemment par les acteurs afin de réduire l'écart entre les deux dimensions et de les faire concorder, par le réagencement de l'identité réelle ou bien par des tentatives pour modifier l'image renvoyée par le monde social. De la même façon, Sainsaulieu évoque un sujet rationnel lancé dans une conquête de réalisation identitaire qui met en place des stratégies sur la scène du travail, liées aux formes de pouvoir qu'ils détiennent, afin de faire coïncider les places occupées par les acteurs dans l'organisation et la réalisation de leurs désirs, de leurs aspirations avec l'objectif d'accéder à leur identité (Sainsaulieu, 1977).

Dès lors, il s'agit de se demander en quoi les représentations individuelles et collectives que les acteurs de la transformation d'ENGIE se font de leur métier influencent la construction de leur identité professionnelle ? Quels sont les effets de celles que l'organisation leur renvoie ? Quelles stratégies individuelles et collectives sont développées par les acteurs afin de se réaliser identitairement ?

Ainsi, il s'agira dans ce travail d'enquête de chercher à répondre à ces questions. Le choix a également été fait d'apporter une vision comparative, par le biais de l'étude sur les mêmes dimensions, des consultants appartenant à ENGIE Consulting, entité connue et reconnue dans le Groupe.

La commande de cette enquête n'a pas été directement adressée par l'équipe DDO. Cependant, dans les observations réalisées et les discours entendus, le besoin d'approfondir les processus identitaires, aussi bien que leurs implications professionnelles et personnelles, semblent présent. De plus, cette réflexion fait écho et s'accroche aux travaux de l'équipe en cours pour redéfinir leur positionnement et leur offre de valeur. Enfin, le projet de sujet de mémoire a été proposé aux membres de l'équipe qui l'ont accueilli avec grand intérêt confirmant son utilité, du moins à leurs yeux, et leur engagement. Par ailleurs, travailler sur les identités et les postures professionnelles n'est pas sans intérêt pour un.e apprenti.e. D'une part, les thématiques potentiellement abordées permettront avec certitude de déployer dans leur analyse les apports théoriques et pratiques issus du Master 228. D'autre part, il s'agit d'une opportunité d'approfondir personnellement la réflexivité sur ces sujets et de comment les différents acteurs s'en saisissent afin d'en conscientiser certains aspects précieux dans le processus de professionnalisation et la construction en tant que consultant.e en devenir.

Partie 2 : Conception, mise en œuvre et retour d'expérience d'une démarche d'enquête en sciences sociales

Dans cette deuxième partie, il s'agit tout d'abord d'explicitier les conditions d'enquête. Je présenterai les modalités d'accès au terrain, ainsi que le dispositif d'enquête. Puis, je tâcherai de proposer un avis critique sur les conditions de déploiement du dispositif, ainsi que sur ma posture d'enquêtrice. Enfin, il s'agira de présenter les résultats issus des matériaux récoltés au cours de l'enquête.

1. Les conditions d'enquête

1.1. Un dispositif d'enquête hybride

1.1.1. Deux entités enquêtées : une population cible et une population de référence

Tout d'abord, à mon arrivée chez ENGIE, avec la volonté de me familiariser avec le terrain d'enquête et de « construire mon image d'enquêteur » en développant et diversifiant mes connaissances (Hinault & al., 2019, p 55), j'ai réalisé un premier exercice d'exploration de la documentation institutionnelle, sur l'organisation, son secteur, sa stratégie, ainsi qu'un tour d'horizon de la littérature sociologique sur la population des consultants, notamment les consultants internes.

Puis, c'est ma position dans l'entreprise, alternante auprès de l'entité DDO, qui a plus ou moins conditionnée le choix de mon objet d'étude auprès de cette population dans laquelle je m'insère. En effet, c'est en partant de l'observation de mes collègues dans des situations de travail, en échangeant avec eux ou avec leurs clients pour élargir les points de vue et approfondir ma compréhension de leur fonctionnement et de leur demande (Hinault & al., 2019, p 56) que j'ai fait le choix d'orienter mon mémoire autour de la question sociale des constructions

identitaires au croisement des dynamiques individuelles et collectives. Ensuite, il s'agit de l'assimilation régulière au cabinet de conseil interne – « *Ah mais tu es chez ENGIE Consulting* » me répondait un jour un proche travaillant dans l'entreprise à la suite d'un échange sur mon alternance, et des questionnements de mon équipe à ce sujet²¹, qui ont suscités mon intérêt à comparer ces deux populations que beaucoup confondent. L'entité DDO et ses membres sont au cœur de l'enquête menée, mais j'ai pour projet d'analyser en miroir les données récoltées avec celles recueillies auprès d'ENGIE Consulting afin de mettre en lumière certains aspects pouvant être intéressants à l'enquête en décentralisant le regard dans l'organisation. En effet, j'ai jugé pertinente cette comparaison au sens où la population cible, DDO, et la population de référence, ENGIE Consulting, partagent leur cœur de métier, la transformation. La différence principale entre les populations correspond au niveau de légitimité accordé à leur entité d'appartenance : d'un côté DDO peine à faire connaître et reconnaître son rôle dans l'entreprise, tandis qu'ENGIE Consulting « (...) a 0 soucis de légitimité, personne chez Consulting a un problème de légitimité »²² comme l'affirme l'un de ses membres lors de l'entretien. Dès lors, cette comparaison pourrait permettre de rendre visible les convergences et divergences entre les différents acteurs, et par conséquent à identifier possiblement des éléments prenant leur source dans le manque de reconnaissance et de légitimité de l'entité d'appartenance, de même que d'autres inhérents au type de profession exercée, les métiers de la transformation, ou encore, ceux liés aux parcours individuels et à la trajectoire des acteurs étudiés.

Présentation des entités étudiées

	DDO	ENGIE Consulting
Entité hiérarchique	Direction des Ressources Humaines Groupe ²³	Global Business Support
Nombre de membres permanents	6	80
Profils types des membres	De formations diverses avec une séniorité importante dans l'entreprise (> 10 ans)	1. Jeunes diplômés d'écoles de commerce

²¹ Cf Partie 1

²² Entretien n°6

²³ Jusqu'au 30 juin 2022, au 1^{er} juillet l'équipe DDO rejoindra l'entité *Transformation & Geographies*

		<ul style="list-style-type: none"> 2. Anciens membres de cabinets de conseil externe 3. Anciens opérationnels du Groupe
Nombre de missions par an	< 40	150
Types de missions	Projets de transformation Design d'organisation Projets d'amélioration de la performance collective	Développement et optimisation des portefeuilles Projets de transformation Plans de performance Projets digitaux et innovation

1.1.2. Une enquête inscrite dans un contexte de transformation et de réflexions de la population cible

Comme évoqué dans la première partie de ce mémoire, concomitamment au déroulement de mon alternance, et donc à la réalisation de cette enquête, l'équipe DDO a entrepris un travail de réflexions sur son positionnement et son offre de valeur. Cette ambition a notamment été inscrite par le nouveau responsable et sa hiérarchie, comme un des objectifs de l'année 2022 pour l'équipe : « Positionner DDO dans une action plus globale et prescriptive ». En effet, lors du séminaire de décembre 2021, les membres de l'entité ont fait le constat du manque de connaissance et de reconnaissance de ses activités. Plus particulièrement, l'équipe rencontre des difficultés à prendre part aux « vrais sujets » et à être sollicitée sur les expertises qu'elle porte. De la même façon, il est ancré dans les pratiques de l'équipe de se questionner à pas de temps réguliers sur l'utilité et la création de valeur qu'elle apporte à l'entreprise et à sa stratégie afin d'ajuster l'offre de service pour que sa contribution à la stratégie générale du Groupe soit maximisée. Ainsi, depuis le début 2022, le département a réalisé plusieurs exercices de réflexions, qui ont mené à des actions, comme par exemple la rédaction d'une note Groupe sur les interlocuteurs à privilégier selon les caractéristiques des projets de transformation afin de donner plus de visibilité et de clarté aux accompagnements réalisés par DDO. Ces réflexions et réalisations sont pour mon enquête une source de matériaux très riche. D'une part, elles me fournissent des espaces d'échanges prolifiques sur des thématiques centrales à l'enquête dans

le cadre du déroulement courant de l'action. D'autre part, ces réflexions collectives initient également chez chacun une introspection plus individuelle dont j'essaye de me saisir. Les situations décrites donnent à voir, de façons plus ou moins explicites, les représentations aussi bien personnelles que collectives de ce qu'est, ou de ce que devrait être, l'entité et ses activités. Il s'agit de récolter les avis directement émis dans les réunions dédiées, par exemple l'un de mes collègues évoquait sa volonté de faire de DDO un passage obligé dans tous projets de transformation des organisations, d'analyser les positions des autres membres dans les échanges ou bien de les questionner de manière informelle, voire de les recouper avec leurs conceptions et aspirations individuelles. Ce fut par exemple le cas avec une collègue se rendant compte, grâce à ces échanges, de la distance entre sa pratique propre et celle envisagée par ses pairs : « (...) la question serait peut-être plus par rapport à moi. Où est-ce que je me vois, comment je me positionne sur le long terme dans ce dans ce décalage. »²⁴. De même, ce questionnement continu s'est également immiscé dans l'exercice courant des missions avec le développement d'un processus réflexif des membres de l'équipe sur leurs pratiques. J'observais notamment une interrogation croissante sur les sujets dont il fallait se saisir ou non en lien avec cette question de légitimité, de crédibilité, et d'intérêts pour l'équipe.

Ainsi, depuis plusieurs mois cette question du positionnement actuel et futur de DDO, de la posture de ses membres, des activités et missions à mener ou non, occupe une place importante dans la vie de l'équipe, dans ses conversations et interactions, dans ses pratiques, dans ses actions. Il s'agit également d'un facteur facilitant à la réalisation de l'enquête. En effet, les membres de mon équipe sont d'autant plus enclins à y contribuer, intéressés par les conclusions qu'elle pourrait apporter. De même, les consultants internes que j'ai pu rencontrer semblaient demandeurs d'éclaircir, voire d'approfondir, les liens et les interactions entre l'équipe DDO et leur cabinet. En résulte, un accès au terrain aisé, des interlocuteurs coopérant et un travail de négociation et de renégociation de sa place (Beaud & Weber, 2008) limité.

1.1.3. Le recours à l'observation et aux méthodologies d'entretien compréhensives

²⁴ Entretien n°3

Dès lors, afin de réaliser cette démarche d'enquête, plusieurs méthodes issues des sciences sociales sont mobilisées. Tout d'abord, j'ai recours à l'observation directe ou participante, méthode indispensable à une approche anthropologique. En effet, mon appartenance à l'entité DDO et ma contribution transversale à ses missions me permettent d'observer quotidiennement ses membres dans l'exercice de leurs activités. Il s'agit d'une place privilégiée rendant possible l'observation du déroulé normal de l'action en y prenant part. Il m'est possible d'observer les interactions entre mes collègues, avec des clients, avec leurs pairs ou encore avec leur hiérarchie, mais aussi d'observer leurs pratiques et leur mode de fonctionnement dans le travail, d'échanger avec eux à tout moment, à chaud ou à froid après une situation, pour recueillir leurs impressions. La pandémie s'étant amenuisée, nous sommes, depuis le début de mon alternance, dans une période de retour à la normale sur les aspects de présentiel et de travail à distance. Nous retournons sur site régulièrement, de 2 à 3 jours minimum par semaine. Ainsi, le travail à distance n'est pas une difficulté à l'enquête au sens où il n'était pas la norme et que les membres de l'équipe s'organisent pour se retrouver ensemble sur site les mêmes jours de la semaine. Depuis la pandémie, l'habitude des visioconférences est prise, facilitant également la récolte de données, même de chez soi.

Le volet observation est également complété de l'ensemble des sources documentaires, hétéroclites (notes institutionnelles, outils et méthodes conceptualisés, mails, ...), relatifs à l'organisation, à la vie de l'entreprise ou encore issues des projets menés et pouvant être utiles à l'enquête. Il s'agit par exemple des cinq fiches « *ENGIE WOW* » (*Commit to deliver, Prioritise, Focus on Business, Engage, Collaborate*) détaillant les principes directeurs des modes de travail et comportements prescrits par l'entreprise.

Dans un tel exercice, trois impondérables sont « percevoir, mémoriser, noter » (Beaud & Weber, 2008, p 143). Comme évoqué par ailleurs, afin d'invibiliser mon rôle d'enquêtrice, tout en gardant une trace de mes observations et pour éviter de perdre des informations, je fais usage de l'outil digital *One Note*, sorte de bloc-notes numérique permettant de consigner mes remarques, idées, observations à tout moment aussi bien via mon ordinateur personnel que professionnel. J'ai utilisé un fonctionnement calendaire, en précisant à chaque fois le lieu de l'action, les protagonistes, les potentiels échanges entendus, et mes hypothèses ou remarques le cas échéant. Je tâche de le relire pendant les semaines à l'université afin d'exploiter les données avec du recul et de juger de la pertinence ou non des informations au regard de l'avancée de l'enquête.

Enfin, j'ai également réalisé des entretiens semi-directifs et compréhensifs avec des membres de chacune des deux entités. Ces deux méthodologies ont pour point commun de "mobiliser à partir de la parole de l'enquêté" le chercheur (Fugier, 2010), mais diffèrent toutes deux selon leur niveau de directivité. La première catégorie d'entretiens, réalisés sur la base d'un guide d'entretien unique²⁵ pour les membres des deux équipes, a pour objectif d'explorer un ensemble de thèmes – le parcours, le rapport à la structure, les fonctions, la formation, les relations dans le travail, les attentes, les représentations, les frustrations du métier, les perspectives – tout en octroyant la liberté d'approfondir d'autres thèmes particuliers mentionnés par l'interviewé. De cette manière, grâce à des entretiens construits de façon plus ou moins standardisée, aménagés selon la place dans l'organisation des enquêtés (Hinault & al., 2019, p 60), il m'a été possible de collecter des matériaux pouvant facilement être mis en perspective entre les deux entités, répondant à mon objectif de comparaison des deux populations. Puis, la seconde catégorie d'entretiens est basée sur la méthode plus personnalisée, de l'entretien compréhensif avec pour objectif de récolter les pistes d'analyse de l'interviewé. En effet, la conversation débute par une consigne relativement large, et c'est ensuite sur la base directe des réponses de l'enquêté que les thématiques sont explorées ou non. La méthode nécessite un engagement important du chercheur pouvant aller jusqu'à une implication subjective. Il s'agit pour J-C. Kaufmann des allers-retours continus « entre compréhension, écoute attentive, et prise de distance, analyse critique » (Kaufmann, 1996, p22). J'ai fait le choix de la consigne suivante : « Qu'est-ce que cela représente pour vous être consultant interne ? ». Mon intention était d'amener le sujet à potentiellement explorer aussi bien la représentation de sa fonction que les implications personnelles qu'il confère à son activité.

En termes d'enquêtés, pour des raisons de disponibilité et d'accessibilité, j'ai débuté ma série d'entretiens avec les membres de mon équipe. Ensuite, j'ai été aiguillée par mon tuteur vers deux membres d'ENGIE Consulting, ayant des séniorités de carrière et des parcours différents. Introduite par lui-même, ils ont tout de suite accepté de s'entretenir avec moi dans le cadre de mon mémoire. Puis, c'est une de ces deux personnes qui m'a guidé vers un troisième consultant de l'entité à rencontrer.

²⁵ Annexe a - Thèmes d'entretien

Présentation des interviewés

N°	Sexe Interviewé	Entité d'appartenance	Poste	Années d'ancienneté chez ENGIE	Formation	Postes précédents
1	H	DDO	Transformation Project Manager	22 ans	École d'ingénieur	-Postes opérationnels expert exploration souterraine -Chef de projet transformation et vente EVP
2	H	DDO	Transformation Project Manager	23 ans	École d'ingénieur Finance	-Chef de projets opérationnels Gaz -Responsable d'études Gaz -Chef de projet Direction financière
3	F	DDO	Transformation Project Manager	17 ans	École d'ingénieur Finance Coach professionnel	-Responsable de comptes -Trader -Responsable projets de fusion
4	H	ENGIE Consulting	Consultant Manager Confirmé	7 ans	École de commerce	-Consultant en cabinet externe
5	H	DDO	Responsable du pôle DDO	11 ans	École de commerce	-Analyste (Stratégie Groupe) -Chargé de projets Ventes et partenariats

6	H	ENGIE Consulting	Consultant Manager Senior	20 ans	Géologie	-Postes opérationnels expert exploration souterraine -Activités fonctionnelles (performance, achat)
7	F	ENGIE Consulting	Consultant senior	14 ans	École de commerce	-Postes en RH

1.2. Retour critique sur le déroulé de l'enquête

Après la présentation des méthodes mobilisées et du dispositif mis en place, il s'agit à présent de porter un regard critique sur la conduite de l'enquête et son déroulé.

1.2.1. Proximité et regard naïf sur le terrain

Mon statut d'alternante au sein de l'équipe DDO, et donc mon intégration formelle au terrain d'enquête, me confère une position privilégiée pour ma posture de chercheur. Je suis au contact quotidien des membres de l'équipe, je les accompagne dans leurs missions et leurs réunions, je partage des moments spontanés et conviviaux avec eux. Ainsi, l'accès au terrain d'enquête m'est facilité. Mes collègues se rendent disponible si j'ai des questions ou si je sollicite une rencontre, ils cherchent à m'aider dans mon travail et mon enquête. De plus, ayant rejoint l'équipe récemment, je dispose d'un regard neuf, sur ses pratiques, par opposition à J. Landour qui évoque la difficulté d'avoir « perdu tout étonnement » (Landour, 2013, p 30) sur son terrain, son lieu de travail depuis plusieurs années dont elle a déjà intériorisé le fonctionnement, les codes et rouages. Tandis qu'un regard naïf permet de se laisser surprendre, interpellé par des éléments parfois anodins mais qui apparaissent finalement comme significatifs, emblématiques, voir symptomatiques, d'un phénomène. Alors que lors de son enquête J. Landour interroge des stagiaires afin de recueillir ce qu'elle nomme « un étonnement par procuration » (Landour, 2013, p30), c'est à l'inverse l'équipe DDO qui m'a sollicité, après

quelques semaines passées auprès d'eux, pour leur présenter mon rapport d'étonnement sur l'équipe et son fonctionnement.

Par ailleurs, être partie prenante d'une des populations enquêtées, et donc avoir une grande proximité avec son terrain, peut également entraîner une perte d'objectivité, créant un risque pour l'enquête, de la récolte de matériaux à leur analyse. L'anthropologue M. Naepels s'interroge notamment sur la construction du savoir ethnographique. Le chercheur questionne en particulier la posture à prendre par l'enquêteur pour réunir les informations nécessaires sur le terrain étudié tout en trouvant un compromis entre les relations qu'il entretient et la juste distance indispensable à son analyse (Naepels, 1998). Cette question de la bonne distance prend tout son sens dans un dispositif d'enquête recourant à l'observation participante. J'ai pu, au contact des membres d'ENGIE Consulting, vivre une certaine tension, un conflit personnel lorsque j'identifiais un décalage entre les propos tenus par l'interviewé et les connaissances que j'avais sur le sujet, ou du moins l'idée que je m'en faisais. Par exemple, lors d'un entretien un des consultants affirmait que selon lui ce sont les membres de DDO qui sont à l'origine de l'absence de lien entre les deux équipes, sous-entendant une volonté de lutte de territoire : « (...) *la difficulté que je perçois, c'est qu'il y a des gens qui sont dans des positions de pouvoir. Les personnes de chez GTO, certaines d'entre elles. Et à partir du moment où t'es dans une logique de territoire, c'est pas compatible avec la coopération (...)* »²⁶. Tout d'abord, de manière factuelle il existe des liens sur certains projets où des membres des deux entités sont mobilisés et œuvrent conjointement. Puis, ce n'était pas le discours que j'entendais de la part de mes collègues qui me semblaient à l'inverse souhaiter un rapprochement entre les deux départements. J'ai alors dû me faire violence à ce moment-là de l'entretien afin de ne pas interrompre mon interlocuteur, et encore moins de le contredire. C'est à partir de cette situation où le conflit fut saillant à mes yeux, que j'ai accentué encore davantage la réflexivité autour de ma posture d'enquêtrice pour trouver un équilibre entre « engagement et distanciation » (Elias, 1993). En effet, des interactions peuvent nous paraître anodines, mais l'enjeu n'en est pas moins important. Par exemple, lors des entretiens avec les membres de mon équipe, tout en essayant de garder un lien, j'ai veillé à établir une plus grande distance qu'auparavant avec l'objectif de ne pas perdre d'information, par exemple pour ne pas qu'ils prennent des raccourcis dans leur discours en supposant que je connaissais ces informations, et je tâchais à maintenir une posture

²⁶ Entretien n°6

relativement neutre pour ne pas influencer une réponse, notamment en évitant des rictus, des expressions, qui laisseraient entendre mon positionnement.

De la même façon, cette proximité avec l'équipe DDO n'est qu'une distance plus importante avec ENGIE Consulting. En effet, le niveau de proximité entre les deux entités n'était pas similaire. Je ne côtoie pas les consultants internes au quotidien, j'ai très peu de contacts informels avec eux. J'ai eu l'occasion de participer à une mission conjointe entre nos deux équipes, mais sinon l'ensemble des matériaux recueillis auprès d'eux s'est fait par le truchement des entretiens. Cette distance a d'ailleurs été visible lorsque j'ai essayé d'entrer en contact avec eux par moi-même afin de solliciter un entretien mais que je n'ai pas reçu de réponse. IL a ensuite nécessité que je sois introduite par mon tuteur, ou par un autre consultant du cabinet, pour obtenir des entretiens dans les jours qui suivirent. Consciente de ce biais, il est nécessaire de le garder en tête au moment de l'exploitation des résultats et de prendre en compte la différence de richesse et de diversité des matériaux dans l'analyse pour ne pas risquer de faire de surinterprétation et de se détacher des impressions premières.

1.2.2. Conditions de réalisation des entretiens et réception des interviewés

Les entretiens menés dans le cadre de cette enquête ont duré entre 1h10 et 2h25 environ. Ils ont été réalisés soit en présentiel dans une salle de réunion sur le lieu de travail, à la Tour T1, soit à distance via l'outil *Teams* avec la caméra allumée. Une fois la personne identifiée et contactée, il était aisé d'obtenir son accord pour réaliser l'entretien, de le programmer à une date proche, et de l'enregistrer. En effet, ils témoignaient d'une certaine habitude de l'exercice. Dans le cadre de leurs interventions, les membres de DDO comme d'ENGIE Consulting utilisent l'entretien pour approfondir leur connaissance du terrain. Notamment ils sont plusieurs à avoir mentionné le fait qu'ils avaient recours dans leurs activités à ces méthodes au moment de ma sollicitation pour l'entrevue ou au moment d'évoquer les consignes en début de la rencontre : « *Oui oui je connais bien, tu sais en tant que consultant on en fait pas mal* »²⁷ déclarait l'un d'entre eux.

Toutefois, bien que pratiquant l'entretien dans leurs missions, se prêter à l'exercice soi-même, passer du côté de l'enquêté, n'a pas toujours été simple. En effet, bien qu'ayant précisé

²⁷ Entretien n°4

en début d'entretien qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse, et que l'objet de mon attention était porté sur leurs représentations personnelles, il est arrivé que je me retrouve face à des personnes rencontrant des difficultés à avoir un discours sur leurs conceptions, ou bien n'ayant pas de volonté de le formuler devant moi. D'une part, j'ai été confrontée à un interlocuteur qui, avec l'intention sous-entendue de me faciliter le travail, synthétisait ses propos et déroulait un discours qui m'a semblé peu authentique (Hinault & al., 2019, p 136). « *Tu as vu j'ai fait concis* »²⁸ m'a dit l'interviewé à la fin de l'entretien, preuve d'un discours construit et sélectif. D'autre part, dans une situation annexe, une des personnes rencontrées ne souhaitait pas me formuler son propre avis. Ce qu'elle m'a d'ailleurs clairement exprimé : « (...) *je suis pas à l'aise avec tes questions parce que pour moi, il y a, il y a le réel, il y a la perception et je suis pas à l'aise à partager ma perception connaissant pas le réel.* »²⁹ De la même façon, la personne apposait des freins à donner des réponses qu'elle jugeait trop personnelles : « *Alors oui, mais je ne suis pas sûr que ma réponse ait une valeur ajoutée par rapport à ton mémoire ?* »³⁰ me répond-t-elle à la suite d'une question sur ses perspectives d'évolutions professionnelles. Il m'a semblé que ces individus aient été décontenancés par la méthodologie de l'entretien de sciences sociales, privilégiant pour leur part des méthodes plus directives pour recueillir un discours informatif/descriptif. La littérature sociologique évoque les difficultés émanant de la domination sociale entre le chercheur et les interviewés dans la pratique de l'entretien (Laurens, 2007), notamment lorsque que l'enquêteur a un statut d'étudiant (Chamboredon & al., 1994), telle que la difficulté d'obtenir un discours sur les pratiques professionnelles de l'individu, ou bien sur des sujets touchant à la sphère du privé. Ainsi, le chercheur étant conscient de ces biais, il s'agit pour lui d'œuvrer pour les atténuer. Cela peut être par la (ré)affirmation du contrat de communication entre l'enquêteur et l'enquêté (Chamboredon & al., 1994), ou bien encore, d'avoir recours à des stratégies plus ou moins détournées pour évoquer les sujets souhaités notamment en s'appuyant sur des données factuelles, comme des archives ou des documents, voire de prétexter une enquête statistique afin de glisser progressivement vers des thèmes plus biographiques (Laurens, 2007). Pour ma part, il aurait je pense fallu, lorsque je me trouvais en difficulté face à un interviewé limitant son discours, répéter à nouveau le contrat et expliquer davantage la méthode utilisée, le contexte de mon étude et sa portée limitée afin de les rassurer.

²⁸ Entretien n°2

²⁹ Entretien n°3

³⁰ Entretien n°3

Ensuite, une autre dimension m'a paru intéressante à explorer : les attentes et la réception des interviewés vis-à-vis de ces entretiens. J'ai pu rencontrer au total sept personnes grâce à leur réponse positive à ma sollicitation d'entretien, en effet, comme évoqué précédemment, le sujet traité suscite l'intérêt des interviewés. Par ailleurs, il me semble que chacun de ces individus attribuait à l'entretien des motivations différentes, puis, à la suite de la rencontre réagissait de façon différenciée. Il s'agit donc de se pencher sur la demande des interviewés derrière leur acceptation, puis, de leur réception finale à cet entretien. Tout d'abord, il m'a paru que quelques-uns des enquêtés trouvaient un intérêt spécifique à réaliser cette entrevue. Par exemple, un des consultants y voyait à mon sens l'occasion de rencontrer une nouvelle personne d'ENGIE afin de se faire connaître, ainsi que les activités du cabinet³¹. Un second, qui jugeait les relations entre ENGIE Consulting et DDO inexistantes mais avec un grand potentiel, paraissait attendre de cet entretien un espace d'expression et de visibilité pour la problématique afin de la faire connaître pour que le sujet soit mis sur la table³². Tandis que, les membres de mon équipe sont directement intéressés par les conclusions à tirer de l'analyse des résultats. De plus, il s'agissait aussi peut-être d'une façon pour eux de renforcer le lien tissé entre eux et moi en apportant une contribution à mon enquête³³. Puis, au fil du déroulement de l'exercice, j'ai pu observer des nouveaux intérêts émerger. D'une part, j'ai pu remarquer que les sujets abordés suscitaient un attrait croissant chez les personnes interrogées. En effet, certains m'ont gratifié de demandes pour avoir un retour sur une dimension particulière, notamment sur le positionnement des pairs sur la conception du métier, de l'organisation ou encore de la relation clients³⁴. D'autre part, ils sont plusieurs à avoir tiré parti de cet espace de discussion pour revenir sur leur trajectoire, exprimer leurs ressentis ou encore enclencher une introspection³⁵. Notamment, un des interviewés est revenu vers moi le lendemain pour me dire qu'il avait grandement apprécié l'entretien et les questionnements personnels que cela produisait chez lui.

Par ailleurs, j'ai pu convenir que les conditions de réalisation des entretiens pouvaient grandement influencer les données recueillies, et de l'importance d'y être à l'écoute pour adapter son approche. J'ai notamment pu l'expérimenter lors du dernier entretien que j'ai réalisé, l'entretien compréhensif. D'une part, il m'a été compliqué d'obtenir un entretien avec cette personne. Après des difficultés d'accès aux consultants, c'est finalement en recontactant

³¹ Entretien n°4

³² Entretien n°6

³³ Entretiens n°1-2-3-5

³⁴ Entretiens n° 1-3-5-6

³⁵ Entretiens n°1-5-6

une des personnes interrogées précédemment et grâce à son introduction que j'ai pu obtenir un retour positif pour un entretien. Cependant, il m'a semblé finalement que la personne n'était pas nécessairement intéressée pour le réaliser, ou du moins que la période n'y était pas propice. En effet, la date a été reportée à plusieurs reprises. Puis, au moment de la rencontre, la personne est arrivée avec une dizaine de minutes de retard en paraissant particulièrement stressée et fatiguée. De plus, l'entretien a été très écourté en raison d'une urgence qu'elle avait à gérer avant une réunion importante à la suite. L'exercice de l'entretien a donc été difficile à mener, l'enquêtée ayant eu du mal à se concentrer et à porter son attention sur l'échange. Elle répondait de façon lapidaire, ou se perdait dans ses réponses par exemple. En définitive, notamment par conséquent à son état lors de l'entretien, elle semble avoir rencontré des difficultés à construire un discours et à explorer ses représentations. Ainsi, afin de mener l'entretien à son terme en obtenant tout de même des matériaux, j'ai donc jugé préférable de passer à un niveau de directivité plus important en cours d'entretien.

1.2.3. La posture de l'enquêteur : une double légitimité en jeu et une place à tenir

Enfin, ma posture et ma place d'enquêtrice en sciences sociales m'ont également posées question.

Tout d'abord, c'est une double légitimité à construire et à asseoir. D'une part, en tant qu'alternante, donc professionnelle en devenir, il faut arriver à trouver sa place dans l'organisation. Une place qui nous convienne, mais surtout une place qui est acceptée et reconnue par autrui. Notre séniorité et notre expertise sont peut-être différentes, mais nous avons des compétences à offrir et une voix à faire entendre. J'ai eu la chance d'avoir une équipe pour laquelle ce n'était pas un sujet. Certes, je devais faire mes preuves dans mon travail, mais pas plus qu'un autre nouvel arrivant. Cependant, même si j'ai ma place dans l'équipe, mon statut d'alternant m'a exclu de certains sujets sensibles. Notamment, depuis fin avril les membres de mon équipe sont mobilisés une grande partie du temps sur un projet structurant et d'ampleur pour la Direction Générale, sans la possibilité de m'y inclure pour des questions de confidentialité. Ainsi, une partie de mon terrain m'est inaccessible temporairement. D'autre part, réaliser une enquête basée sur les méthodes de sciences sociales demande également un

travail de compréhension et d'acceptation à l'attention de l'écosystème pour être légitime. Les populations étudiées sont composées d'ingénieurs, de financiers, de profils généralistes qui connaissent peu les méthodes des sciences sociales qui ne sont pas toujours comprises. Par exemple, lors de certains entretiens il était difficile de faire parler les interviewés sur leurs ressentis, leur vécu et leurs représentations. En effet, plusieurs s'attelaient à me fournir « la vérité », le discours officiel, ou bien essayaient d'être concis et synthétique en évitant ce qu'ils jugent de *fioritures*, pourtant richesses de nos disciplines dans ce type d'enquête. Il n'était pas aisé pour eux de se détacher d'une méthode d'entretien plus directive à contenu informatif. C'est donc un exercice d'explicitation, parfois vain, qu'il faut mener lors des entretiens, tout en essayant de le minimiser dans le quotidien pour éviter que le regard de l'enquêteur influe plus que de raison sur le déroulement normal de l'action.

Puis, j'ai personnellement été tiraillée par ma place ambivalente dans l'organisation et dans cette enquête. Je fais partie de l'entité DDO, au même titre que ses membres, je participe à ses missions, à ses réflexions, je partage ses réussites et ses difficultés. Plus qu'être observateur de son terrain, il faut s'y intégrer pour développer une relation de confiance, il y a une nécessité d'engagement dans la relation avec l'enquêté (Kaufman, 1996) pour avoir accès à la connaissance en étant interne à son objet. Puis, en tant qu'alternante, j'ai pour rôle de contribuer aux missions de mon équipe. Cependant, en tant qu'enquêtrice je dois également développer un regard externe sur ce qui se joue, prendre du recul sur l'activité. Il n'y a pas de temps circonscrits dédiés à l'enquête, à l'observation, aux entretiens. Chaque situation, chaque échange, sont propices à constituer de la matière exploitable pour l'enquête et la neutralité de l'enquêteur paraît illusoire à tenir. Ainsi, il est indispensable de mener un questionnement continu, de porter un regard réflexif sur nos pratiques en se demandant comment mes propres comportements vont influencer mon enquête, quels vont être les effets de ma présence et ce que je peux représenter pour les enquêtés (Hinault & al., 2019, p 140 - 141) : pour quelles raisons acceptent-ils de s'entretenir avec moi ? Que choisissent-ils de me montrer ou de me dire ? Comment me voient-ils ? Quelles stratégies, conscientes ou inconscientes, ai-je pu adopter ? Autant de questions qu'il faut garder en tête et se demander afin de remettre en contexte le recueil de données. Et cela a été pour moi un poids à gérer que de changer de casquettes à tout instant, ou de part cette duplicité, d'avoir l'impression de jouer un double rôle pouvant être préjudiciable dans mes relations avec mes collègues. En effet, ce qu'ils peuvent confier, ou simplement dire, à leur collègue, ils ne souhaitent pas nécessairement le faire savoir à l'enquêtrice, et vice versa. Cependant, incarnant ces deux rôles la frontière est perméable.

Dès lors, un travail d'objectivation des données recueillies est nécessaire afin de prendre la distance pour limiter les influences des conditions de réalisation de l'enquête (Hinault & al., 2019, p 149). La mise en forme et l'analyse thématique des matériaux issus des entretiens permet d'appréhender les contenus hétérogènes de manière décollée du terrain pour en saisir mieux l'épaisseur et la diversité. Cet exercice de traitement et de classement permet de repérer les liens et significations entre ce que les acteurs font, données accessibles grâce à l'observation, et le discours qu'ils portent sur eux et leurs pratiques, de manière individuelle mais aussi collective (Hinault & al., 2019, p 151).

2. Présentation des résultats

Il s'agit dans un second temps de présenter les matériaux récoltés lors des différents entretiens. Afin de présenter l'analyse thématique des différents discours, les résultats ont d'abord été classifiés par population, l'entité Développement des Organisations³⁶ et l'entité ENGIE Consulting³⁷. Puis, le découpage est réalisé selon des sous-thèmes communs³⁸ : l'organisation de l'activité de la structure, les spécificités de l'entité, les limites rencontrées par les enquêtés et les relations entretenues avec les autres acteurs de la transformation chez ENGIE. Chacun des sous-thèmes est décliné en modalités et sous-modalités, ensuite illustrées par des unités de sens issues des discours recueillis. Cette structure en miroir permet une analyse comparative des résultats. Enfin, j'exposerai les données issues du troisième thème, explorant l'identité des professionnels de la transformation³⁹, dont les résultats concernent l'ensemble des enquêtés, au travers de différents sous-thèmes, tels que la posture, l'approche de la relation client, les frustrations du métier, ainsi que les trajectoires professionnelles.

2.1. DDO et ENGIE Consulting : un métier commun mais deux entités différenciées

³⁶ Annexe c – Analyse thématique « L'entité Développement des organisations »

³⁷ Annexe d – Analyse thématique « L'entité ENGIE Consulting »

³⁸ Annexe b – Arbres thématiques

³⁹ Annexe e – Analyse thématique « Identité des professionnels de la transformation »

2.1.1. Des organisations de l'activité distinctes

Tout d'abord, une partie des résultats récoltés concernent les différentes entités d'appartenance des populations étudiées, les départements Développement des Organisations et ENGIE Consulting.

Les membres de DDO évoquent son évolution. Initialement fondée pour mener un projet de transformation à la maille du Siège du Groupe, l'entité est finalement pérennisée avec une évolution de son positionnement en tant qu'appui à différents acteurs sur leur projet d'organisation dans un périmètre étendu théoriquement à l'ensemble de l'entreprise. Les acteurs énumèrent plusieurs missions qu'ils ont à leur charge : structuration des plans de transformation, conception de programmes méthodologiques, accompagnement des entités et accompagnement des réflexions de la Direction Générale sur les grands projets structurants pour le Groupe. Par ailleurs, ils revendiquent aussi une posture d'impulseurs de certaines démarches, menées proactivement dans un objectif de création de valeur pour ENGIE. C'est pourquoi, une partie de leur temps est dédié à des réflexions internes afin de travailler sur eux-mêmes, leur positionnement et leur offre de valeur. En termes de fonctionnement, les enquêtés s'accordent à dire que la répartition des différents sujets entre les membres de l'équipe s'opère de façon multifactorielle. Il peut s'agir d'une attribution par le manager, mais plus généralement, les membres partagent l'avis qu'il s'agit d'un mode de fonctionnement ouvert, et que la coordination repose sur la discussion et un consensus collectif. De plus, les expériences passées ou appétences personnelles influencent également l'attribution des missions. Ainsi, certains collaborateurs de l'équipe sont plus prédisposés que d'autres selon s'il s'agit de sujets autour de la performance collective, de sujets plus analytiques ou encore de gestion de projets transverses. Une dernière dimension entrant dans la matrice d'attribution des missions est une dimension relationnelle en lien avec les contacts interpersonnels des membres. Le réseau de ces derniers est régulièrement la source de l'acquisition de nouveaux clients ou du développement de nouveaux projets. Ce sont donc les personnes initiatrices qui sont mandatées naturellement sur le projet. En effet, il n'existe pas de processus formalisé à ce jour de qualification de la demande, les nouveaux clients ou sujets proviennent donc en grande partie des contacts interpersonnels, mais aussi de la ligne managériale qui peut mandater l'équipe sur un projet, par le biais de l'équipe Engagement en appui sur ses accompagnements ou encore grâce à un exercice de réseautage interne. Ensuite, les missions ont pour principe d'être réalisées en

binôme, constitué librement, de même que la façon de conduire les projets ait laissé à la discrétion de chacun. Les coûts étant refacturés aux entités par le biais des coûts de fonctionnement du Siège, les prestations, même si elles ne sont pas gratuites en tant que telles, ne sont pas payantes. Pour quelques membres de l'équipe, cette variable a des conséquences notamment sur la relation-client et la posture qu'ils occupent garantissant une certaine liberté et indépendance dans l'accompagnement : « *Et comme on n'est pas dans une relation client-fournisseur, donc même si au début on fait un cadrage, on essaie de comprendre, d'écouter les besoins, euh de de cadrer comment on va intervenir, de quelles façons, bah cette approche non monétaire fait qu'il peut y avoir des assouplissements lors de la conduite du projet* »⁴⁰. La relation client est qualifiée d'approche partenariale souple caractérisée par une aide à la conception et prenant fin au moment de la mise en œuvre sur laquelle DDO n'intervient pas. Enfin, l'équipe aspire à faire évoluer l'organisation sur plusieurs aspects. D'une part, en termes d'activité, de « *remonter un peu plus haut encore dans la cible* »⁴¹ des clients, ou encore d'être sur ce que le collectif juge être les « *bons sujets* »⁴², notamment en tant qu'acteur du design d'organisation et que partie prenante aux projets d'envergure dans le Groupe. D'autre part, il est possible d'observer une volonté d'affirmer la position de prescripteur du département, « *On va mettre le cap en disant « ben c'est la bonne façon d'avancer »* »⁴³, mais également d'occuper un rôle davantage ancré dans l'entreprise sur les sujets organisationnels, d'en devenir garant voir d'être un passage obligé pour les projets touchant à l'organisation, pour gagner en simplification, avoir plus de reconnaissance tout en étant « *au cœur de toutes les grandes transformations du Groupe* »⁴⁴.

De son côté, le cabinet de conseil interne d'ENGIE, créé afin de faire diminuer les dépenses de conseil dans le Groupe, propose 3 types de prestations autour du développement commercial, de la transformation ou de la performance des organisations. Certains se définissent comme une « *boutique de conseil* »⁴⁵ au sens où ils proposent des accompagnements plus ou moins personnalisés, et non du déploiement d'outils et méthodes prédéfinis, comme pourraient le faire certains cabinets externes. Cependant, ENGIE Consulting « *joue le jeu du conseil* »⁴⁶ selon un des consultants en s'adaptant aux limites de l'interne, c'est à dire que l'enjeu commercial est

⁴⁰ Entretien n°1

⁴¹ Entretien n°5

⁴² Entretien n°5

⁴³ Entretien n°1

⁴⁴ Entretien n°2

⁴⁵ Entretien n°6

⁴⁶ Entretien n°4

moindre, mais qu'ils s'échinent tout de même à appliquer une démarche cadrée et structurée, par des livrables notamment. La morphologie de l'équipe est plurielle : « *c'est ce qui fait la force de notre équipe, c'est qu'en fait, on a, on a des profils complètement différents et complémentaires* »⁴⁷. L'équipe est constituée de jeunes diplômés, d'anciens consultants de cabinets de conseil externe et d'anciens opérationnels des métiers d'ENGIE. Ces profils variés, aux visions différenciées concernant l'évolution de l'entité, peuvent être la source d'oppositions et frictions, nécessitant des ajustements pour s'accorder : « *il y avait des des divergences de vision et qui allaient plutôt à se froter ou à s'opposer au lieu de de construire ensemble* »⁴⁸. Par ailleurs, le mélange des différentes populations de consultants lors des missions permet de lui porter plusieurs regards et approches. Il s'agit d'une équipe dédiée, le *staffing*, qui a en charge la tâche d'attribuer les missions selon le temps disponible des consultants. Ensuite, les consultant s'organisent entre eux et avec leur client pour gérer l'avancée de la mission. Les clients sollicitent de manière générale directement les services de l'entité, même si cette dernière peut également répondre à des appels d'offres ou faire de la prospection. Pour certains la relation client est « *exactement comme dans le conseil externe* »⁴⁹ avec ses étapes telles que qualifier le besoin, rédiger une proposition commerciale, de négociation, etc. Par ailleurs, elle est par essence ambivalente avec les deux parties appartenant à un même ensemble, ENGIE : « *c'est un mix parce qu'on est collègue sans être vraiment collègue* »⁵⁰, sans toutefois que cela empêche les conflits d'intérêts : « *y a certains de nos clients qui vont vouloir à tout prix défendre leur leur pomme au détriment du Groupe* »⁵¹. Enfin, en termes d'évolution, les consultants formulent plusieurs aspirations. D'une part, au niveau de l'organisation, certains souhaitent qu'elle continue de croître, notamment grâce au recrutement et à continuer d'être une passerelle pour le Talent Management du Groupe, au sens où ils occupent un rôle de « *porte d'entrée des jeunes qui vont ensuite prendre des bons postes chez ENGIE* »⁵². D'autre part, en termes d'activité, est évoqué le fait de « *continuer à satisfaire les clients* »⁵³, mais aussi d'opérer une redéfinition de la proposition de valeur en identifiant ce qu'ils ont envie de faire pour sélectionner, voir aller chercher, les missions correspondantes, tout en essayant d'augmenter

⁴⁷ Entretien n°7

⁴⁸ Entretien n°7

⁴⁹ Entretien n°4

⁵⁰ Entretien n°7

⁵¹ Entretien n°7

⁵² Entretien n°4

⁵³ Entretien n°4

leur force de frappe pour que les projets aboutissent et que les aspects humains soient davantage considérés⁵⁴.

2.1.2. Des spécificités revendiquées par les membres

Une autre thématique abordée dans les entretiens fut les spécificités qui font la particularité de leur entité selon les enquêtés.

Pour leur part, les membres de DDO partagent l'avis d'être singuliers grâce à la diversité des profils de l'équipe aux expériences, formations et parcours d'horizons très différents. Est mentionné notamment la richesse des différents apports : « *c'est un peu « l'Auberge espagnole » où chacun vient avec ses compétences et vient les mettre à disposition et à profit et vient s'enrichir de celles des autres.* »⁵⁵. Plusieurs qualificatifs sont utilisés pour caractériser le mode de fonctionnement de l'équipe : autonomie, transparence, force de questionnement, adaptation, orientation client, ainsi que la cohérence, soit « *un certain alignement entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait* »⁵⁶. Puis, le positionnement de l'entité est également identifié comme une dimension différenciante. D'une part, le fait d'appartenir hiérarchiquement au Siège conduit à être mandaté sur des projets à la maille du Groupe ou bien du Siège lui-même. D'autre part, les professionnels revendiquent une « *position méthodologique* »⁵⁷ au sens où ils ont vocation à concevoir des approches transposables, assez génériques, moins orientées métiers à l'inverse d'autres acteurs du Groupe. Enfin, ils notent des particularités dans les relations entretenues avec leurs clients. En effet, leur positionnement favorise une certaine proximité avec les décideurs leur permettant une facilité d'approche, mais également une relation jugée plus intime et un accès aux problématiques réelles des dirigeants : « *Et donc c'est pas on va dire une problématique politiquement correcte qui fait qu'on comprend pas exactement ou qu'on comprend à moitié ce qui les tracasse ou alors les sujets qui les animent ou en fait leurs difficultés. Là, ils se livrent vraiment et ça nous permet vraiment de répondre au mieux en fait à leurs besoins.* »⁵⁸. Pour finir, ne pas être dans une logique de prestataire formalisée leur permet d'être facilement sollicitables et aussi d'avoir une certaine souplesse dans les accompagnements qu'ils peuvent

⁵⁴ Entretien n°7

⁵⁵ Entretien n°5

⁵⁶ Entretien n°3

⁵⁷ Entretien n°1

⁵⁸ Entretien n°2

réaliser, comme par exemple y ajouter des actions supplémentaires selon le besoin. Un des enquêtés définit leur valeur ajoutée comme étant le fait « *d'avoir posé les bonnes questions, d'avoir fait les bons diagnostics, d'avoir soulevé les vrais problèmes, et cetera* »⁵⁹, sans dogmatisme ou imposition d'un avis.

De leur côté, les membres d'ENGIE Consulting confèrent des éléments de différenciation de leur entité relatifs à sa nature de cabinet interne. Tout d'abord, est louée la constitution particulière de l'équipe avec la diversité de profils et de séniorité de carrière, ce qui permet « *richesses de points, des vraies confrontations, des richesses de point de vue* »⁶⁰. Être en interne leur permet de développer une expertise autour des activités de l'entreprise et donc de rapidement monter en compétences sur les différentes missions, tout en y développant leur réseau : « *les avantages d'un cabinet de conseil interne c'est pour le plus évident, c'est la connaissance des métiers, la connaissance des clients, la connaissance des organisations* »⁶¹. De plus, ils partagent de fait les intérêts de leurs clients, l'objectif de leur mission n'est pas de faire du chiffre – le cabinet n'est pas un centre de coûts – mais de servir les intérêts d'ENGIE. Dès lors, ils obtiennent rapidement la reconnaissance de légitimité et la confiance de leurs clients : « *c'est parce qu'on aide l'interne et qu'ils nous font confiance et qu'ils se disent « nos secrets vont pas être trahis, ça va pas partir à l'externe »* »⁶². De la même façon, ils sont en relation avec les dirigeants des entités qu'ils accompagnent et missionnés sur des projets à forte valeur ajoutée. Ôtés de la tension sur l'aspect commercial, plusieurs des interviewés considèrent les clients comme les « *sachants* »⁶³ qu'il s'agit d'accompagner et de « *rendre autonome* »⁶⁴ en opérant un transfert de compétences, tout en se confrontant à lui si nécessaire pour s'assurer que la direction des projets réponde bien aux intérêts du Groupe. Enfin, un d'entre eux revendique également une identité propre du cabinet caractérisée d'« *exemplaire* »⁶⁵ au sens où les consultants tentent de s'appliquer à eux-mêmes ce qu'ils ont pu préconiser à leurs clients, notamment en termes d'amélioration continue avec des exercices de questionnements et de travail sur soi réguliers.

⁵⁹ Entretien n°5

⁶⁰ Entretien n°6

⁶¹ Entretien n°4

⁶² Entretien n°4

⁶³ Entretien n°6

⁶⁴ Entretien n°7

⁶⁵ Entretien n°7

2.1.3. Des limites organisationnelles à l'activité

Cependant, les enquêtés sont également conscients d'obstacles qui les limitent dans leurs activités.

Tout d'abord, l'équipe DDO s'accordent sur un manque de lisibilité de leur entité en termes de positionnement et d'offre de valeur induisant *in fine* un manque de reconnaissance dans l'organisation. En effet, la multiplication des acteurs de la transformation, comme ENGIE Consulting et l'entité Transformation & Géographies, un rattachement jugé peu logique à la Direction des Ressources Humaines et un rôle non régalien, ont pour conséquence de brouiller de potentiels clients, qui ne le deviennent donc pas: « *Je pense que des clients potentiels qui devraient passer par nous ne penseraient pas à passer par nous parce que tout simplement, ils nous...pour eux, ils ne nous positionnent pas là où nous on se positionne.* »⁶⁶. Puis, il arrive également que l'équipe soit sollicitée sur des sujets n'entrant pas dans son périmètre voulu, comme de la facilitation et du coaching interne, prouvant un manque de clarté de son offre de valeur. Ensuite, son appartenance au Siège peut aussi conférer à l'équipe des réticences de la part de certains clients. En effet, ils peuvent craindre une prise de contrôle, une perte d'autonomie avec des acteurs de DDO perçus comme des émissaires de la Direction Générale. Cette appartenance implique également une certaine exigence à être sur les « *vrais sujets qui sont vraiment en valeur ajoutée, qui collent vraiment avec notre positionnement qui vont faire vraiment, qu'on va s'épanouir* »⁶⁷. Dès lors, ces éléments ont pour conséquences de limiter la reconnaissance de la Direction et à également limiter les capacités à obtenir cette reconnaissance pour l'équipe qui espère une officialisation et une reconnaissance des plus hauts dirigeants pour pallier ce décalage : « *il faut que ce soit validé par toutes les parties prenantes de manière officielle et que ça fasse partie des process Groupe* »⁶⁸. Ensuite, malgré l'ambition affichée de devenir un passage obligé pour tous les grands projets d'organisation d'ENGIE, le collectif ne se sent pas en capacité, ni la légitimité, pour occuper ce rôle pour l'ensemble de l'entreprise. Notamment se pose la question de quelle assertivité avoir sur des sujets dans des géographies éloignées⁶⁹. Enfin, ils évoquent également des biais limitant leurs

⁶⁶ Entretien n°3

⁶⁷ Entretien n°5

⁶⁸ Entretien n°3

⁶⁹ Entretien n°4

accompagnements. D'une part, ils ne peuvent pas répondre aux demandes des entités à la recherche de main d'œuvre pour déployer leur projet. D'autre part, du fait de leurs apports non payants, ils peuvent souffrir de l'image idéalisée d'une prestation payée très chère qui serait meilleure que celle qu'ils proposent.

Pour leur part, les consultants évoquent principalement des limites découlant du positionnement interne du cabinet. Effectivement, pour certains une première limite est les projets imposés par la Direction Générale sans possibilité de refuser. Puis, la diversité des clients étant limitée au périmètre d'ENGIE, le cabinet ne peut pas – ou peu – réaliser d'études comparatives [*benchmarks*] pour que les clients se positionnent par rapport à des acteurs comparables sur des thématiques communes, comme la rémunération. De la même façon, rencontrer peu de nouveaux clients, périmètres ou encore types d'activités limite l'innovation. De plus, des cabinets externes peuvent avoir la préférence à leur détriment pour des raisons de confidentialité, avec la méfiance de se dire « *ils vont tout savoir sur moi. Euh, ça peut me porter préjudice* »⁷⁰, mais également car ils peuvent être considérés comme plus légitime et reconnu « *c'est forcément plus plus légitime parce que c'était un cabinet externe qui tournait sur la place parisienne* »⁷¹. Enfin, comme l'équipe DDO, ils abordent aussi le décalage entre leur ambition et la réalité vécue par les consultants. En effet, même si la tendance s'inverse progressivement, pendant plusieurs années le cabinet s'est majoritairement vu confier des missions PMO – soit de la responsabilité de portefeuille de projets pour suivre et gérer leur avancement, plutôt que des missions donnant la possibilité de contribuer aux projets de l'intérieur. Ce décalage est à l'origine d'un taux de rotation du personnel [*turn over*] important dans l'équipe: « *on recrute des bons profils et on leur disait qu'ils allaient avoir une expérience singulière, qu'ils allaient faire des missions à super valeur ajoutée. Et souvent, ils faisaient de la PMO derrière donc bon* »⁷².

2.1.4. Des relations dévoyées avec les pairs

Enfin, le thème des relations entre pairs, acteurs de la transformation chez ENGIE, a été abordé.

⁷⁰ Entretien n°7

⁷¹ Entretien n°4

⁷² Entretien n°7

Pour leur part, certains membres de DDO ont dans un premier temps évoqué des relations « assez froides et tendues »⁷³, voire de concurrence, notamment du fait de personnes en confrontation des deux entités. Puis, ils décrivent actuellement des relations aux contours redéfinis, se qualifiant d' « *apporteurs d'affaire* »⁷⁴ mutuels et de partenaires. Cependant, dans les faits, ils observent peu de collaboration et l'apport de projets hors du positionnement de DDO qui sont donc déclinés. Lorsqu'elles ont lieu, les collaborations sont à l'initiative des chefs de projet uniquement, ce n'est pas quelque chose que l'équipe apporte d'elle-même. Les consultants internes joueraient alors le rôle de bras pour la mise en œuvre, se différenciant de l'équipe DDO qui s'attèle davantage à la conception méthodologique. De leur point de vue, les consultants du cabinet interne évoquent une grande méconnaissance des activités de DDO et certainement un manque de moyen pour avoir une notoriété et un poids réels, notamment en multipliant les accompagnements. De plus, ils mentionnent une absence de relation : « *Le niveau de relation est nul* »⁷⁵. Ce manque de relation serait expliqué par des « *logiques de territoire* »⁷⁶ de certaines personnes, notamment du fait que les deux entités seraient en concurrence étant donné la proximité des activités⁷⁷ et qu'ENGIE Consulting est légitime : « *nous, on a 0 souci de légitimité, personne chez Consulting a un problème de légitimité* »⁷⁸.

Puis, sur les relations avec l'entité *Transformation & Géographies*, les enquêtés de DDO sont plusieurs à affirmer le besoin de clarifier l'interface pour eux, mais également pour les potentiels clients. En effet, portant tout deux le terme « transformation » dans leur intitulé les périmètres ne sont ni clairs pour les membres ni pour le reste de l'organisation. A l'inverse, ils sont considérés uniquement comme des clients par les personnes interrogées d'ENGIE Consulting.

Ainsi, on prend connaissance de deux entités ayant vu le jour afin de répondre à un besoin précis, un projet de réorganisation et une recherche d'économies dans les dépenses de conseil. Entités dont l'activité se recoupe aujourd'hui sur les sujets de transformation avec l'objectif de défendre les intérêts d'ENGIE. Elles se ressemblent également, selon le discours

⁷³ Entretien n°5

⁷⁴ Entretien n°5

⁷⁵ Entretien n°6

⁷⁶ Entretien n°6

⁷⁷ Entretien n°7

⁷⁸ Entretien n°6

de leurs membres, sur la diversité des profils qui les composent et qui rend possible des confrontations de différentes approches. Cependant, alors qu'une suit une organisation structurée et cadrée de cabinet de conseil, l'autre revendique une souplesse et une certaine liberté aussi bien dans son fonctionnement que dans ses accompagnements. De plus, même si toutes deux ne sont pas soumises à une logique de bénéfices et n'ont pas de caractère régalién, les modèles économiques diffèrent. Le cabinet intervient en réponse à des sollicitations de clients dans le cadre d'une proposition commerciale, tandis que l'équipe DDO va proposer des accompagnements non payants à des entités engagées dans un projet. Toutefois, pour les deux populations le réseau et l'expertise de l'entreprise sont des enjeux clés, et elles partagent l'aspiration de voir leur rôle gagner en importance dans le Groupe. De même, chacune bénéficie et subit les avantages et inconvénients d'être un acteur interne partageant les intérêts de ses clients. En effet, ce positionnement peut aussi bien être source de confiance que de défiance. Puis, concernant leurs relations mutuelles, les perceptions ne sont pas similaires. Alors que pour DDO, les relations se sont apaisées et que même si la collaboration reste faible, elle est possible avec des rôles définis pour chacun, pour les consultants internes, la concurrence est de mise. De plus, la définition des rôles et des périmètres ne leur paraît pas aussi tranchée. Enfin, alors que le Cabinet de conseil est bien identifié dans l'entreprise, l'équipe DDO souffre d'un positionnement pas assez lisible et par conséquent d'un manque de reconnaissance. Toutefois, en dépit de cette différence elles sont toutes deux confrontées à un écart entre leurs ambitions et la réalité vécue par les acteurs.

2.2. Être acteur de la transformation de l'entreprise : des visions plurielles

2.2.1. *Des trajectoires professionnelles continues*

Il s'agit à présent de s'intéresser aux trajectoires professionnelles des acteurs, à partir de leurs parcours d'interroger le sens qu'ils donnent au fait d'avoir rejoint leur entité actuelle, DDO ou ENGIE Consulting, mais également de leurs perspectives d'évolution pour l'avenir. Tout d'abord, il est à noter qu'aucun des enquêtés n'étaient initialement destinés à travailler dans des activités de la transformation. Ingénieurs, généralistes, financiers, c'est une succession d'étapes qui les ont conduits plus ou moins progressivement à leur poste actuel. La majorité des enquêtés de l'entité DDO, malgré des formations initiales et des parcours variés, ne vivent pas comme une reconversion leur intégration dans l'équipe. Dans un premier temps, certains

l'appréhendent comme une continuité de leurs expériences précédentes, même si ces expériences n'étaient pas directement orientées vers les métiers de la transformation. Il peut s'agir d'une « *opportunité qui s'est trouvée à ce moment-là* »⁷⁹, d'une occasion de mettre son réseau et son expérience⁸⁰, ou encore d'une « *extension* »⁸¹ de ce qu'ils faisaient avant. De même, intégrer l'équipe DDO est le fruit d'une « *transformation individuelle* »⁸² pour une des personnes interrogées, mais elle lui confère également cette notion de continuité de ses expériences passées : « *le gap était tellement énorme et donc pour moi la transfo était un bon passage du monde du hard au monde soft. Et donc c'était une opportunité pour capitaliser sur ce que j'avais développé en termes d'agilité et de facilitation* ». Toutefois, ils évoquent tout de même la nouveauté que ce poste représente pour eux : « *j'ai l'impression de de re décliner le même métier et je me suis dit bon ça va, j'avais envie de découvrir quelque chose de nouveau. Puis vraiment de relancer, de me lancer dans un truc assez challenging* »⁸³ ; « *c'est bien pour tout le monde aussi de faire des pas de côté, c'est à dire que de sortir de tes problématiques industrielles pour avoir des problématiques plus stratégiques ou plus intéressantes aussi* »⁸⁴.

Chez les membres d'*ENGIE Consulting*, il est possible de retrouver également dans le discours des consultants la notion de continuité des parcours, tout en ayant le besoin de changement et de nouveauté. En effet, ils sont plusieurs à avoir rejoint le cabinet avec la volonté première de quitter leur ancien poste, consultant externe ou bien dans le milieu des RH. Mais, il y a dans ces changements de la même façon une forme de continuité, que cela soit le consultant externe devenant consultant interne⁸⁵, ou du passage de la gestion de projets opérationnels à des missions de conseil⁸⁶.

Pour la poursuite de leur trajectoire professionnelle, ils sont deux uniquement, les plus proche en âge de la retraite, à évoquer la volonté de rester à leur poste actuel dans lequel ils ont trouvé un certain confort et équilibre⁸⁷. Pour les autres, les perspectives sont variées. Certains évoquent l'envie de retourner à des postes plus opérationnels⁸⁸ pour ne pas s'enfermer ou bien

⁷⁹ Entretien n°1

⁸⁰ Entretien n°5

⁸¹ Entretien n°2

⁸² Entretien n°3

⁸³ Entretien n°2

⁸⁴ Entretien n°1

⁸⁵ Entretien n°4

⁸⁶ Entretiens n°6 & 7

⁸⁷ Entretiens n°2 & 6

⁸⁸ Entretiens n°1, 5 & 7

de faire une activité plus proche de leurs perceptions personnelles⁸⁹. Par ailleurs, l'un des enquêtés porte une attention particulière au fait que sa future fonction soit compréhensible et reconnue par les autres, extérieurs à l'entreprise : « *De réussir à expliquer simplement ce que tu fais et que les gens comprennent la valeur ajoutée indépendamment de la valeur ajoutée qui peut être reconnue par les gens qui sont dedans* »⁹⁰.

Cependant, plusieurs limites sont évoquées au sujet des évolutions professionnelles. D'une part, il se pourrait que les consultants internes cherchant un nouveau poste dans le Groupe soient confrontés à des disparités à la baisse en termes de proposition salariale pouvant être un frein à leur mobilité. De plus, les qualités du rôle de consultant managers ne sont pas reconnues telles quelles du côté opérationnel, disqualifiant leur expérience. D'autre part, un autre évoque la difficulté à changer de poste dans le Groupe après avoir passé plusieurs années au Siège : « *Tu peux rien faire* ». Ainsi, même si désiré, un changement de poste pourrait ne pas être aussi aisé, notamment si les individus choisissent de rester chez ENGIE.

2.2.2. Des postures professionnelles différenciées

En tant qu'acteur de la transformation, les enquêtés ont développé des postures et des enjeux particuliers dans l'exercice de leur activité.

Tout d'abord, le thème de la légitimité revient régulièrement dans le discours des professionnels. Elle serait acquise, d'une part, par les expériences passées réussies⁹¹, conférant un gage de succès aux yeux de clients potentiels. D'autre part, la formation apparaît aussi comme un vecteur de légitimité. En effet, depuis leur prise de poste les enquêtés ont pu suivre des formations métier, sur les bases du métier de consultant par exemple, ou des formations complémentaires, comme une formation au design d'organisation pour DDO. Ces formations n'apportent pas seulement des apports pratiques et théoriques aux bénéficiaires. Cela leur permet également de se professionnaliser⁹², de se conforter dans leurs approches, d'avoir

⁸⁹ Entretien n°3

⁹⁰ Entretien n°5

⁹¹ Entretien n°1

⁹² Entretiens n°1 & 5

confiance en eux, et par conséquent de donner confiance aux clients⁹³. De plus, cela contribue à l'évolution de leur posture pour mieux répondre aux attentes du poste⁹⁴ ou à affirmer davantage une posture individuelle, comme celle de coach par exemple⁹⁵. Ce gain de légitimité, d'affirmation de soi ou encore de confiance, a notamment pour effet chez certains d'avoir « *Une meilleure sécurité sur des accompagnements qui sont peut-être pas évidents à oser* »⁹⁶, notamment vis-à-vis de clients haut placés dans la hiérarchie.

Ensuite, les différents professionnels ne partagent pas la même conception de leurs postures professionnelles et de la relation-client. Par exemple, un membre de DDO qualifie sa posture et celle de l'équipe « *d'intermédiaire* » ou « *semi-haute* »⁹⁷ donc entre la posture haute de sachant et décidant et de son opposée, la posture basse, du fait que l'équipe véhicule les bonnes pratiques de l'entreprise sur les sujets d'organisation. Celle-ci est adaptée, avec plus ou moins de préconisations, selon la proximité et la confiance partagée avec le client : « *Tu vois, je pense qu'on va pas avoir toujours la même approche, peut être que en fonction du client on n'a pas la même posture non plus.* »⁹⁸. Cependant, un autre membre de l'équipe se définit davantage comme « *un coach d'organisation* »⁹⁹ qui va œuvrer à guider et rendre autonome les personnes dans leur sujet de transformation. Du côté des consultants, tandis que pour un il s'agit notamment de « *tester [la] capacité à plonger dans l'inconnu* »¹⁰⁰ des clients afin d'évaluer leurs capacités réflexives et les possibilités d'expérimentation pour se transformer, pour un autre l'activité consiste à comprendre les enjeux des dirigeants, même si la relation-client paraît assimilable à celle observée entre les consultants externes et leurs clients¹⁰¹. Le troisième enquêté a quant à lui développé des stratégies individuelles en créant des relations de confiance avec des clients afin de s'assurer d'obtenir des missions qui lui conviennent. De même, il s'attèle à avoir plusieurs projets en simultané afin de ne pas « *se faire aspirer par un client* »¹⁰² et de ne pas être déconnecté de la vie du cabinet. Cependant, on observe un décalage avec la perception partagée par l'ensemble des membres de l'entité DDO qui concède aux consultants internes une posture de basse d'exécutant opérationnel faisant ce qu'on leur dit de faire : « *Un*

⁹³ Entretiens n°1 & 2

⁹⁴ Entretien n°4

⁹⁵ Entretien n°3

⁹⁶ Entretien n°3

⁹⁷ Entretien n°1

⁹⁸ Entretien n°1

⁹⁹ Entretien n°3

¹⁰⁰ Entretien n°6

¹⁰¹ Entretien n°4

¹⁰² Entretien n°7

consultant, c'est un peu la petite main, c'est à dire qu'ils aident, ils conseillent, il va faire aussi à la place de. Il est énormément dans l'opérationnel »¹⁰³.

2.2.3. Des frustrations du professionnel de la transformation des organisations

Enfin, les professionnels rencontrés ont partagé des éléments sources de frustrations dans l'exercice de leurs activités.

Tout d'abord, ils sont plusieurs à souffrir d'un niveau de reconnaissance trop faible de leur fonction. Ils sont plusieurs à évoquer les difficultés qu'ils rencontrent lorsqu'ils tentent d'expliquer leur métier¹⁰⁴ et le regret de ne pas pouvoir le faire simplement. Ce manque de compréhension, expliqué peut-être par la nouveauté de la fonction formalisée telle quelle, les conduit à questionner, d'une part, leur utilité et leur engagement : *“Ça questionne pas mal, ton engagement aussi, tu vois de te dire, tu travailles dans quelque chose qui est inexplicable, c'est un peu, c'est un peu ennuyeux quand même”¹⁰⁵*. Puis, d'autre part, ils s'interrogent aussi sur les parcours de carrières possibles et envisageables après ce passage par la transformation. De la même façon, est aussi mentionnée la difficulté à définir son rôle dans l'entreprise quand l'activité consiste à changer de missions à pas de temps rapprochés : *« tu te demandes, quel est vraiment ton rôle dans l'entreprise. C'est toujours difficile de le définir parce qu'il change ton rôle, il change tous les tous les 2-3 mois. Tous les 2-3 mois t'es responsable d'un nouveau projet et puis tu l'as réussi, tu le finis puis après tu rentres, et bon bien et maintenant qu'est ce qui se passe en fait ? »¹⁰⁶*. Ou encore, lorsque, comme dans le cas de l'équipe DDO, les accompagnements ne sont pas indispensables mais facultatifs¹⁰⁷.

Ce dernier point a également des répercussions à d'autres échelles de l'activité. Effectivement, les fonctions de consultant interne, ou bien celle de support méthodologique comme les membres de DDO, ont des implications qui sont vécues comme des frustrations par les acteurs, comme ne pas être décisionnaire sur les projets¹⁰⁸, aider à la construction mais ne

¹⁰³ Entretien n°3

¹⁰⁴ Entretiens n°4 & 5

¹⁰⁵ Entretien n°5

¹⁰⁶ Entretien n°4

¹⁰⁷ Entretien n°5

¹⁰⁸ Entretiens n°1 & 7

pas construire soi-même¹⁰⁹, ne pas pouvoir apporter son propre point de vue sur les sujets et solutions¹¹⁰, ou encore de pas avoir de vision sur les retombées réelles du projet¹¹¹, qui remettent en question leur utilité pour les acteurs si finalement la mission n'aboutit pas¹¹² ou bien si les apports de l'accompagnement ne sont pas intégrés¹¹³. Puis, le type, la nature des projets menés peut être un enjeu selon les appétences du professionnel. Tandis que certains redoutent « *des gros projets qui ne font rêver personne dans l'équipe* »¹¹⁴ imposés par la Direction Générale et auxquels on ne peut pas dire non, d'autres ont justement « *envie d'avoir des trucs un peu importants qui font une différence sur l'ensemble de l'organisation* »¹¹⁵, au détriment du « *fonds de commerce* »¹¹⁶ que sont des sujets touchant plutôt à la performance collective. Être sur les « bons » sujets est un facteur de pression pour un des membres de l'équipe DDO, comme l'enjeu derrière est de justifier l'activité du département¹¹⁷. De plus, une autre source de frustration observée par les enquêtés est la confidentialité de certains sujets qui les empêchent d'en parler à leurs collègues, ou bien même à embarquer des ressources nécessaires pour réaliser le projet. Cet aspect du métier est vécu comme une contrainte par les acteurs : « *Donc, cette contrainte de se dire, bah je peux pas tout dire, voilà, j'ai j'ai mon devoir de de réserve, et de confidentialité. Bah ça c'est pas quelque chose de simple tous les jours* »¹¹⁸.

Ensuite, ils sont plusieurs à ressentir une tension quant à la posture professionnelle qu'ils revendiquent. Par exemple, une des personnes de l'équipe DDO interrogées se considère comme un « *coach en organisation* »¹¹⁹. Même si sa direction l'accepte et l'autorise à prendre cette posture dans ses accompagnements, il ne s'agit pas du type de posture officiellement pris par l'entité, de même qu'à l'inverse les membres de DDO ne souhaitent pas être perçus comme un département de coaching interne. La personne vit donc un décalage avec ses collègues qui lui fait poser des questions sur son avenir dans l'équipe : « *Aujourd'hui, il y a un gap entre, je le sens il y a un gap, entre comment moi je me positionne, toi, je te dis, je suis coach d'orga et je fais comme ça et je sens que ça n'est pas là posture ou la manière de vivre le métier des*

¹⁰⁹ Entretien n°1

¹¹⁰ Entretien n°6

¹¹¹ Entretiens n°1, 3 & 6

¹¹² Entretien n°7

¹¹³ Entretien n°3

¹¹⁴ Entretien n°7

¹¹⁵ Entretien n°1

¹¹⁶ Entretien n°1

¹¹⁷ Entretien n°4

¹¹⁸ Entretien n°2

¹¹⁹ Entretien n°3

autres, de l'équipe et donc il y a un décalage, c'est réel. Et je pense que aujourd'hui je vois moins ma place dans DDO par rapport à ça parce que je suis peut-être trop décalée. »¹²⁰. Puis, un des consultants internes rencontrés, dont ENGIE Consulting représente la première expérience dans le conseil, a été confronté à une délégitimation de la part de ses pairs. En effet, pour cette personne certains membres de son équipe considéreraient que pour être un bon consultant interne, il faut avoir eu de l'expérience dans le conseil externe et répondre aux stéréotypes de la « *posture de consultant un peu costume-cravate-je-fais-du-slide* »¹²¹. Ceci se voyant renforcé par la différence salariale à l'entrée dans le cabinet entre les nouveaux consultants venant de l'externe et ceux provenant du Groupe en interne.

Enfin, le caractère très prescriptif que peut prendre leur métier est appréhendé dans certains de ses aspects comme une source de frustrations. Par exemple, une des personnes interrogées évoquait le fait qu'un consultant pas encore manager se voyait imposer missions et déplacements aux derniers moments, tout en subissant la pression sur ses chiffres, notamment liés au démarchage commercial¹²². De la même façon, un autre mentionne la gestion du temps et l'affectation aux missions selon le temps disponible des consultants. Il estime que cette manière de faire n'est pas la bonne, et qu'elle n'optimise pas le bien être des consultants qui devraient pouvoir eux-mêmes gérer leur temps en le prévoyant en totale connaissance de leurs appétences et capacités : « *c'est une de mes grosses bagarres au sein du cabinet, c'est nul n'est plus compétents sur la gestion de mon agenda que moi* »¹²³.

En définitive, les discours donnent à voir les représentations et vécus du métier de la transformation par des acteurs arrivés à ses fonctions par le biais d'opportunités et de chemins plus ou moins détournés. Toutefois, chacun concède une notion de continuité dans leur trajectoire professionnelle. En effet, qu'elle soit liée à des activités, des appétences personnelles ou d'autres facteurs, ils identifient une cohérence et une logique dans leur parcours. De plus, même si leur prise de poste n'a pas été perçue comme une reconversion, il n'en est pas moins source de nouveauté. Mise à part une minorité, la plupart n'envisage pas à ce jour de poursuivre leur carrière dans ces activités, mais d'évoluer dans d'autres types de postes, opérationnels

¹²⁰ Entretien n°3

¹²¹ Entretien n°7

¹²² Entretien n°4

¹²³ Entretien n°2

notamment. Ensuite, il est intéressant de constater qu'il n'y a pas une posture professionnelle prédominante, mais une variété de représentations de leur fonction. Ils ne vont pas définir leur rôle de la même façon et peuvent être confrontés à des visions différentes de leur propre posture, pouvant être à l'origine de tensions collectives, entre DDO et ENGIE Consulting par exemple, mais aussi individuelles. Enfin, les enquêtés ont également fait part des frustrations vécues dans leur métier. Ils sont plusieurs à être éprouvés par le manque de reconnaissance de leur fonction et entité qui a pour fins de questionner leur utilité et engagement. De plus, le rôle qu'ils doivent avoir dans les accompagnements peut ne pas les satisfaire totalement, au sens où ils souhaiteraient pour certains avoir une capacité d'implication et un poids plus important. De même, les exigences de confidentialité ou bien les impositions des projets et des manières de faire leur projet pèsent pour plusieurs des acteurs. Ainsi, on observe alors une représentation des parcours assez proche, et des vécus qui peuvent se recouper chez les différents enquêtés malgré une conception de leur rôle qui peut diverger.

Conclusion

Dès lors, cette seconde partie rend compte du protocole d'enquête mis en place, des conditions de récolte des données, ainsi que la présentation et description des résultats obtenus. Cette étape me semble indispensable en plusieurs aspects. D'une part, il pousse l'enquêteur à mettre à plat et à clarifier l'enquête menée, notamment en approfondissant la réflexivité autour de sa pratique pour prendre de la distance avec le terrain. Mais aussi, d'autre part, à effectuer un tri et une recombinaison des informations à sa disposition afin de préparer la phase d'interprétation des données en vue de l'analyse, qui permettra au mémoire de devenir un véritable outil de professionnalisation.

Pour leur part, les résultats récoltés donnent à voir des groupes professionnels homogènes et hétérogènes à la fois. En effet, inter et intra groupes, ils partagent des caractéristiques communes, mais s'opposent dans leur discours et revendiquent leurs différences et particularités par rapport à leurs pairs. Par ailleurs, les membres des deux entités, caractérisés par la diversité de leurs profils, rendent compte d'interprétations spécifiques de leur

activité, mais qui ne suffisent pas à pallier l'ensemble des frustrations qu'ils peuvent éprouver dans la réalisation de leur travail. Dès lors, il peut être intéressant de questionner les processus identitaires, individuels et collectifs, en jeu dans la construction des représentations des professionnels, d'observer ce qui rapprochent et ce qui éloignent ces pairs au métier, sur le papier du moins, quasiment similaire. De la même façon, l'analyse de l'individu comme acteur convient de mettre en lumière les actions qu'ils déploient, de manière conscientisée ou non, pour remédier aux conflits et tensions dont il fait l'objet.

Partie 3 : Penser la construction identitaire des acteurs de la transformation chez ENGIE : des identités professionnelles multidimensionnelles sous tension

Lors de l'immersion réalisée à l'occasion de mon apprentissage dans l'équipe Développement des Organisations (DDO), appartenant au Siège d'ENGIE, et la participation à ses missions, j'ai été témoin d'un décalage entre les aspirations des membres, pour eux et pour l'entité, et la réalité vécue par ses derniers. S'en suivait un constat collectif de limites liées au système organisationnel, spécifiquement dû au manque de visibilité et de compréhension de leurs activités par les autres acteurs, ainsi que des réflexions sur les décisions à prendre et les évolutions structurelles à mener. Notamment, une des limites évoquées par les individus était la confusion souvent faite entre DDO et le cabinet de conseil interne, ENGIE Consulting. Ce dernier semble pour sa part bien identifié et reconnu par le reste de l'organisation. Donc, nous pouvons supposer qu'au-delà des limites organisationnelles, il peut être aussi question de problématiques interactionnelles entre différents groupes au sein d'ENGIE. Par ailleurs, lors d'échanges avec mes différents collègues je remarquais également des discours significativement disjoints sur la définition que les individus formulaient sur leurs rôles chez DDO et ENGIE, sur le sens de leur fonction, ou encore sur ce qui avait de l'intérêt pour eux dans leur métier, m'indiquant une hétérogénéité des représentations mobilisées.

Ces divergences m'ont poussé à me questionner sur la construction des identités professionnelles des sujets composants DDO, et la manière dont celles-ci pouvaient être influencées par les tensions mentionnées précédemment. L'identité est constituée selon C. Dubar de trois dimensions : le Moi, le Nous, et les Autres (Dubar, 2000). Une de ses composantes est l'identité professionnelle, qui elle renvoie au monde vécu du travail et les significations qui lui sont conférées par les individus, aux relations de travail, notamment leurs perceptions et les sentiments d'appartenance éprouvés, ainsi qu'aux trajectoires et aspirations professionnelles (Fray & Picouveau, 2010, §13). On observe donc une articulation entre l'identité de soi par soi, et de celle de soi par les autres. Il m'a alors semblé nécessaire de porter le regard aussi bien au niveau collectif, qu'individuel afin de pouvoir comprendre comment et sur quoi se construisent ces identités. Puis, les individus étant sujets, il s'agit de s'intéresser aux réactions et actions de ces derniers face aux conflits internes ou externes vécus. Enfin, afin de

saisir l'importance ou non du rôle joué par les limites de connaissance et de reconnaissance des activités des membres de DDO, j'ai fait le choix de réaliser l'analyse de façon comparative en rencontrant un échantillon de consultants internes appartenant à ENGIE Consulting, eux aussi acteurs de la transformation chez ENGIE.

Trois facteurs constitutifs des identités professionnelles sont identifiés (Albert & all, 2003) : l'identité par l'appartenance à une entreprise, système culturel particulier et scène de la réalisation identitaire des individus, l'identité par le métier, liée à la profession et à l'activité de travail, et enfin, l'identité par l'appartenance à des groupes, produisant des processus de socialisation, d'identification et de différenciation. Dès lors, nous pouvons nous demander dans quelles mesures l'organisation spécifique dans laquelle les sujets s'insèrent et la place qu'ils y prennent influence leur identité professionnelle ? Quels processus sont à l'œuvre dans la construction identitaire des individus ? Quels effets produisent les images renvoyées par l'organisation ? Quelles stratégies individuelles et collectives sont développées par les acteurs afin de se réaliser identitairement ?

Il s'agit à présent d'analyser les différents processus et effets de cadrage entrants en jeu dans la construction de l'identité du professionnel. Ainsi, après avoir rendu compte des effets possiblement produits par la socialisation au travail, dans un environnement donné et à des places spécifiques, il s'agit de s'intéresser aux composantes subjectives de l'identité. Enfin, nous verrons que l'identité construite peut se trouver en conflit avec les images renvoyées par le monde social, mettant en tension l'individu – ou le groupe - qui pour se réaliser identitairement déploie des stratégies d'ajustement.

1. Prescriptions et apprentissage culturel : l'identité institutionnelle dans un environnement de travail donné

S'insérer et prendre part activement à un milieu organisé, comme travailler dans une organisation, conduit à assimiler une nouvelle culture au travail. Une des idées structurantes de la théorie de l'« apprentissage au travail » conceptualisée par Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1977) est d'appréhender l'organisation, l'entreprise, comme un lieu d'acculturation spécifique où se réalise un processus de socialisation secondaire de ses membres au contact des différents groupes qui la composent.

1.1. Des univers professionnels donnés : injonctions et organisation du travail

1.1.1. ENGIE : Valeurs et comportements prescrits

Dans les années 1980, les pratiques langagières ont été investies par les organisations comme un levier de « mobilisation des salariés et d'harmonisation des relations interpersonnelles au travail » (Mariscal, 2016). V. Mariscal évoque le développement de processus de construction d'un « langage commun » associé à une culture d'entreprise spécifique. Le changement de dirigeante à la tête d'ENGIE opéré en 2021, Isabelle Kocher remplacée par Catherine MacGregor, implique un revirement stratégique pour l'organisation. Afin d'acter et de soutenir sa nouvelle ligne directrice, la responsable s'est outillée de 5 « *ENGIE Ways of Working* » (2021)¹²⁴, afin de remplacer les « *4 Values* » (2018)¹²⁵ d'I. Kocher, dessinant les nouveaux contours de l'organisation, et notamment ses nouveaux principes de fonctionnement. Cette forme d'énonciation est constitutive d'un type de discours spécifique qualifié de « discours managérial » (Vandevelde-Rougale, 2017). Pas uniquement destinés aux acteurs de la transformation, mais à l'ensemble des salariés, ce « marketing interne » a pour vocation d'instaurer un système de valeurs commun, un code, permettant de connecter

¹²⁴ Annexes m & n

¹²⁵ Annexes o & p

l'ensemble des membres de l'entreprise et d'agir comme un moteur de motivation. Malgré une approche portant une vision descendante de la relation salariale, le langage commun agirait comme un outil de normalisation pour pallier l'asymétrie des rapports sociaux en entreprise et dé-conflictualiser les relations grâce à une « communication horizontale » et homogénéisée pour, à terme, gagner en efficacité. Il encadre le rapport au travail en produisant un sens qui constitue des injonctions managériales autour desquelles le professionnel doit construire sa pratique, et par conséquent son identité.

Instrumentalisation du discours managérial

Tout d'abord, les programmes ont pour vocation d'appuyer la stratégie dessinée par la direction du moment. C. MacGregor l'orienté vers un resserrement des activités opérationnelle, un recentrage métier du groupe et une attention accrue sur les clients et leurs besoins (*Focus on business*), effaçant l'élargissement des activités et de l'état-d'esprit des collaborateurs avec la valorisation d'être « ambitieux » et « ouverts » prônés par I. Kocher. Ils marquent également le virage organisationnel entre les deux directrices et leur type de management. Alors que lors de son mandat chez ENGIE, I. Kocher favorisait un management participatif, en encourageant, toujours dans cet esprit d'ouverture, les collaborateurs à se lancer dans de nouveaux projets, pour sa part C. MacGregor adopte un fonctionnement plus dirigiste avec la volonté de diminuer « l'éparpillement », engendré par le management précédent, en exigeant notamment plus de sélectivité dans les projets (*Commit to deliver*). Un autre élément saillant réside dans le mode de production du discours. Les *ENGIE Wow* constituent le résultat de 22 entretiens réalisés uniquement au plus haut niveau de l'organisation (Comité Exécutif, top managers), tandis que les « 4 Values » étaient le fruit d'une consultation large interne au groupe, « *Imagine 2030* », de plusieurs milliers d'interviewés de tous niveaux. Ainsi, il s'agit dans le premier cas de la production d'un discours managérial prescriptif proposant une vision descendante de l'organisation, à l'inverse des *Values*, production de sens collaborative. Par le truchement du discours managérial, les dirigeantes imposent leur vision de l'organisation et produisent des effets différents sur les rapports sociaux au sein de l'entreprise. En effet, la vision participative d'I. Kocher induit une organisation plus horizontale, nuanciant les rapports hiérarchiques. À l'inverse, la vision dirigiste de C. MacGregor a pour conséquence de renforcer les clivages entre les différents niveaux de l'entreprise.

Enfin, ces énoncés jouent un rôle prescriptif encadrant les normes et les comportements devant être suivis par les salariés. Effectivement, ils se posent comme un cadre définissant les pratiques et les représentations valorisées par l'organisation, excluant par ailleurs tout autres types de comportement non alignés avec les principes directeurs établis. Nous pouvons distinguer plusieurs oppositions dans les idées véhiculées par les discours :

4 Values	ENGIE Wow
Exigeant	Qualité suffisante
Entreprendre des projets	Prioriser / Sélectionner
Équipe	Groupe
Prouver que nous faisons ce que nous promettons (exactitude)	Dépasser nos objectifs (faire mieux qu'annoncer)

Ces distinctions impliquent des changements dans les pratiques professionnelles des salariés et dans les manières de réaliser concrètement leur travail. L'ère Kocher valorisait l'ouverture et l'initiation d'une multitude de projets, tout en maintenant un niveau d'exigence élevé. Les salariés devaient atteindre les objectifs fixés, en se référant à la maille de l'équipe en tant qu'échelle pour évaluer les impacts de leurs actions. À l'inverse, depuis l'arrivée de sa remplaçante, il est imposé de limiter le nombre de projets, notamment en les évaluant de manière continue afin d'y renoncer si leur rendement n'est pas jugé suffisant. Ensuite, il est demandé de s'en tenir à une « qualité suffisante » du produit avec l'objectif de limiter la culture du perfectionnisme (*Commit to deliver*). Le principe véhiculé dans l'entreprise est que le temps passé à une finalisation trop minutieuse d'un livrable est considéré comme du temps perdu, ou du moins un temps qui pourrait être mieux utilisé autrement. De la même façon, les objectifs fixés doivent être réalistes, quitte à les dépasser éventuellement (*Prioritise*). Enfin, c'est le Groupe ENGIE et ses clients (*Collaborate, Engage*) qui doivent être au cœur des solutions élaborées par les collaborateurs (*Focus on Business*).

Enfin, à travers la grille d'analyse des discours managériaux proposée par Agnès Vandeveldde-Rougal (2017), nous pouvons identifier trois fonctions occupées par ces formes d'énonciation. Tout d'abord, une fonction idéologique véhiculant les choix culturels réalisés par la nouvelle dirigeante. En effet, nous retrouvons dans les façons de travailler élaborées par la direction les valeurs qu'elle soutient en les plaçant comme point central de son projet pour le Groupe. Il s'agit par exemple de la collaboration et de la transparence. Ensuite, une fonction

symbolique agissant comme un marqueur et un moyen pour la dirigeante de légitimer son pouvoir. Notamment, afin de s'émanciper de sa prédécesseuse dans le cas de C. MacGregor, qui utilise les *ENGIE Wow* avec comme objectif latent de marquer la rupture entre les deux périodes. De cette façon, la dirigeante formalise et matérialise sa prise de pouvoir. Puis, une fonction pragmatique de prescription des comportements avec des discours qui s'inscrivent comme des outils de normalisation et d'homogénéisation supportant l'organisation choisie. En effet, ces discours fournissent aux collaborateurs un référentiel destiné à orienter leurs manières de travailler, ainsi que les représentations de leurs pratiques vouées à être partagées de tous.

Les ENGIE WOW comme dispositif d'accompagnement du changement et prescripteur de pratiques

Tout d'abord, il est possible d'observer la portée interactionnelle de l'énonciation. Notamment, grâce à plusieurs éléments de discours révélateurs d'une ambition intégratrice des employés. D'une part, l'usage d'anglicismes comme titre des fiches, ou des termes tels que « *business* », « *KPI* » et « *reporting* », mais aussi, le recours à du jargon professionnel à l'instar de « projets transverses », « satisfaction clients », « orientation client », « leviers de réussite », « organisation matricielle » ou encore « pilotage de la performance » ont pour effet de produire un lexique d'initiés (Vandeveld-Rougale, 2017), intelligible d'une minorité choisie et gage d'une certaine expertise, qui s'inscrit dans une logique d'inclusion-exclusion. D'autre part, l'englobement des salariés est réalisé notamment dans la fiche *Engage* par l'utilisation du marqueur d'énonciation « Nous » dans des verbatims tels que : « nous devons parler des succès (...) », « nous avons besoin (...) », ou bien « notre énergie et notre fierté ». De même, l'usage de la métaphore « les communautés d'ENGIE », ou encore, l'introduction d'interdiscours avec des références à la « raison d'être d'ENGIE », à ses « objectifs stratégiques » ou encore à ses « réalités opérationnelles » qui sont entendus comme des sens communs pour les collaborateurs. Ainsi, la direction semble vouloir rassembler les salariés et créer un sentiment d'appartenance au Groupe en s'appuyant sur des références communes et un discours d'expert. Par ailleurs, ce sentiment est renforcé par l'incitation à « Créer des conditions favorables à l'enthousiasme » (*Engage*) afin de valoriser encore davantage le fait de faire partie d'ENGIE.

Le corps des fiches est structuré par un ensemble d'affirmations prescriptives construites telles que : « je + verbe au présent + compléments ». Les auteurs se substituent aux lecteurs par

le recours au pronom « Je » qui débute, sauf exceptions, l'ensemble des affirmations. De cette façon, le « je » agit comme un embrayeur de personne faisant du lecteur-salarié son destinataire direct afin de l'engager à mobiliser sa subjectivité avec pour vocation de servir la stratégie du Groupe et d'atteindre les objectifs de performance qu'ENGIE s'est fixés. Le lecteur se voit donc prescrire des comportements, des pratiques professionnelles. Notamment, dans la fiche *Prioritise*, on lui impose un rapport au temps particulier marqué par la répétition d'adverbes de manière, relatifs à la rapidité d'exécution : « je prends rapidement les bonnes décisions, les communique immédiatement », « j'exécute les tâches urgentes », « nous devons décider plus vite ». De plus, l'adhésion à certaines valeurs est préconisée, telles qu'agir de manière transparente, réfléchir collectif/collaboratif. De la même manière, sont présentes également des références à certains critères organisationnels permettant d'évaluer la valeur des membres au sein de l'organisation (Vandeveldde-Rougale, 2017). Par exemple, il s'agit de « finaliser avant de commencer » un nouveau projet et de privilégier « un niveau de qualité suffisant » pour le client, tout en évitant « le perfectionniste » (*Commit to deliver*). C'est dans ce cadre-là que l'équipe DDO a initié en 2022 des réflexions autour de la notion de sobriété et de frugalité avec pour vocation de participer à l'acculturation de l'organisation sur ces sujets. C'est le respect de ces principes par les salariés qui sera valorisé par la hiérarchie. Ainsi, le discours managérial est selon A. Vandeveldde-Rougale un « langage d'action - obligation » qui occupe une fonction pragmatique de communication (Vandeveldde-Rougale, 2017) visant à agir sur le travail concret et les manières de faire, auxquelles doivent s'acculturer l'ensemble des salariés. La direction recherche ici une homogénéisation des pratiques afin que les méthodes de travail soient adaptées à la nouvelle organisation et que chaque niveau de l'organisation prenne part à un tout cohérent. De ce fait, nous observons une volonté de standardiser les individus et leurs comportements au service des intérêts du groupe dans un objectif de performance. D'une certaine façon, nous pourrions dire que les *ENGIE Wow* détiennent une fonction performative, dans la mesure où ils vont exercer une influence directe sur le déroulement des activités des salariés, ainsi que le sens qui leur sont conféré par les individus.

Toutefois, même s'il est possible d'analyser une volonté d'agir à la maille la plus fine de l'organisation, les salariés, nous pouvons remarquer dans la nouvelle culture d'entreprise insufflée un paradoxe avec une certaine négation des individus au profit du « Groupe » et de ses « clients ». En effet, selon les principes directeurs, l'ensemble des activités professionnelles du collaborateur doit s'incorporer dans quelque chose de plus grand que lui ou son équipe : le collaborateur doit « transcender ses propres priorités au profit des intérêts du Groupe »,

« raisonner à grande échelle » et avoir « un état d'esprit [lui] permettant de travailler (...) au-delà des propres intérêts de [son] périmètre managérial » (*Collaborate*). Cette injonction est notamment présente dans le discours des enquêtés l'ayant intégré dans leurs activités.

« Parfois, on peut avoir des conflits d'intérêts, hein, parce que y a des y a certains de nos clients qui vont vouloir à tout prix défendre leur leur pomme au détriment du Groupe. Et c'est vrai que nous, on va plutôt plutôt défendre les intérêts du Groupe. »¹²⁶

De plus, une attention accrue est portée sur les clients internes et externes (*Focus on Business*) : ils doivent être connus et les actions menées doivent avant tout répondre à leurs besoins pour « faire la différence en termes d'expérience client ». Davantage que la volonté d'influencer son comportement, le discours vise à agir sur la personne même de l'individu, sur qui il est. On retrouve ici la notion d'étiquetage : le discours propose un niveau d'identification bien précis de leurs actions aux salariés. S'ils l'acceptent, ils acceptent cette image de soi et les chances de succès seront décuplés pour la direction. Par exemple, le salarié est invité à « penser ENGIE », à s'adresser au client « au nom d'ENGIE ». Un verbatim de la fiche *Collaborate* est très éloquent : les individus du collectif partagent « tous ensemble une destinée commune » et « les intérêts individuels n'ont plus leur place ». Ainsi, toutes les activités, même celles les plus banales, prennent une dimension beaucoup plus large grâce à la catégorisation proposée et peuvent agir comme un levier d'engagement. L'individu doit s'effacer complètement pour faire partie du Groupe et jouer collectif. Pour sa part, ENGIE est mystifié. L'organisation est représentée comme une puissance supérieure pour laquelle il faut agir. Comme nous l'avons évoqué précédemment le Groupe est positionné comme l'élément central. Ce sont ses intérêts qui guident les salariés du groupe au quotidien dans leur travail. De la même façon, ces derniers ne doivent faire plus qu'un avec lui. Il leur est demandé « d'incarner la raison d'être d'ENGIE »¹²⁷ (*Engage*). Incarner du latin « *caro, carnis* » signifiant chair, soit « Apparaître comme la représentation matérielle ou sensible, le symbole vivant d'une réalité abstraite »¹²⁸. Il

¹²⁶ Entretien n°7

¹²⁷ « La raison d'être d'ENGIE, c'est d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement. Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires et concilie performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. L'action d'ENGIE s'apprécie dans sa globalité et dans la durée. », consulter le 5 novembre 2021, à l'adresse <https://www.engie.com/groupe/raison-etre>

¹²⁸ Définition d'INCARNER. Consulté le 5 novembre 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incarner/42209>

s'agit d'ailleurs de ce « pourquoi » qui « fait briller les yeux des gens » (*Engage*) selon un des interviewés. Le discours donne l'impression d'une aura que l'on pourrait qualifier de mystique, voire de magique, dont les pouvoirs s'étendent bien au-delà des frontières de l'organisation dans toute la société. Les enquêtés sont d'ailleurs fiers de travailler pour ENGIE et la majorité y évolue depuis leur début de carrière.

Ainsi donc, nous pouvons conclure que le discours managérial est un outil remplissant plusieurs rôles en termes de jeux de pouvoir entre les dirigeantes successives et d'homogénéisation des pratiques. Il est révélateur et prescripteur de la vision des plus hautes sphères de l'organisation, qu'il matérialise de manière descendante pour l'ensemble des strates qui la composent. On rend compte de l'usage des codes et des fonctions du discours managérial, comme notamment l'uniformisation des pratiques, la transmission d'éléments de langage, de conception du travail et de l'environnement. Une absorption de la figure du salarié dans le collectif est aussi opérée, par opposition à une individualisation de la relation managériale. Les collaborateurs sont conduits à s'intégrer dans la communauté ENGIE et se mobiliser pour ses intérêts, la scénographie particulière place le Groupe en tant qu'acteur principal transcendant l'ensemble des salariés. Ces derniers nous apparaissent alors comme des « figurants » interchangeables, car standardisés en termes de comportements et de conceptions de leurs pratiques professionnelles. Ces principes définissent un cadre strict dans lequel doit se dérouler l'action, au détriment des individualités. Ces formes d'énonciation constituent une base de référence pour les membres afin d'évaluer leurs comportements, et ceux d'autrui, selon ce qui est prescrits et proscrits, tout comme le socle de valeurs auxquelles l'organisation enjoint d'adhérer. Ainsi, l'organisation encadre le processus de socialisation au travail, de fabrication des représentations sociales, et donc celui de la construction des identités professionnelles. Aujourd'hui, se pose la question de la suite à donner à ce discours. Les *ENGIE Wow*, à présent diffusés largement, ont pour prochain enjeu celui de leur pérennisation. Il est par exemple envisagé de les renforcer en les incorporant en tant que critères structurant de l'évaluation annuelle des salariés. Dès lors, leur dimension prescriptive serait d'autant plus forte et les respecter deviendrait incontournable.

1.1.2. DDO et ENGIE Consulting : principes de fonctionnement

L'entité DDO et le cabinet ENGIE Consulting partagent des champs d'actions et des objectifs communs, les projets de transformation du Groupe, toutefois l'organisation du travail pour y parvenir diffère. D'une part, ENGIE Consulting revendique un mode de fonctionnement inspiré de celui des cabinets de conseil externe. Les 80 consultants sont répartis entre de multiples grades, sur la base de leur séniorité et expérience dans le métier, traduisant leur échelon dans la hiérarchie. Les 150 missions annuelles sont attribuées par un pôle dédié (le *staffing*) sur la base du temps disponible des consultants. Ces derniers contribuent en équipe, composée d'individus des différents échelons, à fournir des prestations payantes aux différentes entités du Groupe, sans pour autant avoir un impératif de bénéfices financiers.

« On n'a pas la pression de faire du chiffre d'affaires à tout prix et on travaille surtout dans l'intérêt du Groupe »¹²⁹

La vie interne du cabinet et son développement, ainsi que la gestion des compétences, occupent une place importante dans le temps de travail des consultants. L'accent est mis sur la transmission de compétences et de nombreux projets internes, ou encore des événements de convivialité sont mis en place régulièrement.

« En fait, on fait pas mal de chantiers internes pour essayer de nous améliorer en continu. On est beaucoup sur le travail de l'amélioration continue et de l'expérience. En fait, l'expérience qu'on fait vivre aux personnes, elle est vraiment super parce que déjà il y a il y a beaucoup de jeunes, y a une, il y a une dynamique mais on a à cœur d'avoir des rituels, de se connaître et de passer des moments, de s'enrichir les uns les autres parce que on fait des retours d'expérience sur missions »¹³⁰

D'autre part, DDO, appartenant au Siège d'ENGIE, a pour principaux commanditaires la Direction Générale, ainsi que les Directions Générales des lignes métiers. Même si dans les faits, elle est autorisée à étendre son périmètre à toute l'organisation. Les accompagnements de DDO sont facultatifs et réalisés à la discrétion des entités. Les membres ont recours à un fonctionnement horizontal, au sens où il n'existe pas de différence de responsabilité entre 4 d'entre eux, partageant un niveau d'expérience plus ou moins équivalent. Le cinquième, le

¹²⁹ Entretien n°7

¹³⁰ Entretien n°7

responsable de l'équipe, favorise un mode management participatif basé sur l'implication de chacun, notamment dans la prise de décision. Cette modalité de *leadership*, avec un « leader démocratique », a pour effet de favoriser la cohésion d'équipe, le sentiment d'appartenance au groupe et de la même façon l'adhésion à ses buts (Lewin, 1947). Les missions sont de façon systématique au moins traitées en binôme dans un esprit de co-construction. Il peut arriver qu'un plus grand nombre de personnes, voire l'ensemble du pôle, soit mobilisé si la charge est importante. Elles sont attribuées collectivement sur la base des appétences, des relations avec les commanditaires et des compétences en lien avec la nature des projets.

« J'ai l'impression qu'on a pas mal un héritage de nos de nos expériences passées, de nos compétences et de nos affinités au sens de ce qui nous plaît. Ce qui fait que même si le discours officiel, c'est quand même de dire on est assez foisonnant qu'on est un peu touche-à-tout, en interne au sein de l'équipe, et ce qui est malgré tout vrai puisqu'on est capable de faire, mais dans la pratique bon, c'est quand même un peu spécialisé sur on va dire des grandes typologies de sujets »¹³¹

Les individus détiennent une certaine liberté dans la manière de gérer les accompagnements dont ils ont la charge. Par ailleurs, même si le projet est porté par des membres définis de l'équipe, ses actualités et/ou finalités sont régulièrement partagées à l'occasion des réunions de service. Cette approche collective et participative permet d'itérer, de résoudre des problématiques, d'échanger et de porter un regard pluridisciplinaire sur les sujets afin d'arriver à une solution optimale. À l'inverse du cabinet interne, les coûts de DDO sont intégrés au frais de gestion du Siège d'ENGIE. Toutefois, ne pas proposer de prestations directement payantes, ne signifie pas la gratuité de la structure. L'entité doit donc régulièrement réassurer son utilité afin de continuer d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. Les membres de l'équipe se considèrent comme des *impulseurs*, prenant la responsabilité de se questionner régulièrement sur les sujets à venir, sur lesquels agir, puis sur les méthodes, outils ou accompagnements qu'ils pourraient proposer et déployer dans l'entreprise pour contribuer à la création de valeur. Par exemple, en plus de leurs responsabilités premières, l'équipe a initié depuis 2020 des chantiers d'acculturation de l'organisation autour de méthodes de fonctionnement inspirées du Manifeste Agile (2001).

¹³¹ Entretien n°5

Également, ces deux entités induisent des natures obligations différenciées pour les différents acteurs (Villette, 2003, p 69-10). Pour sa part, le cabinet interne s'engage à une obligation de résultats pour ses commanditaires, d'optimisation des coûts par exemple. À l'inverse, l'entité DDO, du fait de son positionnement spécifique, privilégie l'obligation de moyen, l'engageant sur le type de prestations fournies. Toutefois, cette obligation est de nature relativement souple, au sens où l'absence de frais directs définis permet une gestion flexible de la relation-client et des projets, notamment pour revoir les termes de l'accompagnement.

« Comme on n'est pas dans une relation client-fournisseur, donc même si au début on fait un cadrage, on essaie de comprendre, d'écouter les besoins, euh de de cadrer comment on va intervenir, de quelles façons, bah cette approche non monétaire fait qu'il peut y avoir des assouplissements lors de la conduite du projet »¹³²

Ainsi, les acteurs de la transformation s'insèrent dans une organisation, ENGIE, et dans des groupes professionnels spécifiques, DDO et ENGIE Consulting. Leur environnement de travail donné et socialement situé constitue un cadre, avec des prescriptions et proscriptions spécifiques, dans lequel se déroule le processus de socialisation au travail qui contribue à influencer la construction de leur identité en tant que professionnel.

1.2. Acteurs de la transformation : socialisation et *passing expert* comme sources de création de la magie sociale

L'identité professionnelle est également une identité de métier (Osty, 2008). Elle implique pour les acteurs de s'intégrer afin d'acquérir une certaine reconnaissance de soi induite par l'appartenance à un groupe professionnel spécifique. L'intégration et l'appartenance à une profession sont le fruit d'un processus de socialisation secondaire devant conduire l'individu à la conformité aux normes collectives (Fray & Picouneau, 2010, §13). Il s'agit donc de nous interroger à présent sur les normes et prescriptions des postes occupés par les enquêtés, et plus généralement à celles de la profession du conseil, ainsi que les implications qu'elles produisent pour les sujets.

¹³² Entretien n°1

1.2.1. Les postes de Transformation Project Manager et de Consultant interne

L'ensemble des membres permanents de l'équipe DDO occupe une fonction similaire, celle de *Transformation Project Manager* dont les responsabilités sont d' :

- Appuyer les entités à concrétiser leurs projets de transformation de la conceptualisation à la structuration, puis à la préparation de la mise en œuvre de leur plan de transformation
- Aider à questionner et adapter leur organisation via une expertise et un accompagnement méthodologique dans les évolutions et le design des organisations
- Accompagner les équipes dans l'amélioration de leur performance collective alliant réalisation des résultats définis et qualité de vie au travail

Ils doivent apporter, en mode projet, un soutien méthodologique pour engager toute l'organisation dans le changement à la maille du Groupe, mais aussi en réponse à des besoins spécifiques exprimés par les différentes entités d'ENGIE. Concrètement, il s'agit d'être un appui aux responsables sur des projets liés à l'adaptation des organisations : revue et accompagnement au (re)design des organisations et systèmes de gouvernance, modèle opérationnel cible, enjeux de performance, etc.

« [DDO est passé] d'une organisation très centrée sur un projet à une organisation plutôt centrée sur l'écosystème. Avec plusieurs projets, même des programmes, si on peut appeler ça comme ça. Une vision qui en fait avec un scope qui est beaucoup plus général que ce qu'on avait au début de notre création »¹³³

De façon théorique, les consultants sont définis comme « des individus qui facturent, à la direction ou à l'encadrement d'une organisation dont ils ne font pas partie, des prestations intellectuelles concernant ses produits, son fonctionnement ou son image » (Thine & al., 2013, §2). Pour leur part, les consultants embauchés chez ENGIE Consulting voient leurs responsabilités varier selon leur échelon dans le cabinet (junior, senior, manager, partner, etc.).

¹³³ Entretien n°2

De manière générale, leur rôle est d'accompagner les projets de transformation du Groupe, tous métiers et entités confondus. Il peut s'agir de développement de nouvelles activités, de projets digitaux, ou bien encore des sujets de gouvernance et d'organisation. Ils ont pour tâche de contribuer aux différentes étapes des missions : cadrage et mise en œuvre du projet, élaboration de recommandations ou de conclusions, gestion des relations, etc. De plus, une part de leur fiche de poste comprend également des dimensions internes au cabinet, telles que participer au développement de l'offre de service, contribuer à l'animation du service, participer et capitaliser sur la gestion des compétences. Enfin, les consultants les plus expérimentés jouent également un rôle de commercial pour obtenir de nouvelles missions pour le cabinet.

Dès lors, il est possible d'observer des similitudes, comme des divergences, entre les deux fonctions présentées. Les professionnels partagent une visée commune de contribuer aux projets de transformation au sein d'ENGIE. L'accent est mis sur les sujets d'organisation et de performance collective chez DDO, à l'inverse des consultants dont le panel d'offres est plus large. Puis, il est formellement attendu de ces derniers qu'ils contribuent à la vie interne du cabinet, contrairement à leurs pairs pour qui il ne s'agit pas d'une activité prescrite, même si dans les faits elle est réalisée. Les fiches de poste constituent les attendus et les rôles prescrits pour les deux catégories de professionnels. Elles servent de base de référence pour comparer et évaluer l'activité réelle des acteurs en donnant à voir, grâce à l'observation des écarts notamment, le produit des processus d'interprétation et de réinterprétation propres aux individus. De cette façon, comme nous le verrons par la suite, leur analyse peut rendre compte des différences dans le processus de socialisation au travail dont les causes sont à chercher au niveau individuel.

1.2.2. La construction d'une figure d'expert légitime

La fonction de consultant, à laquelle nous pouvons étendre celle des *Transformation Project Managers* de l'équipe DDO, se démarque par l'absence d'une licence et d'un mandat propre, caractéristiques d'une profession selon la sociologie interactionniste (Hughes, 1996). L'absence de la frontière formelle qu'ils produisent entre les détenteurs de l'expertise et les profanes, ainsi que le défaut de régulation par une autorité dédiée, nécessitent des investissements symboliques de la part des consultants pour entretenir une démarcation avec les autres acteurs, de manière à concourir à la réputation et au prestige de leur fonction. Il s'agit de la production de la « magie

sociale » de l'expertise (Boni-Legoff, 2020). Ce processus de légitimation du professionnel consiste à produire une « façade institutionnelle » (Goffman, 1987) convaincante aux yeux des différents interlocuteurs car répondant à « l'idiome figuratif » (Gadéa, 2016), soit les représentations socialement construites du travail et des professionnels qui l'accomplissent. Afin de devenir « une figure d'expert légitime » (Boni-Legoff, 2020, §17) et « produire de la confiance » (Boni-Legoff, 2019) pour leurs clients, les acteurs participent corporellement à la projection de l'image désirée et à la matérialisation de leur expertise. Inspirée par le concept de *passing* théorisé par Garfinkel comme un « travail réalisé dans des conditions socialement organisées [pour] conquérir et asseoir le droit à vivre selon [un] statut » (Garfinkel, 2007, p 205), I. Boni-Legoff conceptualise à son tour le *passing expert* qu'elle définit comme l'« ensemble des efforts et la réflexivité développés par les expert·e·s du conseil afin de construire leur crédibilité et d'être accepté·e·s comme dignes représentant·e·s de leur groupe professionnel » (Boni-Legoff, 2020, §17). Individuellement ou collectivement, les professionnels ont recours à différentes opérations et mises en scène, pour acquérir l'identité et le statut d'expert légitime. Par exemple, alors qu'aucune règle formelle à ce sujet n'est promulguée, les membres masculins de DDO et ENGIE Consulting se vêtissent quotidiennement de costume, sans cravate. Cette tenue vestimentaire est dans l'imaginaire collectif gage de respectabilité et contribue donc au prestige de la fonction, tout comme à la démarcation avec d'autres groupes professionnels, comme par exemple les opérationnels vêtus d'uniformes spécifiques. De la même façon, les femmes vont privilégier des talons « *pour réduire la distance* » avec leurs collègues masculins plus imposants par leur taille, déclare une enquêtée. Puis, les consultants vont également s'outiller d'« instruments d'intervention » (Boni-Legoff, 2012), « d'équipements » (Boni-Legoff, 2020, §11). Ces supports écrits (présentations *Power Point*, études, méthodes et outils, etc.), généralement fournis de jargon professionnel (Vandeveldt-Rougale, 2017), participent aussi à la production de la frontière entre le professionnel et le profane en créant un cadre cognitif spécifique, spécialisé (Boni-Legoff, 2020, §28), contribuant à l'exercice du pouvoir symbolique du consultant sur son commanditaire (Bourdieu, 1989). Donc, les pratiques langagières coordonnées, « [le] verbal, [le] vocal et [le] gestuel » (Grosjean, 2005, p 145), ainsi que les ressources mobilisées dans l'action, le *passing*, sont des sources de production de la magie sociale de l'expertise au cœur du processus de légitimation du professionnel consultant.

Dès lors, même si ces pratiques ne sont pas explicitement prescrites, elles sont consciemment ou inconsciemment reproduites, partiellement ou dans leur totalité, par les

acteurs. Elles sont le fruit d'apprentissages réalisés grâce aux interactions avec les pairs plus expérimentés. Forme de socialisation secondaire, l'acquisition de la discipline et de ses mises en signes symboliques font l'objet d'un contrôle social diffus (Boni-Legoff, 2020). Il s'agit par exemple de la situation où un membre de l'équipe DDO fut sujet à des remarques, de la part de ses collègues sur sa tenue peu formelle, avec un t-shirt. Même si formulées sur un ton humoristique, ces remarques constituent des rappels implicites aux normes, elles aussi implicites. Il s'est d'ailleurs ensuite justifié en expliquant qu'il s'était permis de ne pas mettre de chemise lors d'une journée de travail à distance et par l'absence de réunions programmées avec des clients. Ainsi, cet apprentissage contribue au développement d'une vigilance personnelle de l'individu sur les pratiques de savoir-être du consultant et du dispositif du *passing*, et par conséquent à un accroissement de son engagement subjectif (Boni-Legoff, 2020, §35).

En conclusion, il est possible d'observer plusieurs sources prescriptives interdépendantes constitutives de la culture au travail s'imposant aux acteurs de la transformation. Tout d'abord, la nature du poste de travail, matérialisée par les fiches de poste formulent contractuellement les attendus de leur activité et leur attribuent une place spécifique dans les différentes strates de l'organisation. Puis, ces collectifs dans lesquelles s'inscrivent les individus, à la maille de l'équipe ou plus largement de l'entreprise, constituent des univers professionnels donnés et sont régis par des principes de fonctionnement, des modes d'interaction particuliers qui valorisent certains types de comportements et certaines valeurs qui orientent l'action (Alter, 2012, p 103). Enfin, la nature de l'activité de conseil réalisée par les enquêtés impliquent également des prescriptions sur la manière d'accomplir son travail et de jouer son rôle avec la mise en place d'un dispositif de *passing expert*. Ainsi, confrontés à ces différents effets de cadrage intériorisés par un processus de socialisation qui s'articulent dans la construction de leur identité professionnelle, les acteurs peuvent se conformer, ou bien s'opposer, du moins en partie, à ces injonctions. En effet, ils sont également traversés par des processus individuels singularisant le processus de construction d'un acteur à l'autre malgré une « culture professionnelle comparable » (Alter, 2012, p 104).

Ceci rejoint la seconde idée structurant la théorie de l'« apprentissage au travail » de Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1977) qui est de s'intéresser au sens que les individus confèrent à

leurs actions. L'identification d'actions s'éloignant des injonctions et prescriptions peut donner à voir la « profondeur des acteurs » (Alter, 2012, p 105).

2. Identité pour soi : dimensions subjectives de la construction identitaire

V. de Gaulejac conçoit l'identité comme un processus sous l'emprise du temps emboitant l'histoire sociale, l'histoire familiale et l'histoire personnelle des individus. Elle constitue le point d'intersection entre un irréductible psychique, empreint d'un désir d'être, et un irréductible social basant l'existence individuelle sur sa place dans une lignée (diachronie) et de sa position dans la société (synchronie) (de Gaulejac, 2002, p. 178). Le processus de construction identitaire se trouve à la proie des processus sociaux et psychiques, que l'acteur doit appréhender pour maintenir son statut actif de sujet. L'auteur dénombre trois formes identitaires structurant la subjectivité individuelle : l'identité héritée, l'identité acquise et l'identité espérée.

2.1. Identité héritée : le rôle du parcours biographique

L'identité héritée découle de l'origine sociale de l'individu. Il s'agit donc de s'intéresser au milieu social d'origine, puis du parcours des sujets, caractéristiques d'appartenance à des groupes, sources de socialisation ayant pu alimenter, teinter du moins, les représentations que les acteurs peuvent projeter sur leur activité professionnelle et celles sur les métiers de la transformation.

L'équipe DDO a la particularité d'être composée de profils très variés. En effet, aucun des acteurs n'est initialement formé à la transformation des organisations. Certains ont une formation d'ingénieur et ont passé une grande partie de leur carrière dans des activités opérationnelles dans le Groupe, d'autres ont suivi des parcours plus généralistes en écoles de commerce et sont passés par des postes de marketing et de stratégie. Une autre collègue a une formation d'ingénieur, et en finance avec plusieurs années dans le trading sur le marché de l'énergie. Du côté des membres d'ENGIE Consulting, les profils rencontrés sont également

hétéroclites. Un premier, après des études scientifiques en géologie, a tout d'abord occupé des postes opérationnels avant de rejoindre des activités fonctionnelles, puis de participer à la création du cabinet interne. Ensuite, les deux autres ont suivi des études généralistes en école de commerce qui les ont conduits vers des postes en RH ou un poste de consultant dans un cabinet externe avant d'arriver chez ENGIE Consulting.

Malgré cette pluralité de trajectoires professionnelles - ingénierie, généraliste, financier-, plus ou moins éloignées des fonctions de la transformation qu'ils occupent actuellement, aucun des enquêtés n'appréhendent son poste comme une reconversion par rapport à ses activités antérieures. Une partie des individus l'observent comme une continuité de leurs expériences précédentes. Il peut s'agir d'une « *opportunité qui s'est trouvée à ce moment-là* »¹³⁴, d'une occasion de mettre à profit son réseau et son expérience¹³⁵, ou encore d'une « *extension* »¹³⁶ de ce qu'ils faisaient avant. Une des membres de DDO considère pour sa part que son intégration dans l'équipe découle directement de sa « *transformation individuelle* »¹³⁷ s'inscrivant également dans la continuité de ses expériences passées. Ils insistent sur la transposabilité et la capitalisation de leurs compétences et savoir-faire d'un poste à l'autre notamment. Par exemple, l'un passe du conseil externe au conseil interne, d'autres de la gestion projets opérationnels à des projets de transformation. Nous pouvons supposer que c'est cette notion de linéarité dans les apprentissages au travail, définit comme des processus diachroniques (Dubar, 2015, p 104 - 107) entre leurs différentes expériences, confèrent pour les acteurs un certain sentiment de continuité dans leur trajectoire. De plus, ils partagent la perception d'un sentiment de nouveauté, voire de « *renouveau* »¹³⁸ de leur fonction que cela soit en termes des sujets traités, de la découverte de nouvelles activités, ou encore du positionnement en interne.

Ainsi, il semblerait que ces individus s'inscrivent dans une dynamique identitaire de continuité se caractérisant par la recherche du maintien ou de la préservation de l'identité existante (Kaddouri, 2019). Toutefois, même si les discours produits par les acteurs s'arrangent de la réalité et confèrent un sens de satisfaction à leur position actuelle, dans les faits, l'adéquation entre les différentes composantes des identités n'est pas aussi aisée.

¹³⁴ Entretien n°1

¹³⁵ Entretien n°5

¹³⁶ Entretien n°2

¹³⁷ Entretien n°3

¹³⁸ Entretien n°4

2.2. Identité acquise : affirmation de postures individuelles et collectives

2.1.1. Assimilation et interprétation différenciées d'une même fonction

L'identité acquise renvoie à la position sociale actuelle de l'individu. Dans sa dimension professionnelle, elle découle directement du poste occupé par l'acteur, lui conférant une place spécifique dans l'organisation ainsi que des injonctions sur le rôle qu'il a à jouer. Toutefois, dans la réalité du monde social, l'application *stricto sensu* des prescriptions ne se réalise pas. En effet, les sujets disposent d'une relative liberté, de marges de manœuvre, dans la réalisation de leur travail permettant de s'approprier et de réinterpréter leurs attendus dans l'objectif de réaliser leurs objectifs et buts propres (Crozier & Friedberg, 1977). Dès lors, malgré des fiches de poste, comme vu précédemment (voir Partie 3, 1.2.1.), identiques, on observe l'adoption de postures professionnelles différenciées en termes de rôle et de conception de la relation-client, liées notamment au parcours biographique des acteurs et à leurs enjeux spécifiques. En effet, Breakwell avance l'existence de représentations personnelles construites à partir des représentations sociales, mais aussi constituées en vue d'atteindre les propres objectifs identitaires des individus (Breakwell, 2001).

Par exemple, un membre de l'entité DDO, a rejoint l'équipe par intérêt pour les sujets liés au fonctionnement des collectifs avec l'objectif de « *capitaliser sur ce [qu'il avait] développé en termes d'agilité et de facilitation* »¹³⁹. L'acteur revendique alors une posture de « *coach d'organisation* »¹⁴⁰ chargé de guider et rendre autonome les personnes dans leurs plans de transformation. A l'inverse, l'un de ses collègues définit sa posture comme « *intermédiaire* » ou « *semi-haute* »¹⁴¹, soit à mi-chemin entre le décideur et l'exécutant. Il la fait évoluer dans ses accompagnements selon la relation de confiance et la proximité qu'il a avec les commanditaires du projet. Plus la connaissance et la confiance partagée est grande plus il admet s'autoriser à émettre des préconisations sur la manière de faire et de concevoir le projet. A l'inverse, confronté aux dirigeants des plus hauts niveaux de l'organisation, il privilégie une posture d'exécutant « *sans suggérer trop* »¹⁴². Considérant son poste chez DDO comme « *un pas de côté* »¹⁴³ par rapport à ses activités initiales du côté industriel, il n'a pas de vocation

¹³⁹ Entretien n°3

¹⁴⁰ Entretien n°3

¹⁴¹ Entretien n°1

¹⁴² Entretien n°1

¹⁴³ Entretien n°1

spécifique à évoluer dans celle-ci et adopte cette stratégie pour « *se sauvegarder* »¹⁴⁴ en évitant de potentiels conflits. L'acteur va donc appréhender les situations de travail, leur conférer des significations, et agir selon le coût subjectif qu'il évalue. De même, parmi les consultants internes rencontrés, il est également possible d'observer des postures différenciées. Un premier, issu d'un cabinet de conseil externe, s'attèle à en garder les codes dans sa nouvelle fonction¹⁴⁵. La préservation d'un cadre et d'un certain formalisme dans le déroulé des missions et de la relation-client (qualification du besoin, proposition commerciale, négociation, etc.) lui permettant de conserver les repères intériorisés dans son expérience précédente. Enfin, une autre consultante déploie des stratégies individuelles pour s'assurer d'avoir des missions qui lui plaisent par exemple. L'enquêtée affirme faire son « *propre business* »¹⁴⁶ en trouvant ses propres missions grâce à de la « *prospection par opportunité* »¹⁴⁷ auprès des relations de confiance qu'elle a su tisser. De la même façon, elle s'assure de toujours avoir plusieurs missions en simultanée pour ne pas « *se retrouver complètement aspiré par un client* »¹⁴⁸ et risquer d'être déconnectée de la vie du cabinet.

Ainsi, on observe une réinterprétation du travail par les membres des équipes. Ce processus conduit à une valorisation et à une hiérarchisation différenciée de leurs tâches et de leur rôle faisant écho à l'existence de segments au sein de la profession disposant de leur propre échelle de valeur et définition de la visée du métier (Bucher & Strauss, 1961, p. 332).

2.1.2. *Processus de comparaison sociale entre groupes professionnels*

De plus, afin de rendre compte du processus de construction de soi en tant que professionnel lors de la socialisation au travail, il est nécessaire de penser l'individu dans l'espace du travail, notamment en termes de communautés professionnelles (Cohen-Scali, 2010, p 81). C'est grâce au processus synchronique de comparaison sociale entre groupes professionnels (Dubar, 2015) que les individus vont pouvoir se positionner dans leur environnement de travail. Chacun des membres des deux entités se réfère à son équipe, DDO

¹⁴⁴ Entretien n°1

¹⁴⁵ Entretien n°4

¹⁴⁶ Entretien n°7

¹⁴⁷ Entretien n°7

¹⁴⁸ Entretien n°7

ou ENGIE Consulting, comme groupe d'appartenance. Le positionnement de l'individu dans l'un des groupes l'amène à produire, ou à adhérer à des représentations sociales, « forme de connaissances socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et contribuant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989, p 36), c'est-à-dire des « systèmes collectifs d'interprétation et de compréhension de l'environnement social » (Cohen-Scali, 2010, p 59), qui induisent des perceptions spécifiques contribuant à la dynamique identitaire. Notamment, le processus de catégorisation sociale entre également en jeu dans la constitution des identités (Tajfel, 1972). Les groupes sociaux sont considérés comme tels sur la base d'une perception partagée de différences ou de caractéristiques communes, différenciés d'autres groupes présents dans l'environnement. Dès lors, Tajfel définit l'identité sociale comme « la connaissance qu'on a d'appartenir à certains groupes sociaux et la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance » (Tajfel, 1972, p 296). Cela serait à partir de cette connaissance que se réalise la catégorisation sociale de soi, mais aussi d'autrui dans un environnement donné. S'opère alors sur cette base un travail de valorisation de soi et de distinction par rapport aux autres qui produit des représentations sociales alimentant les catégorisations de soi (Cohen-Scali, 2010, p 65), et qui pèse dans la construction identitaire des individus. Ainsi, les membres des deux équipes interprètent et s'approprient leur environnement, développent des significations communes sur leurs pairs empreintes des représentations qui ont été socialement construites et se positionnent par rapport à celles-ci (Cohen-Scali, 2010). Par exemple, l'équipe DDO s'érige en opposition au positionnement des consultants internes en leur attribuant la perception d'une posture basse d'exécutant opérationnel faisant ce qu'on leur dit de faire.

« Un consultant, c'est un peu la petite main, c'est à dire qu'ils aident, ils conseillent, il va faire aussi à la place de. Il est énormément dans l'opérationnel »¹⁴⁹

Par ce biais, les membres de l'équipe DDO réalisent dans le même temps une valorisation de leur activité, et donc d'eux même, en construisant une image jugée plus noble et en revendiquant ne pas jouer le rôle de main d'œuvre.

« On est pas dans de la préconisation forte, mais en même temps comme on a ce petit vernis réel ou en tout cas que les gens nous nous prêtent d'être, ceux qui en tout cas qui

¹⁴⁹ Entretien n°3

*valident le fait qu'on est dans les guidelines Groupe, le fait qu'on véhicule un peu les bonnes pratiques, on peut se permettre à la marge d'avoir un petit peu de, de de posture semi-haute. »*¹⁵⁰

De la même façon, les consultants d'ENGIE Consulting tentent de se démarquer de DDO. Notamment, l'ensemble des consultants interrogés évoquent ne pas connaître précisément son rôle, et par conséquent sa valeur ajoutée. De plus, ils font état de relations détériorées, de concurrence entre les entités. Certains membres de DDO seraient selon les consultants internes dans une logique de territoire rendant impossible la coopération¹⁵¹. Parallèlement, ils produisent également un discours valorisant et différenciant sur leur groupe, ses pratiques et son apport dans les projets. Par exemple, l'un des enquêtés raconte la volonté du cabinet, du moins une partie, de se qualifier de « *boutique de conseil* »¹⁵², de ne pas faire de l'application pure et simple de méthodes prédéfinies, mais de poser les bonnes questions, de faire discuter les gens, d'élaborer des solutions spécifiques.

*« Nous nous revendiquons comme des artisans, voir des artistes »*¹⁵³

2.3. Identité espérée : des rapports à l'expérience contrastée

Enfin, l'identité espérée fait écho à ce que l'individu désire être, ce à quoi il aspire. Il s'agit alors de replacer dans le temps l'analyse de la construction identitaire au travail, notamment en rendant compte des perspectives de trajectoire professionnelle envisagées (Cohen-Scali, 2010, p 81).

Tout d'abord, nous avons pu observer des apports différenciés de leur poste pour les acteurs. En effet, tandis que pour certains il s'agissait d'un « *pas de côté* »¹⁵⁴ temporaire, d'un choix personnel¹⁵⁵, d'une mise à profit de ses ressources spécifiques¹⁵⁶ ou d'une « *extension* »¹⁵⁷ des

¹⁵⁰ Entretien n°1

¹⁵¹ Entretien n°6

¹⁵² Entretien n°6

¹⁵³ Entretien n°6

¹⁵⁴ Entretien n°1

¹⁵⁵ Entretien n°6

¹⁵⁶ Entretien n°5

¹⁵⁷ Entretien n°2

expériences précédentes, il s'agit pour d'autres d'un véritable renouveau, parfois salvateur, après des expériences qui les ont exténués¹⁵⁸, lassés¹⁵⁹ ou bien transformés¹⁶⁰. Ainsi, nous pouvons supposer que le sens donné à l'activité n'est pas le même d'une personne à l'autre, de même que l'investissement réalisé dans celle-ci.

Cette différenciation est également visible lorsque sont questionnées les projections dans l'avenir des acteurs, leur « projet identitaire » (Kaddouri, 2019). Dans un premier temps, ils sont plusieurs à avoir trouvé un certain confort dans leur poste actuel, que cela soit en termes de gestion de leur temps ou bien de l'activité et sa réalisation. Trois des enquêtés (2, 4, 5), les deux plus âgés notamment, ont donc pour volonté de conserver leur position et équilibre actuel.

« J'ai pas envie non plus de sortir de ma zone de confort que je me suis créée »¹⁶¹

Il s'agit donc de projets de préservation, de maintien de l'identité actuelle (Kaddouri, 2019). Ils sont dans le présent ce qu'ils souhaitent être dans le futur. Ensuite, un autre acteur, dont le passage chez DDO n'était considéré que comme transitoire¹⁶², souhaite retrouver des fonctions plus opérationnelles en retournant du côté industriel. Puis, certains ont des velléités de changement en lien avec des convictions personnelles. D'une part, l'un évoque l'importance qu'il porte pour la compréhension et la reconnaissance de son métier par autrui.

« Je penserais plutôt revenir sur des choses où quand tu dis ce que tu fais, les gens comprennent »¹⁶³

D'autre part, une seconde identifie un décalage entre ses représentations de l'activité et celles diffusées dans l'entité. Elle évoque alors le besoin de trouver une activité plus proche de sa « perception »¹⁶⁴ que son rôle actuel. Ces derniers projets d'identité relèvent donc d'une nécessité, d'un besoin, des individus de combler les écarts entre leur identité dans le présent et celles qu'ils souhaiteraient avoir dans l'avenir, que cela soit dans la manière de se définir eux-mêmes, ou bien de de la manière dans laquelle ils sont reconnus par autrui (Kaddouri, 2019).

¹⁵⁸ Entretien n°4

¹⁵⁹ Entretien n°7

¹⁶⁰ Entretien n°3

¹⁶¹ Entretien n°2

¹⁶² Entretien n°1

¹⁶³ Entretien n°5

¹⁶⁴ Entretien n°3

Ainsi, on observe donc une modulation des aspirations de chacun en fonction de leurs appétences et des intérêts personnels. L'évaluation de leur satisfaction, ou de l'écart, entre l'identité « vécue » dans le présent et celle « visée » dans l'avenir (Kaddouri, 2019) les conduits à formuler soit un projet identitaire de maintien de l'identité vécue, ou bien un projet identitaire voué à combler l'écart entre les différentes représentations opérées par soi ou autrui. Dans les deux cas, comme nous le verrons par la suite, les individus déploient des stratégies diverses pour la réalisation de leur projet identitaire.

En somme, nous avons pu analyser que les différentes couches de l'identité – héritée, acquise, espérée – prennent part au processus de construction identitaire des individus. Elles s'imbriquent et s'articulent de manière évolutive. Par exemple, on observe que le sens que les acteurs donnent à leur position actuelle (identité héritée), que les choix de postures qu'ils prennent (identité espérée) ou encore que le rapport qu'ils ont à leur trajectoire (identité espérée) sont invariablement liés entre eux et dépendants aux rapports que l'individu entretient avec le temps et l'espace du travail. L'une ne peut se penser sans qu'au moins l'une des autres composantes n'entre en jeu. Cependant, un écart, un décalage entre ces dimensions peut produire des tensions et conduire à une crise identitaire qui implique la nécessité de chercher à réduire ce conflit interne (Fugier, 2019, p 328).

3. Identité pour autrui : tensions et décalages

Les sujets se construisent, dans un environnement donné, une identité professionnelle spécifique, fruit de plusieurs processus. Par ailleurs, comme évoqué précédemment, sont également produites par autrui des représentations sociales ou individuelles évaluatives. Ainsi, l'identité construite par soi et pour soi peut également se retrouver en conflit externe avec l'identité pour autrui (Dubar, 2015 p 104 -107), correspondant à l'image des acteurs renvoyée par l'organisation et les autres groupes professionnels qui la composent.

3.1. Une activité contrainte dans le Groupe

Dans un premier temps, il s'agit de donner à voir les contraintes rencontrées par les entités DDO et ENGIE Consulting dans la réalisation de leur activité, traduisant des limites de leur activité dues à l'organisation notamment.

3.1.1. Positionnement ambivalent de l'acteur interne

Tout d'abord, il est à noter que les deux équipes étudiées ont pour rôle de réaliser des missions de conseil ou d'accompagnement de projets. Leur particularité est d'occuper un positionnement interne à l'organisation. C'est-à-dire que tout comme leurs commanditaires, leur employeur est ENGIE. Cette caractéristique n'est pas sans avantage pour les professionnels. En effet, les acteurs y trouvent certains aspects facilitant leur activité. Partager le même employeur, la même organisation d'appartenance, avec ses commanditaires implique d'avoir en commun le même système d'intérêts généraux, celui de l'entreprise. En théorie, les jeux de pouvoir, notamment financiers sont donc moindres.

« On partage des intérêts des clients. On fait pas une mission pour l'argent, on est pas un centre de gain. (...) on les fait pour les aider et si on sent que ça les aide pas surtout surtout, pas d'acharnement. »¹⁶⁵

De la même façon, la question de la confidentialité est moins un sujet au sens où les contacts professionnels avec l'extérieur sont restreints. Enfin, il existe une proximité importante avec les commanditaires qui permet, d'une part, de favoriser la captation des opportunités par les acteurs qui ont un accès facilité aux informations. Et d'autre part, du fait également d'un partage mutuel d'intérêts et d'une confidentialité préservée, d'établir une relation privilégiée, de confiance et de transparence, avec les clients, notamment situés aux plus hauts niveaux de l'organisation, en ayant accès aux véritables problématiques, permettant par conséquent de mieux cibler les solutions à apporter.

« Ils se livrent vraiment et ça nous permet vraiment de répondre au mieux en fait à leurs besoins. »¹⁶⁶

¹⁶⁵ Entretien n°4

¹⁶⁶ Entretien n°2

Cependant, être un acteur interne partageant les intérêts des commanditaires avec qui sont entretenus des relations d'hyper proximité, comportent également des désavantages contraignants pour l'activité. Notamment cette contiguïté peut être perçue négativement par certaines parties qui lui préfèrent, une relative distance en choisissant de ne pas avoir recours au service des deux entités, ou bien en privilégiant des consultants externes par exemple.

« Ils se méfient en fait du conseil interne parce qu'ils vont se dire « ils vont tout savoir sur moi. Euh, ça peut me porter préjudice » et qui vont préférer prendre des consultants externes qui a priori ont pas de connexions internes. »¹⁶⁷

Dans le cas de DDO, dépendant des Ressources Humaines du Groupe, certains membres de l'équipe évoquent la possibilité que de potentiels clients ne sollicitent pas leurs services par crainte d'être confronté à un émissaire de la Direction Générale, des « *missi dominici* » (Villette, 2003, p89) venant chapeauter le projet ou en prendre le contrôle, ce qui pourrait limiter l'autonomie du responsable.

« Comme on est Corporate il y a un peu cette idée, à tort ou à raison, mais que on va mettre peut-être trop le nez dans les affaires des des entités »¹⁶⁸

Il peut s'agir également d'une raison instrumentale. Le choix d'un cabinet externe reconnu permet au client d'acheter de « la main d'œuvre qualifiée, docile et dotée d'une légitimité dont ils peuvent se prévaloir en interne » (Thine & al, 2013, §2), pouvant donc être utilisé comme un levier pour justifier les décisions prises et les actions menées.

« C'est forcément plus plus légitime parce que c'était un cabinet externe qui tournait sur la place parisienne »¹⁶⁹

Puis, le positionnement interne implique également certains impératifs, comme l'acceptation obligatoire de projets portés par la Direction Générale. Enfin, une autre limite à l'internalisation, notamment évoquée par les consultants internes, est que le manque de diversité

¹⁶⁷ Entretien n°7

¹⁶⁸ Entretien n°5

¹⁶⁹ Entretien n°4

des clients et des secteurs induit une habilité plus faible à fournir des *benchmarks* comparatifs et une capacité d'innovation réduite.

« Tu peux manquer parfois de de, de d'innovation parce que tu vas avoir tendance à réutiliser tes réflexes de tes, de tes, de tes missions d'avant et que tu tu peux manquer un peu de nouveauté. »¹⁷⁰

3.1.2. Lisibilité limitée de l'organisation

Ensuite, à l'inverse de ses pairs consultants dont l'entité et le rôle sont connus et reconnus dans le Groupe, l'équipe DDO est confrontée à des problématiques de lisibilité, de compréhension, voire de connaissances, de son rôle et de son offre dans le reste de l'organisation.

Ils observent tout d'abord une multiplication des acteurs de la transformation dans le Groupe, avec notamment la création récente de l'entité *Transformation & Géographies*, directement rattachée au COMEX. Le partage sémiologique du terme « Transformation » avec cette entité, et leur entité d'appartenance, le *Group Transformation Office* peut porter à confusion pour les autres collaborateurs. De la même façon, le rattachement à la Direction des Ressources Humaines est jugé illogique et risqué par les enquêtés, au sens où l'espace d'action de l'entité n'est pas limité à ces sujets-ci, mais qu'un tel positionnement menace d'enfermer l'équipe dans des projets RH, ou du moins dans les projets uniquement soumis par la Direction Générale. Ces éléments ont pour conséquence de limiter l'acquisition de nouveaux clients à cause du manque de clarté et de visibilité de DDO.

« Je pense que des clients potentiels qui devraient passer par nous ne penseraient pas à passer par nous parce que tout simplement, ils nous...pour eux, ils ne nous positionnent pas là où nous on se positionne »¹⁷¹

De la même façon, il persiste également des méconnaissances, ou incompréhensions de l'offre de service proposée par DDO. Il arrive régulièrement que l'équipe soit sollicitée sur des

¹⁷⁰ Entretien n°4

¹⁷¹ Entretien n°3

sujets hors de son périmètre, comme par exemple du coaching interne ou de la facilitation d'ateliers d'intelligence collective. Par ailleurs, sa capacité d'action est réduite du fait de sa taille qui limite le nombre de missions réalisées, et donc sa visibilité et l'évolution de sa réputation.

Ainsi, ces problématiques induisent par conséquent un manque de reconnaissance de l'entité, de ses réalisations. Or, un manque de reconnaissance des activités, peut conduire à une insuffisante reconnaissance de ses membres (Kaddouri, 2019).

3.1.3. Décalage entre aspirations et réalité de l'activité

Enfin, les membres des deux équipes expérimentent des écarts entre les ambitions envisagées pour leur entité, et la réalité de leur activité.

Tout d'abord, les prestations des deux entités se caractérisent par un effort financier relativement faible de la part des clients. Aucune des deux organisations n'est considérée comme un centre de gains. Dès lors, elles n'ont pas l'obligation de faire des bénéfices. Elles fournissent donc des prestations payantes, via une refacturation aux entités par les frais de gestion du Siège pour DDO, ou sur facture pour ENGIE Consulting, mais à des tarifs couvrant les frais engagés sans réelle plus-value. Avoir recours aux acteurs internes est donc avantageux pour les commanditaires d'ENGIE. Cependant, le caractère abordable des accompagnements peut avoir des effets délétères pour les deux organisations. Sur le même principe que le recours à des cabinets externes, certains clients peuvent avoir recours au service du cabinet ou de DDO moins pour la recherche de leur expertise que pour des finalités instrumentales (Thine & al, 2013, §2), afin de légitimer les choix faits et de transférer la responsabilité sur une tierce partie notamment. Dans le cas de DDO, il a pu s'agir par exemple d'un accompagnement réalisé auprès d'une Direction du Siège sur l'adaptation de son *Target Operating Model* (TOM) qui a laissé à l'équipe un goût amer avec le sentiment d'avoir été utilisé comme faire-valoir des orientations du projet déjà arrêtées en amont par la dirigeante.

« Je serais capable de le faire, mais finalement mon chef va jamais prendre le truc de la enfin va jamais acheter ce que je vais lui proposer, donc je vais me prendre un cabinet qui va me préconiser des trucs au cas où, en tout cas si je le fais, j'aurai le tampon du cabinet »¹⁷²

De la même manière, la nature du financement peut avoir des incidences sur le type de projets sur lesquels les différents acteurs sont sollicités. Pour M. Villette, le montant des prestations est un signal pour les clients : « plus on est cher et plus les missions auxquelles on prétend sont rares et sophistiquées » (Villette, 2003, p 33). Les tarifs pratiqués peuvent donc être perçus comme des indicateurs de la valeur et de la qualité des services proposés.

« Le fait que les gens d'habitude payés très cher peut se substituer en une image idéalisée, qu'ils sont très bons parce qu'ils sont très chers »¹⁷³

Il s'agit d'une des limites évoquées par l'un des consultants rencontrés. En effet, il semblerait que les consultants du cabinet soient appelés pour majorité de missions avec un rôle de PMO, soit d'occuper la responsabilité de suivre le déroulement des projets, ou bien en tant que « petites mains ». Cependant, les attentes des jeunes recrues, sur la base des promesses formulées par le cabinet à leur embauche, aspirent à « une *expérience singulière* »¹⁷⁴ avec des « *missions à super valeur ajoutée* »¹⁷⁵. Ce décalage avec la réalité serait à l'origine d'une part importante du *turn-over* des consultants du cabinet. De plus, les missions « ne se valent pas toutes, tant du point de vue matériel que du point de vue symbolique » (Thine & al., 2013, §24). C'est à dire que pour les entités, prendre part à des projets d'envergure, novateurs, complexes, participent à leur valorisation, leur visibilité et à la construction de leur réputation. Dès lors, on saisit le poids de l'enjeu émis par l'un des membres de DDO de l'importance d'être sur les « *vrais sujets* »¹⁷⁶, pour gagner sa légitimité, mais également comme preuve de son utilité.

« Un peu des trucs comme si on justifiait en permanence aussi notre existence, et on devait être toujours sur le fil du rasoir à devoir montrer qu'on est sur les vrais projets à valeur, et cetera »¹⁷⁷

¹⁷² Entretien n°1

¹⁷³ Entretien n°1

¹⁷⁴ Entretien n°7

¹⁷⁵ Entretien n°7

¹⁷⁶ Entretien n°5

¹⁷⁷ Entretien n°5

Enfin, comme il a été abordé antérieurement, il est régulier que les membres DDO soient demandés sur des projets en-dehors du référencement choisi par l'équipe. À l'inverse, l'équipe avait évoqué le souhait d'occuper un rôle de garant sur les sujets de design d'organisation du Groupe, de devenir un passage obligé pour les grands projets d'organisation, notamment du fait de la formation suivie, la méthode développée, l'expérience acquise dans ses accompagnements et sa grande connaissance de l'organisation. Cependant, elle ne parvient pas à faire reconnaître ce rôle aux yeux de ses pairs et à s'imposer à une place centrale sur ces sujets où son implication reste ponctuelle. Sur la centaine de TOM nécessaire à la suite de la réorganisation d'ENGIE en 2021, seule une dizaine a été produit avec l'appui de DDO.

3.2. Un métier source de frustrations pour le professionnel

Dans un second temps, il s'agit de rendre compte des limites et frustrations éprouvées par les sujets dans la réalisation de leur travail.

3.2.1. *Des difficultés dans la reconnaissance sociale des acteurs de la transformation*

Tout d'abord, les différents sujets font état d'éléments, liés à la nature de leur activité, limitant la reconnaissance sociale de leur fonction et de leurs réalisations. Ils soulignent notamment la difficulté à expliquer leur métier à des personnes extérieures au monde de l'entreprise, mais pas seulement. Et, ces derniers pâtissent de ne pouvoir le faire simplement. Ce manque de compréhension, expliqué peut-être par la nouveauté de la fonction formalisée telle quelle, s'ajoute aux changements de missions et de projets réguliers. Ou encore, lorsque, comme dans le cas de l'équipe DDO, les accompagnements ne sont pas indispensables mais facultatifs, questionnant l'utilité de la direction¹⁷⁸. Cette mouvance implique alors des redéfinitions du rôle, du périmètre, des sujets traités, contribuant à l'instabilité du rôle de

¹⁷⁸ Entretien n°5

l'acteur. Il est donc difficile pour le sujet de faire reconnaître socialement son activité, mais également de se définir lui-même.

« C'est ce sentiment de quand c'est quand tu expliques à quelqu'un ton métier, il y a pas cette même simplicité que de dire, « voilà, je suis le directeur » »¹⁷⁹

De la même façon, cette reconnaissance limitée et cette instabilité du rôle induisent également des questionnements dans les parcours de carrière possibles, compliquant l'inscription dans une trajectoire et l'élaboration d'un projet identitaire par l'acteur.

« Comment se recycler après la Transfo quoi, qu'est-ce que ça ouvre comme piste comme comme voie derrière ? »¹⁸⁰

De plus, l'impératif de confidentialité, notamment pour DDO pouvant intervenir très en amont du lancement des projets, peut contribuer à l'invisibilisation des réalisations des membres et limiter la collaboration au sein même de l'équipe. En effet, ils peuvent se trouver dans l'impossibilité d'échanger avec leurs pairs sur un sujet, voire de ne pas pouvoir solliciter l'appui d'autres personnes, malgré le besoin.

« En termes de positionnement, c'est pas évident parce que bah c'est comme tout sujet ultra confidentiel, voilà, t'es obligé de traiter ça en vase clos et donc tu sais pas à quel moment tu peux un peu sortir du bois, commencer à officialiser à embarquer d'autres personnes de l'équipe ou d'autres »¹⁸¹

Enfin, le type, la nature des projets menés peut être un enjeu selon les appétences du professionnel, mais aussi un moyen de justifier l'utilité de l'entité. Tandis que certains redoutent « des gros projets qui ne font rêver personne dans l'équipe »¹¹³ imposés par la Direction Générale et auxquels on ne peut pas dire non, d'autres ont justement « envie d'avoir des trucs un peu importants qui font une différence sur l'ensemble de l'organisation »¹¹⁴, au détriment du « fonds de commerce »¹¹⁵ que sont des sujets touchant plutôt à la performance collective. Toutefois, la nécessité de participer aux projets qui font la différence, sur lesquels l'équipe peut

¹⁷⁹ Entretien n°4

¹⁸⁰ Entretien n°5

¹⁸¹ Entretien n°5

apporter de la valeur et qui pourraient améliorer sa réputation, peut être vécu comme un facteur de pression pour un des membres de l'équipe DDO, dont l'objectif latent est de justifier l'activité du département¹¹⁶.

Au-delà des enjeux de reconnaissance de leurs rôles, c'est la question de reconnaissance des personnes qui est en jeu. En effet, ces différents éléments ont pour conséquence de questionner l'utilité et l'engagement dans leur travail des collaborateurs. L'identité professionnelle des acteurs n'est pas attribuée par les autres (Sainsaulieu, 1977, p 319).

« Ça questionne pas mal, ton engagement aussi, tu vois de te dire, tu travailles dans quelque chose qui est inexplicable, c'est un peu, c'est un peu ennuyeux quand même. »¹⁸²

En effet, l'importance de la reconnaissance sociale au travail est démontrée par l'École des relations humaines, avec notamment les conclusions de l'expérience à la Western Electronic sur les effets que l'observation (effet Hawthorne) produisent chez les ouvrières (Mayo, 1945). Elle est considérée en psychodynamique comme une forme de rétributions symboliques attendues par les acteurs en échange de leur implication dans le travail de la part d'autrui et de leur hiérarchie déterminant la valeur de leurs contributions et leur utilité (Gernet & Desjours, 2009, p 30-31). Les besoins individuels en termes de reconnaissance au travail sont divers : besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets » (Brun & Dugas, 2005, p 81) que permettent de combler quatre types de reconnaissance par les pairs, la hiérarchie, l'organisation et l'externe : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats (Brun & Dugas, 2005). La présence d'une forme de déni de reconnaissance - invisibilité, dépréciative, méconnaissance (Renault, 2004), peut induire des tensions importantes dans la construction de l'identité professionnelle des individus, fruit des transactions entre le temps et l'espace de travail, les dimensions relationnelles et biographiques, et conduire à une crise des identités (Dubar, 2015). Ces potentiels conflits peuvent donc pousser l'individu à agir : « l'identité exprime cette quête de force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver

¹⁸² Entretien n°5

à la possibilité de se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre » (Sainsaulieu, 1977, cité par Guégun & Macholet, 2014, p 56).

3.2.2. Des rôles contraints et une implication limitée sur les projets

Ensuite, les acteurs font également face dans l'exercice de leur activité à des difficultés relatives au rôle qu'ils ont à jouer dans les accompagnements. Effectivement, pour les *Transformation Project Managers* de DDO le positionnement prescrit est d'avoir un rôle de « support méthodologique ». C'est-à-dire, qu'ils doivent guider, conseiller, former, aider à concevoir. À l'inverse, ils ne sont pas les décideurs ou les faiseurs. Pour leur part, les consultants internes occupent des rôles similaires tout en jouant également le rôle d'exécutant. Donc seuls les clients ont le dernier mot quant aux finalités des actions. Les membres des deux entités partagent donc le vécu d'une frustration de ne pas être en responsabilité sur les projets, notamment si les missions ne sont pas abouties.

*« Tu accompagnes, tu aides, tu assistes, tu réfléchis, tu mets en valeur mais c'est jamais toi qui prend la décision, c'est pas toi qui met en œuvre donc t'as une petite frustration »*¹⁸³

À cela peut s'ajouter la difficulté à faire entendre sa vision du sujet. Si le commanditaire en face ne la partage pas, les marges de manœuvre pour les faire prendre en compte sont faibles, notamment lorsqu'elle prend sa source dans des convictions personnelles acquises avec l'expérience¹⁸⁴. De plus, les enquêtés regrettent pour certains le fait de ne pas participer à la construction du projet, mais uniquement d'aider les autres à construire¹⁸⁵. Enfin, une autre limite éprouvée réside pour les acteurs dans le fait qu'ils n'ont pas nécessairement la possibilité de voir les résultats concrets du projet, au sens où leurs tâches peuvent prendre fin avant sa mise en œuvre pour des raisons de périmètre de mission (DDO) ou de budget (ENGIE Consulting).

*« Ne pas aller suffisamment loin dans le projet pour voir les conséquences, l'impact réel. C'est elle qui nous arrive assez souvent, pour des questions d'économie d'arrêter les missions au moment des préconisations et pas de la mise en œuvre. »*¹⁸⁶

¹⁸³ Entretien n°1

¹⁸⁴ Entretien n°5

¹⁸⁵ Entretien n°1

¹⁸⁶ Entretien n°6

D'autant plus, les personnes rencontrées évoquent le caractère très prescriptif de leur activité qui peut être vécu difficilement. Un des consultant soulignait le fait qu'un consultant n'étant pas encore manager se voyait imposer ses missions et ses déplacements, parfois au dernier moment. De surcroît, il mentionne la pression sur les objectifs chiffrés à atteindre, notamment liés au démarchage commercial¹²¹. De la même façon, un autre mentionne la gestion du temps et l'affectation aux missions selon le temps disponible des consultants. Il estime que cette manière de faire n'est pas la bonne, et qu'elle n'optimise pas le bien être des consultants qui devraient pouvoir eux-mêmes gérer leur temps en le prévoyant en totale connaissance de leurs appétences et capacités.

« On a une approche qui est beaucoup trop mécanique, d'autant plus que la ressource du consultant, c'est le temps. Mais tu le vois bien, il y a des jours où enfin il y a des temps forts et des temps faibles. »¹²²

De plus, comme nous avons pu l'analyser précédemment, il est possible d'observer des divergences dans l'interprétation de la posture professionnelle développée selon les acteurs. Une des personnes travaillant pour DDO prend un rôle de coach dans ses accompagnements, et privilégie les projets de performance collective, jugés comme périphériques à l'activité cœur par le reste de l'équipe. Cependant, cette posture de coach, même si connue et acceptée par la direction, n'est pas partagée avec le reste de l'équipe, qui à l'inverse ne souhaite pas être reconnu pour un rôle de coaching interne. Ceci a pour conséquences de confronter l'individu à des difficultés dans la reconnaissance de ses projets et dans la légitimation de sa place dans l'équipe, l'amenant à remettre en question son avenir chez DDO.

« Aujourd'hui, il y a un gap entre, je le sens il y a un gap, entre comment moi je me positionne, toi, je te dis, je suis coach d'orga et je fais comme ça et je sens que ça n'est pas là posture ou la manière de vivre le métier des autres, de l'équipe et donc il y a un décalage, c'est réel. Et je pense que aujourd'hui je vois moins ma place dans DDO par rapport à ça parce que je suis peut-être trop décalée. »¹⁸⁷

¹⁸⁷ Entretien n°3

De la même façon, une des consultantes d'ENGIE Consulting, venant de postes RH, évoque la dévalorisation reçue de la part de ses pairs. Règnerait l'idée selon laquelle pour être un « bon consultant » il faut être passer par un cabinet externe. Ceci est d'autant plus renforcé par la différence salariale à l'entrée dans le cabinet entre les nouveaux consultants venant de l'externe et ceux provenant du Groupe en interne aux salaires plus bas. Cette dernière revendique donc une posture à l'opposé du stéréotype du consultant « *costume-cravate-je-fais-du-slide* »¹⁸⁸.

*« Après, les consultants ont tendance à croire que si on est, on n'a pas été consultant externe, on est pas capable d'être consultant en fait, et en plus y'avait un peu cette mentalité dans dans l'équipe. »*¹⁸⁹

Ainsi, les sujets sont confrontés à des empêchements dans l'exercice de leur activité, mais expérimentent également des frustrations à titre individuel dues à la nature et au contenu de leur fonction. Ceux-ci traduisent un écart entre l'identité pour soi, « réelle » construite à travers la trajectoire antérieure et l'identité « virtuelle » attribuée par autrui (Dubar, 2015, p 104 -107). Ces derniers constats viennent s'ajouter aux tensions que les enquêtés peuvent éprouver entre les différentes composantes de leur identité professionnelle, l'identité vécue et l'identité visée (Kaddouri, 2019), déjà contraintes par les injonctions du Groupe et du type de poste occupé. Afin de pallier ces conflits identitaires, on observe le déploiement par les acteurs, individuellement et collectivement, de stratégies diverses avec la vocation de réaliser leurs objectifs et buts propres, ainsi que ceux partagés avec leur équipe.

4. Stratégies individuelles et collectives d'ajustements

Face aux tensions identitaires éprouvées, par exemple dues à la comparaison sociale entre groupes d'où résulte une position individuelle ou collective défavorisée (Cohen-Scali, 2010, p 83) et aux difficultés que peuvent rencontrer les acteurs dans leurs situations de travail, les professionnels développent des stratégies d'actions et s'équipent pour faire face à ces

¹⁸⁸ Entretien n°7

¹⁸⁹ Entretien n°7

empêchements. Un écart trop important entre l'évaluation de soi produite par l'individu lui-même, et celle produite par autrui conduit à la manifestation de stratégies diverses (Tajfel, 1992) pour « éliminer ou limiter la menace » (Breakwell, 1986 citée par Cohen-Scali, 2010, p 83). En effet, les individus souhaitent réaliser leurs aspirations et se lancent donc dans une conquête identitaire sur la scène sociale. Ils sont animés par leurs désirs et agissent selon une pensée stratégique rationnelle pour les accomplir (Sainsaulieu, 1977). Pour C. Dubar, il s'agit de combler les écarts trop importants entre l'identité « pour soi », et celle « pour autrui » grâce à la recherche d'un compromis entre sa scène interne et l'espace social. Il énonce deux stratégies possibles : le réagencement de son identité réelle et la modification de l'image renvoyée par autrui (Dubar, 2015). Par ailleurs, les écarts de conceptions personnelles évoqués précédemment peuvent amener les sujets à réinterpréter et investir leurs tâches de façons différenciées. De plus, les actions menées peuvent être de diverses envergures, jusqu'à la maille la plus fine de la réalisation de l'activité.

4.1. Réduire l'écart entre identité pour soi et identité pour autrui

4.1.1. Modifier son identité réelle

Tout d'abord, les personnes rencontrées ont pu témoigner d'un manque de reconnaissance de leur activité et de leur positionnement. Ainsi, un des moyens observés afin d'acquérir davantage de confiance envers eux-mêmes, de donner confiance à leurs commanditaires, mais surtout à gagner en légitimité dans l'organisation, fut la formation. En effet, se former peut-être actionner comme un levier professionnalisation des individus grâce à l'acquisition de nouvelles compétences. La formation occupe également un rôle du point de vue de l'offre et de la demande et constituent des éléments de construction des identités professionnelles. Dès lors, s'engager en formation peut-être un moyen de réalisation de son projet identitaire : elle permet la consolidation ou l'acquisition de nouvelles compétences requises et participent aux processus de légitimation et de reconnaissance sociale (Kaddouri, 2019). Au cours de leur carrière professionnelle chez ENGIE, les acteurs continuent à se former sur des thématiques variées liées aux enjeux du marché, de l'entreprise, ou à ses métiers. Par exemple, en 2021, les membres de l'équipe DDO ont été formés au design d'organisation, à la méthode de conception des *Target Operating Model* plus précisément, par un cabinet de conseil externe. Ces formations

jouent un rôle pour le professionnel qui la suit, dans ses pratiques, mais également pour ses clients. Les enquêtés évoquent, au-delà des nouvelles connaissances, plusieurs apports symboliques : de prendre conscience de certains actes auparavant réalisés naturellement¹⁹⁰, s'assurer que la direction prise est la bonne¹⁹¹, d'avoir davantage confiance dans sa pratique¹⁹², de se professionnaliser en renforçant les méthodes ou approches¹⁹³, développer un système de pensée différent et d'évoluer dans sa pratique¹⁹⁴.

« Je pense qu'on se mettait nous-mêmes dans une posture un peu de doutes où on était pas forcément très à l'aise, très ouais, on se sentait pas légitime pour aller adresser ces sujets-là et je pense qu'à partir de là quand on a eu cette formation-là, on s'est senti beaucoup plus, je cherche l'adjectif mais qui m'échappe, mais force de proposition, fin plus à l'aise pour pouvoir proactivement proposer nos services sur ces sujets là et répondre à des besoins sur ces sujets là parce que on s'est senti d'un coup plus équipé, avec des réflexes, des choses auxquelles se raccrocher »¹⁹⁵

Grâce à ces apports, s'inscrivant dans leur trajectoire biographique, les interactions des professionnels ont également évolué. Ils témoignent d'une plus grande confiance donnée par le client¹⁹⁶, d'une évolution de leur pratique par l'assimilation et la réinterprétation des méthodes, d'un sentiment de légitimité plus élevés sur les sujets¹⁹⁷, ou encore le fait d'oser accompagner de nouveaux clients plus haut placés dans l'organisation¹⁹⁸.

« Je pense qu'en fait aujourd'hui, j'ai des clients que j'aurais jamais osé avoir ou des accompagnements que j'aurais jamais osé faire il y a 2 ans (...) Une meilleure sécurité sur des accompagnements qui sont peut-être pas évidents à oser. »¹⁹⁹

De la même façon, la situation concurrentielle dans laquelle se situe les multiples acteurs de la transformation et l'inégalité des missions en termes matériel et symbolique, les conduits

¹⁹⁰ Entretien n°7

¹⁹¹ Entretien n°1

¹⁹² Entretien n°1

¹⁹³ Entretien n°5

¹⁹⁴ Entretien n°3

¹⁹⁵ Entretien n°5

¹⁹⁶ Entretien n°1

¹⁹⁷ Entretien n°2

¹⁹⁸ Entretien n°3

¹⁹⁹ Entretien n°3

à suivre une « stratégie de valorisation de soi et de construction de leur réputation » (Thine & al., 2013, §24) pour être connu et reconnu. Il peut notamment s'agir d'observer une stratégie de différenciation. Par exemple, plusieurs fois ont été évoqué le cas de l'enquêtée, membre de DDO, revendiquant une posture de coach en organisation. Concrètement, ce positionnement personnel se traduit par des dons symboliques, tels qu'une personnalisation importante de la relation, avec notamment de l'écoute, de la valorisation, du questionnement, dépassant donc le cadre prescrit de la relation marchande avec ses clients. Par ailleurs, cet étiquetage la conduit à valoriser son activité en élevant le niveau d'identification de ses actions en les inscrivant dans une dimension plus large, mais surtout plus humaine et sociale (Wegner & Vallacher, 1984). Ainsi, en adressant son activité différemment, vers son client mais aussi vers elle-même, l'enquêtée se trouve dans une nouvelle position subjective. L'activité n'est plus d'assister mais de transmettre. Elle devient l'instrument de son activité, contribuant à sa mobilisation subjective (Clot, 2006, § 18). La réinterprétation de son rôle va avoir pour effet de modifier le rôle joué auprès de ses clients, donc de la définition de son rôle actuel et de se différencier de ses pairs.

Puis, nous avons pu rendre compte du fait que les enquêtés pouvait rencontrer des frustrations en lien au rôle, parfois jugé insatisfaisant, joué dans les missions, ainsi que des difficultés à se définir en tant qu'acteurs de la transformation, remettant en cause leur sentiment d'utilité. C'est dans ce cadre-là que l'équipe DDO a pris la responsabilité de se questionner régulièrement sur les sujets à venir, sur lesquels agir, puis les méthodes, outils ou accompagnements qu'elle pourrait proposer dans l'organisation afin de contribuer à la création de valeur. Par exemple, il y a deux ans une des membres, sur la base de ses appétences personnelles, a commencé à réfléchir à une grille d'analyse du fonctionnement des collectifs inspirée des méthodes de management spécifiques (Agile, Lean Management). Progressivement, le reste de l'équipe s'en est également emparé et a commencé à développer d'autres dispositifs annexes autour de cette grille – une formation, un outil de diagnostic, des méthodes d'accompagnement. De cette façon, l'entité a ajouté une corde à son arc et à modifier son positionnement en se définissant elle-même comme responsable d'acculturer les collaborateurs du Groupe aux principes Agile et du Lean management. Plus récemment, ce sont les sujets de la frugalité et de l'efficacité, soit réaliser les objectifs en optimisant la mobilisation des ressources, que l'équipe a choisi de pousser dans l'entreprise. Cette évolution collective des rôles que l'entité se donne, a aussi des conséquences au niveau individuel. Pour l'un des acteurs par exemple, contribuer proactivement à l'évolution de la culture d'entreprise est un moyen de justifier l'utilité de la direction en créant de la valeur pour le Groupe, tout en se différenciant

d'autres entités, comme le cabinet de conseil interne ENGIE Consulting²⁰⁰. Par conséquent, il légitime et valorise également son rôle dans l'organisation. Pour une autre, dont les intérêts sont prononcés sur les sujets de fonctionnement collectif, il s'agit de développer son activité. D'une part, en lui donnant du sens, en œuvrant pour ce qui a de l'importance pour elle. Puis, d'autre part, faisant écho à Vygotski pour qui « toute activité suppose la présence d'un besoin affectif » (Vygotski, 1994, p 203), en prenant davantage de plaisir dans son métier en travaillant sur les sujets qui l'intéressent et l'animent²⁰¹.

4.1.2. Modifier l'image renvoyée par autrui

Enfin, les acteurs, notamment ceux attachés à DDO, ont évoqué le manque de reconnaissance de leur positionnement et de leurs contributions dans l'organisation, mais également le lien entretenu avec le manque de connaissance de ces mêmes éléments de la part de leurs potentiels clients. Ainsi, afin de pallier ces difficultés, et plutôt que de répondre uniquement aux sollicitations comme prescrit, notamment celles ne correspondant pas aux services proposés, les acteurs s'appuient sur leur réseau de connaissance pour s'impliquer sur de nouveaux projets.

« Je pense que aujourd'hui si on a des clients c'est non pas parce qu'ils savent que GTO existe, et ce sur quoi on est, c'est plus par notre réseau. Les gens qu'on connaît avec qui on échange, la confiance qu'on a établie et cetera, je pense que l'activité est plus faite par rapport aux personnes que l'équipe et le positionnement »²⁰²

Ils ont notamment créé une représentation graphique de l'organisation d'ENGIE qui est complétée régulièrement avec les noms de potentiels clients, connaissances de l'un ou l'autre des membres, et qui seraient susceptibles de nécessiter leur accompagnement (responsable de transformation, dirigeant.e d'entité, RH, etc.). Chacun est ensuite chargé de rencontrer les personnes qu'il a identifiées afin d'échanger proactivement sur les services proposés par l'équipe et sur de potentiels projets communs. De plus, cet outil sert également de référence pour l'ensemble de l'équipe afin d'identifier les interlocuteurs privilégiés dans l'organisation. C'est donc par la médiation d'un instrument construit collectivement, par l'utilisation d'un artefact

²⁰⁰ Entretien n°1

²⁰¹ Entretien n°3

²⁰² Entretien n°3

(Rabardel, 1995), produit de la transformation de leurs ressources que sont leurs contacts interpersonnels, que l'équipe DDO, parvient à l'objet de son action, participer à de nouveaux sujets répondant à ses critères de sélection en se faisant davantage connaître dans l'organisation. Pour leur part, les consultants internes semblent saisir toutes opportunités afin d'étendre leur réseau dans l'organisation. C'est notamment pour cette raison qu'un des enquêtés m'a affirmé avoir accepté de réaliser l'entretien pour cette enquête²⁰³. De ce fait, il est possible pour eux d'une part de faire connaître les activités d'ENGIE Consulting, et d'autre part, de prospecter pour de potentiels nouveaux projets dans le Groupe. De la même façon, les acteurs en quête de reconnaissance de leur activité portent un intérêt spécifique à participer aux projets qui comptent, avec un rôle à y jouer valorisant. C'est pourquoi, le responsable de l'équipe DDO assure occuper une partie importante de son temps à effectuer du réseautage informel, de l'avant-vente pour améliorer sa compréhension de l'écosystème, se faire connaître pour à terme « monter en rang »²⁰⁴ et travailler moins avec des équipes locales qu'avec les décideurs du Groupe sur des projets d'envergure qui pourront faire reconnaître largement les réalisations de l'entité.

« J'ai une partie de mon temps, on va dire qui va plutôt consister à être en en, on va dire en avant-vente. Donc plutôt la logique d'avoir des interactions un peu informelles, pas toujours d'ailleurs avec un un point d'atterrissage identifié, mais qui est plutôt on va dire, le fait d'être dans des interactions en amont pour identifier là où il va y avoir des besoins potentiels pour un peut être en en réseautage on va dire interne pour essayer de bah, de tout comprendre l'écosystème d'être un peu connu, et voir reconnu sur certains sujets »²⁰⁵

4.2. L'instrumentalisation d'un outil, le TAA, par l'équipe DDO

Comme évoqué précédemment, afin de réassurer son utilité l'équipe DDO s'est conférée une nouvelle responsabilité d'*impulseurs* sur des thématiques clés pouvant apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. C'est dans ce cadre-là que depuis 2020, DDO œuvre à l'acculturation du Groupe au fonctionnement agile, caractérisé par une importante collaboration et des objectifs court terme inscrits dans une démarche incrémentale, pour accompagner la transformation d'ENGIE, notamment grâce à un outil interne, le *Team Assessment Approach* (TAA). Ainsi,

²⁰³ Entretien n°4

²⁰⁴ Entretien n°5

²⁰⁵ Entretien n°5

afin de diffuser la culture agile au service de la stratégie du Groupe, la volonté de l'équipe était de créer une démarche d'auto-diagnostic agile des équipes afin d'améliorer la performance collective, alliant réalisation des résultats définis et qualité de vie au travail, grâce à l'analyse des pratiques et des comportements. L'analyse de l'outil et de ses évolutions donnent à voir sous un angle différent les stratégies, conscientes ou inconscientes, mises en œuvre par les membres de l'équipe DDO.

4.2.1. Intention de gestion : le TAA comme outil prescripteur de pratiques

Genèse et principes de la Roue de l'Agilité

Tout d'abord, l'équipe, appuyée par des experts de l'agile et du *Lean management*, a créé la Roue de l'Agilité. Il s'agit d'une grille d'analyse faisant émerger 8 dimensions de fonctionnement d'un collectif et 23 leviers d'engagement – ou d'implication du collaborateur - et de performance²⁰⁶. Le fonctionnement agile (et donc plébiscité) pour ces 8 territoires est défini de la façon suivante :

- **Vision partagée** : Aligner et fédérer un collectif sur un avenir commun et partagé
- **Collaboration** : Développer et entretenir des relations fluides et constructives
- **Orientation client** : Être au service de ses clients pour créer des solutions sur mesure
- **Création de valeur** : Apporter une réponse aux besoins du Client en adéquation avec les forces vives du collectif
- **Pilotage** : Exécuter et maîtriser la conduite des activités du collectif de manière efficace et performante
- **Amélioration continue** : Revoir régulièrement ses manières de travailler et capitaliser le savoir-faire au juste nécessaire
- **Créativité et Innovation** : Se donner les moyens de transformer une idée en succès
- **Expérience collaborateur** : Créer un environnement propice à l'épanouissement individuel au service du collectif

²⁰⁶ Annexe q

Le développement du Team Assessment Approach

Ensuite, la Roue de l'Agilité a servi de base à la constitution du TAA. Il s'agit d'une démarche d'auto-diagnostic collectif, prenant le format d'un questionnaire de 35 questions sous solution digitale *SharePoint*. Chaque membre du collectif concerné (organisation /entité /équipe) le remplit en autonomie. Les résultats sont ensuite concaténés pour fournir :

- Un indicateur de maturité : score global
- Des indicateurs de fonctionnement : score par dimension (équivalente aux dimensions de la Roue de l'agilité)
- Des forces et points d'amélioration : analyse des scores & divergences des réponses par question

Ces indicateurs permettent de mieux comprendre les pratiques et comportements, d'introduire une structuration et des mesures concrètes des effets des transformations menées dans les organisations. Ils font après l'objet d'une discussion avec le collectif, qui décide sur quels leviers de progression agir et de quelles manières. Ainsi, l'objectif du TAA est de permettre de coordonner les acteurs d'un collectif sur la base d'un état-lieux de leur fonctionnement en ouvrant un espace de discussions entre les membres et qui les mèneront à prioriser des actions à réaliser pour l'améliorer. En février 2022, le TAA avait été réalisé pour plus de 90 équipes, soit environ 900 personnes.

Le TAA comme prescripteurs de pratiques

L'équipe DDO, via le TAA, joue le rôle direct ou indirect de prescripteur de pratiques. En effet, bien que l'outil ait été pensé dans une ambition d'outil de diagnostic, le choix des indicateurs et de leur mesure n'est pas neutre. Les scores sont calculés à plusieurs échelles (la question, la dimension et le score total). L'ensemble des questions a quatre réponses graduelles conférant de 1 à 4 points, et le score par question correspond à la moyenne des résultats individuels. Si l'écart-type des résultats individuels est supérieur à 0,2 on appose un coefficient de pénalité, plus ou moins élevé selon l'importance de la dispersion, au score par question. Ainsi, des équipes au sein desquelles les avis divergent auront des scores dévalués. Puis, les scores par dimensions représentent la moyenne des scores des différentes questions de la

dimension. Et enfin, le score total, correspondant à l'indice de maturité, équivaut à la somme des scores par dimensions ramenés sur 300.

Par exemple, dans la dimension Créativité et Innovation est évaluée la perception du droit à l'erreur :

« Comment l'échec rapide d'une initiative est-il perçu par mon équipe ?

- Sanctionné
- Mal perçu
- Acceptée
- Vu comme un apprentissage »

Sachant que la modalité de réponse « mal perçu » attribut 1 point et celle « vu comme un apprentissage » attribut 4 points. C'est donc cette dernière réponse, perçue comme caractéristique d'un fonctionnement agile, qui est valorisée. En effet, les dimensions et leurs déclinaisons, nommées leviers d'engagement et de performance par les concepteurs, sont directement inspirées des principes de l'agilité et du *Lean management*, ce sont donc ces principes qui constituent la base de référence de l'évaluation des fonctionnements collectifs. Ainsi, pour avoir un bon score il est nécessaire que les résultats soient en adéquation avec les principes préconisés. De plus, si ce n'est pas encore le cas, afin d'améliorer leurs scores lors d'un nouveau diagnostic, les équipes sont encouragées à tendre vers ces idéaux. En ce sens, l'équipe DDO par le biais TAA occupe un rôle de prescripteur de pratiques.

« On va mettre le cap en disant « ben c'est la bonne façon d'avancer » »²⁰⁷

En outre de ses intentions de gestion, le TAA est également utilisé, plus ou moins consciemment à un autre niveau par l'équipe DDO. L'entité rencontre des éléments limitants dans son activité, En effet, DDO n'est pas connue et reconnue de la manière dont ses membres le conçoivent par leurs pairs, de potentiels clients et certains pans de la hiérarchie. Même si l'entité occupe une place privilégiée dans l'organisation, elle rencontre des limites découlant de son histoire, de son positionnement et de sa nature. DDO se trouve donc dans un mouvement de redéfinition de son offre de service afin de mieux aligner sa stratégie de développement à celle du Groupe, mais également d'atteindre la place souhaitée dans l'organisation. Il s'agit

²⁰⁷ Entretien n°1

donc, à travers l'analyse des choix d'évolutions et de développement de l'outil, de mettre en lumière son instrumentalisation par l'entité DDO pour contribuer à ses intérêts.

4.2.2. Être connu : de l'artisanal à l'industriel ou l'élargissement de l'espace d'action de l'outil

À sa création, le TAA était proposé aux équipes uniquement par le biais de DDO. C'est-à-dire, qu'un de ses membres facilitait la démarche – lancement du questionnaire, présentation des résultats et animation du débat – auprès des équipes. Il y avait donc un niveau de personnalisation et d'accompagnement importants. Puis, le choix a été fait par l'équipe de le déployer à grande échelle dans l'ensemble de l'organisation. L'objectif est à présent que n'importe quel collectif puisse faire le choix de lancer sa démarche, et de la mener de manière autonome indépendamment de l'équipe DDO. De ce fait, ont été développés par les membres de l'entité des supports de présentation de l'outil, mais aussi d'explication et de déroulé des différentes étapes de la démarche (fiches, tutoriels vidéo, etc.) pour simplifier le plus possible sa prise en main et favoriser le nombre d'utilisateurs. De plus, afin de faciliter la diffusion de l'outil dans le Groupe, l'équipe DDO a pris certaines décisions pour l'universaliser. Par exemple, a été choisi par les créateurs de renommer l'outil : de *Team Agility Assessment*, il est devenu *Team Assessment Approach*, afin de garder l'acronyme TAA mais d'invisibiliser la référence aux principes agiles, connaissant un inversement de leur popularité chez certains responsables en raison de trop nombreux usages galvaudés de ces termes. Par ailleurs, la démocratisation du TAA et son implémentation à grande échelle répondent à la demande de l'équipe de se faire connaître au-delà du périmètre de son réseau et de sa zone d'influence, qui est le Siège d'ENGIE, grâce à l'élargissement de l'espace d'action de l'outil. Dès lors, l'équipe peut atteindre chaque collectif de l'entreprise via cet outil. Même si elle ne les facilite plus directement, les paramètres de l'outil et les droits d'accès mis en place par l'équipe DDO leur permettent d'avoir la visibilité des démarches en cours et leurs résultats, et donc potentiellement d'identifier les collectifs pour qui leur aide pourrait être utile.

4.2.3. Être reconnu : le TAA comme dispositif d'accompagnement du changement du projet organisationnel d'ENGIE

L'équipe DDO a participé à la mise en forme des *ENGIE Ways of Working*²⁰⁸, démarche d'accompagnement du changement initiée à son arrivée par C. MacGregor. L'entité a ensuite fait le choix de les intégrer dans l'outil TAA. Dès lors, certaines questions ont été estampillées par un ou plusieurs de ces ENGIE Wow. Par exemple dans la dimension Création de valeur, la question « Les objectifs de mon équipe contribuent-ils à la création de valeur du Groupe au-delà de notre entité ? » contribue à l'évaluation de *Focus on business* et *Priorise*. Ceci au sens où est valorisé par la Direction du Groupe le fait de privilégier les intérêts de l'entreprise à ceux à l'échelle de son entité, c'est-à-dire de prioriser et de se concentrer sur les projets les plus créateurs de valeur pour ENGIE et sa stratégie industrielle (le *business*). Les questions ont même parfois été modifiées pour y correspondre davantage. De plus, une nouvelle fonctionnalité lors de la visualisation des scores a été ajoutée, un spider chart représentant en pourcentage l'appropriation de chacun des comportements. L'objectif affiché est de soutenir la transformation d'ENGIE. Par ailleurs, ces choix traduisent aussi l'ambition de l'équipe de se positionner sur des sujets clefs dans le Groupe afin de se faire connaître du Top Management, d'être visible du plus grand nombre. Par ce nouvel usage, l'équipe diversifie son rôle de prescripteur de pratiques en y ajoutant le pan de l'évaluation de l'adéquation des pratiques du collectif aux ENGIE Wow. Ainsi, par ce biais l'équipe légitime son outil, mais aussi son positionnement, en portant les intérêts de la Direction Générale. De la même façon, elle leur fait également connaître l'outil, tout en s'assurant le développement de ses usages.

« Enfin, on est dépendant du fait que le management considère que t'as de la valeur à avoir un groupe de transformation »²⁰⁹

4.2.4. Être garant des principes organisationnels : évolution du positionnement

Enfin, en conséquence d'une réorganisation et une rationalisation du Siège d'ENGIE, la Direction Générale du Groupe a décidé de créer un « *Transformation Office* » au sein de la nouvelle entité *Transformation & Geographies*. Ce dernier correspond aux rattachements de différentes directions existantes, dont DDO, avec comme ambition d'être un département dédié à la conception, la mise en œuvre et l'accompagnement des projets de transformation structurants pour le Groupe. Dès lors, les missions actuelles de Design d'organisation et de

²⁰⁸ Annexes n & o

²⁰⁹ Entretien n°1

projets de transformation de DDO ne posent pas questions et seront poursuivies. Toutefois, la continuité du pilier autour de la performance collective n'est pas aussi simple et peut être considérée comme hors périmètre par les nouveaux responsables.

« Le fait d'être garant référent de, d'une certaine cohérence par rapport aux principes organisationnels du Groupe et donc d'être sollicité pour amener justement notre notre regard dans cette matrice là d'un point de vue des principes d'organisation, d'un point de vue la cohérence avec ce qui est fait au niveau des filières et de la cohérence avec la stratégie d'ensemble globale du Groupe »²¹⁰

Cependant, DDO ne souhaite pas laisser à d'autres, aux risques de le voir s'éteindre, l'outil créé de toutes pièces. Ainsi, afin de s'assurer de la pérennité de l'outil dans leur ordre de missions, mais aussi d'en faire un élément différenciant de son activité, l'équipe a revu le positionnement et la présentation de l'outil. En effet, le TAA est désormais présenté comme un outil de diagnostic prenant part à une méthodologie globale utilisée dans les projets de transformation ou de design d'organisation. De plus, l'équipe le décrit à présent comme un outil adaptable dont les questions pourront être réécrites selon les thématiques des projets. Ainsi, l'équipe revient à la conception du TAA comme un outil malléable, personnalisable. Son usage est également resitué comme maillon indispensable au cœur d'une approche plus large non discutée, les méthodes mobilisées par DDO dans ses accompagnements de projets de transformation ou de design d'organisation, afin d'éviter la désolidarisation de l'outil. De plus, ces modifications contribuent aussi à limiter les difficultés de lisibilité du positionnement de DDO et son offre de valeur en diminuant les risques que de potentiels clients sollicitent l'entité pour des sujets de facilitation ou bien de coaching.

Dès lors, nous avons donc pu voir que la création et le déploiement de l'outil TAA n'étaient pas neutres mais relevaient d'intentions de gestion. En effet, l'outil est un vecteur de prescription de pratiques pour DDO, il diffuse des normes et des valeurs autour des comportements et pratiques professionnelles vers lesquelles les collectifs sont poussés à tendre. Puis, dans un second temps, l'analyse de l'outil, et notamment celles de ses évolutions témoignent de choix de l'équipe DDO au profit de ses intérêts propres pour pallier les difficultés

²¹⁰ Entretien n°5

qu'elle rencontre dans son activité. Toutefois, l'instrumentalisation peut également connaître des limites, ou du moins des effets contraires. Par exemple, dans le cas de l'intégration de la mesure des ENGIE Wow, certes l'équipe DDO légitime son outil et démultiplie ses usages. Cependant, il se peut également que cela renforce son image d'émissaire de la Direction Générale, et que cela ait pour conséquence d'augmenter les sentiments de défiance de potentiels clients désireux de garder une autonomie dans la mise en œuvre de leur projet.

Dès lors, nous pouvons conclure que travailler ne peut se résumer à l'exécution effective des prescriptions managériales. En effet, les salariés développent leur propre interprétation et évaluation des situations de travail, nourries de leurs caractéristiques personnelles. Consciemment ou inconsciemment, ils vont ensuite développer de manière individuelle ou collective des stratégies d'actions et avoir recours à des équipements pour pallier les empêchements de leur activité qu'ils ont identifiés afin de réaliser leur projet identitaire. Confrontés à des difficultés dans l'exercice de leur fonction ou à des tensions dans la reconnaissance de leur identité, les membres des deux entités parviennent à l'objet de leur action grâce à la mobilisation collectives de ressources, comme leur réseau, et d'instruments, le graphique mutualisé de l'équipe DDO par exemple. Ils réalisent également un travail sur le sens à donner à leur activité, de manière collective en enrichissant de manière informelle leurs attributions, mais aussi de façon individuelle par le biais d'un processus de réinterprétation de leur posture de professionnel. Ces actions contribuent à réduire les écarts entre l'identité qu'ils ont construite pour soi, et celle construite pour soi par autrui. Ainsi, même s'ils occupent théoriquement la même fonction de *Transformation Project Manager* ou de consultants internes, dans le même environnement, ne réalisent pas la même activité et appréhendent différemment leurs situations de travail.

Conclusion

Dès lors, nous avons pu voir que la production de sens et la formulation de prescriptions encadrant le rapport au travail dans les discours managériaux de l'entreprise, puis les attendus organisationnels et symboliques des acteurs de la transformation, constituent des cadres d'appartenance - l'organisation, la profession, l'équipe - avec leurs injonctions, leurs normes et leur culture propre. L'individu s'y insère grâce à des processus de socialisation, d'apprentissage, de *passing*. Le non-respect des codes peut conduire à des sanctions formelles de la part de l'organisation, notamment dans le cas de prescriptions non respectées, mais aussi, à des sanctions informelles de la part du groupe, voire à une non-reconnaissance de la place l'individu. À l'inverse, y adhérer et se les approprier favorisent l'intégration du professionnel dans l'organisation et la reconnaissance par autrui (inter et intra groupe) de son rôle. Ainsi, il est dans l'intérêt de chacun de construire son identité professionnelle sur la base des différents cadres et cultures constituant l'environnement de travail afin d'être reconnu socialement comme légitime dans son domaine d'activité.

De plus, l'analyse nous conduit à considérer la construction identitaire du professionnel comme le fruit de processus synchroniques et diachroniques situés dans le temps et l'espace du travail. D'une part, les données récoltées témoignent d'un processus de formulation de représentations personnelles et de mise en récit de son parcours par le sujet pour le rendre cohérent, répondant à son sentiment de continuité, mais aussi comme concordant avec la poursuite de son projet, à ses objectifs identitaires. De la même façon, on observe une affirmation de soi des sujets. Les acteurs produisent une réinterprétation de leur travail, son sens et ses pratiques, afin de valoriser leur rôle et de se différencier de leurs pairs sur la base de leurs enjeux propres. D'autre part, est également opérée une catégorisation sociale de soi et d'autrui par le truchement de processus d'adhésion ou de différenciation entre les différents groupes professionnels. Cette catégorisation conduit alors à un exercice de valorisation et de légitimation du groupe et de son rôle dans l'organisation par ses membres.

Enfin, l'observation des pratiques et du déroulement effective de l'activité des professionnels donnent à voir des obstacles, des contraintes rencontrées dans leur réalisation identitaire. Qu'ils soient de nature organisationnelle, lié au type de métier exercé, à la définition des rôles occupés, ou encore à un décalage avec les aspirations personnelles de chacun, ces empêchements sont sources de frustrations et de tensions pour le professionnel - ou à l'échelle

d'un groupe - pouvant pâtir du manque de reconnaissance, du moins tel qui le souhaiterait, de son statut et de ses réalisations. Ceci est observé pour les deux types de population enquêtée, DDO et ENGIE Consulting, que le groupe soit reconnu ou pas dans l'organisation. Dès lors, afin de remédier à ses conflits identitaires, deux choix s'offrent à lui : modifier son identité réelle ou modifier l'image renvoyée par le monde social. Individuellement ou collectivement, les acteurs mettent donc en place des actions plus ou moins conscientes afin de combler les écarts entre l'identité pour soi et celle reflétée par autrui. Il peut aussi bien s'agir de se former, de développer les compétences maîtrisées, de faire évoluer son positionnement que de mettre en place un dispositif voué à se faire connaître davantage par le reste de l'organisation.

En somme, nous constatons donc que l'identité professionnelle n'est pas immuable, figée. Elle est le produit d'un processus continu et interactif qui s'étire tout au long de la carrière des individus. Le processus de construction des identités professionnelles prend sa base dans l'origine sociale et la formation initiale des sujets. Il est ensuite alimenté par plusieurs facteurs : l'environnement de travail, le métier, les interactions avec les pairs et les différents groupes professionnels, etc. Il s'agit d'un processus individuel. Les sujets s'approprient et tirent leurs propres conclusions de leurs expériences. Toutefois, celui-ci s'inscrit également dans une dimension collective, les mises en situations rendent possibles un rapport à l'autre, à la profession, à l'environnement et contribuent à la reconnaissance de l'identité du sujet. Le rôle du rapport au temps et à l'espace du travail, les trajectoires et la dimension interactionnelle, peut produire des tensions empêchant ou limitant la réalisation identitaire des sujets. Ainsi, lorsqu'il éprouve un conflit identitaire, des écarts entre ses aspirations et la réalité vécue, le professionnel – ou le groupe de professionnels - doit donc se muer en acteur stratégique, en se saisissant de ses marges de manœuvres possibles, de ses ressources détenues, afin de tenter de faire concorder son identité pour soi et son identité pour autrui.

Conclusion générale

À l'automne 2021, je suis arrivée en tant qu'alternante dans l'équipe DDO munie de mon bagage constitué de mes expériences précédentes : des études de sciences sociales à l'université, les premiers enseignements du Master 228 de l'Université Paris-Dauphine, un stage dans l'industrie pharmaceutique en période COVID, ou encore un autre dans une entreprise du secteur de l'énergie gardant des usages de son passé d'entreprise publique. J'ai tout d'abord été confrontée à la différence entre la culture d'entreprise véhiculée chez ENGIE, et celles que j'avais pu connaître ailleurs, influençant également interactions au quotidien. L'organisation bureaucratique et hiérarchique des uns détonne avec le fonctionnement participatif et « agile » prôné chez DDO par exemple. De plus, bien que l'accompagnement du changement occupe une place importante dans la transformation des organisations, elle n'en est qu'une des dimensions. C'est donc une pluralité de méthodes nouvelles qu'il a fallu appréhender et appliquer, un environnement et des connaissances avec lesquels se familiariser. Puis, être dans une équipe appartenant au Siège du Groupe, travaillant donc avec ses dirigeants, implique certains ajustements dans la relation avec les commanditaires, dans la préparation des livrables, dans le savoir-être aussi. Toutefois, chacun des membres de l'entité en fait sa propre interprétation et appréhende différemment la relation - client. Dès lors, il s'agit d'une multitude de cadres de références, plus ou moins macro, qu'il faut apprendre à connaître, s'approprier et faire coordonner. L'intégration dans l'environnement et le groupe professionnel spécifiques que constituent ENGIE et l'équipe DDO, m'ont permis de porter un regard plus critique sur les différentes sources de socialisation que je peux rencontrer au fil de mon parcours et d'avoir conscience du processus dans lequel je suis engagée. Ils m'ont également permis de réaliser une mise à distance et à me questionner sur la professionnelle que j'aspire être. Je retiens les nombreux apports théoriques et pratiques acquis sur la transformation des organisations, mais aussi sur les activités du Groupe et son secteur, la force du partage et des échanges collectifs, la capacité de questionnement de soi et de ses pratiques pour aller plus loin dans ses réalisations, l'importance de la compréhension du système et de ses acteurs, l'enjeu de l'adaptabilité et de la souplesse, la richesse d'un regard pluridisciplinaire sur les différents sujets, ainsi que, le rôle de l'incarnation et les jeux de *passing*. Concernant, mon projet professionnel, le fonctionnement par mission m'a plu pour sa richesse aussi bien en termes de diversité de sujets et problématiques traitées que de possibilités d'accompagnements à déployer, ou encore, d'un point de vue plus personnel, de montée en compétences potentielles. Ainsi, je souhaite intégrer

un cabinet de conseil pour continuer d'évoluer dans ce mode de fonctionnement. Par ailleurs, cette nouvelle expérience dans un grand groupe m'a permis de renouveler mon observation du poids d'une telle organisation, dans laquelle l'individu prend part à son mécanisme, à son système, mais dans lequel il a peu de prise. Il semble peu aisé de s'émanciper de la culture, des codes et des rouages déjà bien institués. Le collaborateur est donc pleinement dépendant des injonctions de l'organisation, parfois à son détriment, ainsi que de son système où chacun se voit attribuer une place spécifique. À ce titre, pour la suite de mon parcours, je souhaiterai à l'inverse rejoindre une structure récente, à taille humaine, permettant à mon sens plus de flexibilité et d'innovation, avec la vocation d'acquérir une vision transversale de ses enjeux afin de participer pleinement à son développement grâce à des contributions souples et plurielles. Enfin, cette expérience m'a aussi prouvé l'importance, trop souvent dévoyée, de l'accompagnement au changement de l'ensemble des parties prenantes dans les projets de transformation de tout type. Dès lors, j'ai à cœur de m'orienter vers des structures, des missions, plaçant l'humain au centre des projets, tout en continuant à faire des sciences sociales la pierre angulaire de ma pratique et d'en défendre les apports.

Bibliographie

Albert, Éric. Bournois, Frank. Duval-Hamel, Jérôme. Rojot, Jacques. Roussillon, Sylvie. Sainsaulieu, Renaud. *Pourquoi j'irais travailler : à l'usage de ceux qui ont de la peine à se lever le matin !*, Paris, Eyrolles, 2003.

Alter, Norbert. *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France, 2012.

Beaud, Stéphane. Weber, Florence. *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2008.

Boni-Le Goff I., 2012 « Trois mois pour faire la différence : usages et effets des instruments d'intervention dans le conseil en management auprès du secteur public », *Politique et management public*, 29 (1), p. 99-112.

Boni-Le Goff, Isabel. « Des expert·e·s respectables ? Esthétique vestimentaire et production de la confiance », *Travail, genre et sociétés*, vol. 41, no. 1, 2019, pp. 67-86.

Boni-Le Goff, Isabel. Camille, Noûs. « Parler en expert·e·s. Les pratiques langagières dans le conseil en management », *Sociétés contemporaines*, vol. 117, no. 1, 2020, pp. 73-97.

Bourdieu, Pierre. *Ce que parler veut dire L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1989.

Breakwell, Glynis. Social Representational Constraints upon Identity Processes. In Deaux K. & Philogène G. (Eds). *Representations of the social*, Oxford, Blackwell, pp. 271-284, 2001.

Bûcher, R. Strauss, Anselm, « La dynamique des professions », in Strauss, A. *La trame de la négociation*, Paris, Le Harmattan, 1992 [1961].

Brun, Jean-Pierre. Dugas, Ninon. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 2005, vol. 30, no 2.

Chamboredon, Hélène. Pavis, Fabienne. Surdez, Muriel. Willemez, Laurent. « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, 16, 1994, pp. 114-132.

Clot, Yves. « 5. Les présupposés de l'action », *La fonction psychologique du travail*. sous la direction de Clot Yves. Presses Universitaires de France, 2006, pp. 161-188.

Cohen-Scali, Valérie. « Représentations sociales, transformation identitaire et construction de soi », *Travailler et étudier*. sous la direction de Cohen-Scali Valérie. Presses Universitaires de France, 2010, pp. 59-85.

Crozier, Michel. Friedberg, Erhad. *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil, 1977.

Dubar, Claude. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 2015.

Dubar, Claude. *La crise des identités, L'interprétation d'une mutation*, Paris. PUF, 2000.

Durkheim, Émile. « Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'un fait social ? », Les règles de la méthode sociologique, Flammarion, 1988 [1895], p. 97

Elias, Norbert. *Engagement et distanciation*, Paris, Fayard, 1993.

Fray, Anne-Marie, et Sterenn Picouleau. « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », *Management & Avenir*, vol. 38, no. 8, 2010, pp. 72-88.

Fugier, Pascal. « Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques », *Interrogations ?* N  11 - Varia, décembre 2010.

Fugier, Pascal. « Identité. (*identity* – *identidad*) », Agnès Vandeveld  -Rougale   d., *Dictionnaire de sociologie clinique*.   r  s, 2019, pp. 328-332.

Gadéa Charles, 2016, « L'idiome figuratif des groupes professionnels », *Images du travail des images*, n° 1, « Quand les groupes professionnels se mettent en image », [En ligne] < <https://journals.openedition.org/itti/1278> >

Garfinkel, Harold. *Recherches en ethnométhodologie*, Paris, PUF, 2007.

Gaulejac (de) Vincent, « Identité », in Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez, André Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie*, Toulouse, érès, 2002 p. 174-180.

Gaulejac (de), Vincent. *La névrose de classe*, Paris, Hommes et groupes Payot, 2016 [1987].

Gernet, Isabelle. Dejours, Christophe. « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 2009, no 8, p 27-36.

Guéguen, Haud. Malochet, Guillaume. *Les théories de la reconnaissance*. La Découverte, 2014.

Goffman, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La Présentation de soi*, Paris : Les Éditions de Minuit, 1987.

Grosjean, Michele., 2005 « Verbal et non-verbal dans le langage au travail », dans Borzeix A., Fraenkel B., *Langage et travail. Communication, cognition et action*, Paris : CNRS Éditions, p. 143-166.

Hinault, Anne-Claude, Osty, Florence, et Serval, Laurence. *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, series: « Didact sociologie », 2019, 270 p.

Hughes E. C., *Le Regard sociologique. Essais choisis*, Paris : Éditions de l'EHESS, 1996.

Jodelet, Denise. *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989.

Jodelet, Denise. « 1. Représentations sociales : un domaine en expansion », Denise Jodelet éd., *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France, 2003, pp. 45-78.

Kaddouri, Mokhtar. « Reconversions professionnelles, dynamiques identitaires et rapport à la formation », *Recherche & formation*, vol. 90, no. 1, 2019, pp. 103-115.

Kaufmann, Jean-Claude. *L'entretien compréhensif*, Paris, Éditions Nathan, 1996.

Landour, Julie. « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Genèses*, vol. 90, no. 1, 2013, pp. 25-41.

Lewin, Kurt. Group decision and social change, In T. Newcomb, E. Hartley (Eds), *Readings in social psychology*, New-York, Holt, 1947.

Lewin, Kurt. *Psychologie dynamique*, PUF, Paris, 1959 [1935].

Laurens, Sylvain. « Pourquoi et comment poser les questions qui fâchent ? « Réflexions sur les dilemmes récurrents que posent les entretiens avec des imposants », *Genèses*, 2007/4, n°69, pp. 112-127.

Mangin, Bertrand. « Identité professionnelle. (*professional identity – identidad profesional*) », Agnès Vandeveldel-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès, 2019, pp. 335-338.

Mariscal, Vincent. « Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail », *Langage et société*, vol. 156, no. 2, 2016, pp. 13-34.

Mayo, Elton. *The social problems of industrial civilization*, Boston, Harvard University Press, 1945.

Naepels, Michel. « Une étrange étrangeté. Remarques sur la situation ethnographique ». In: *L'Homme*, 1998, tome 38 n°148. Lignage, mariage, héritage. pp. 185-199.

Osty, Florence. *Le désir de métier - Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presse universitaire de Rennes, Collection « des Sociétés », 2008.

Rabardel, Pierre. *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin, 1995.

Sainsaulieu, Renaud. *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fnsp, 1977.

Tajfel, Henri. La catégorisation sociale. S. Moscovici. *Introduction à la psychologie sociale*. (pp. 272-300). Paris, Larousse, 1972.

Thine, Sylvain, et al. « Entreprendre et dominer. Le cas des consultants », *Sociétés contemporaines*, vol. 89, no. 1, 2013, pp. 73-99.

Vandeveld-Rougale, Agnès. « Introduction », *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, sous la direction de Vandeveld-Rougale Agnès. Érès, 2017.

Villette, Michel. *Sociologie du conseil en management*. La Découverte, 2003.

Wegner, Daniel. M., Vallacher, Robin .R. The emergence of action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1984, pp. 269-279.

Références thématiques : ENGIE

ENGIE, Document d'Enregistrement Universel, 2021.

ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/groupe/strategie>

ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/groupe/raison-etre>

ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/news/classement-universum-rse>, 03/02/2022.

ENGIE, engie.com, <https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/point-de-situation-relatif-la-crise-en-ukraine>, 02/03/2022.

Giret V., Escande P., Isabelle Kocher : « Nous avons changé radicalement l'organisation d'Engie », *Le Monde*, 22/09/2016.