

LES CADRES DE BERLIET ET DE RENAULT VÉHICULES INDUSTRIELS (ANNÉES 1950 – 1980)*

Florian GIUNTA

Florian GIUNTA
Centre Pierre Léon

* L'ensemble des résultats dans GIUNTA (Florian), « Cadres d'entreprises, de Berliet à Renault Véhicules industriels (de la fin des années 50 au début des années 80) », mémoire de maîtrise, université Lumière Lyon 2, septembre 1997, 175 p. (direction Sylvie SCHWEITZER).

1 – THEPOT (André) (dir.), *L'ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, 329 p.

2 – Sur cette question voir BOLTANSKI (Luc), *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982, 523 p.

Si l'ingénieur des prémisses de l'usine a avivé la curiosité des historiens¹, il en est tout autrement du cadre dont la notion s'est répandue durant les « Trente Glorieuses ». En effet, les salariés regroupés au sein de la « classe moyenne » n'ont que très lentement attiré l'attention des sciences humaines, longtemps focalisées sur le schéma binaire d'une société divisée entre ouvriers et patrons. Pourtant, les cadres sont dignes d'intérêt : ils forment un groupe social à part entière, en permanente construction depuis une soixantaine d'années².

Afin de mieux connaître les cadres encore à l'écart de l'historiographie, de mieux connaître « leur » monde du travail, c'est à l'usine et dans les bureaux qu'il faut retourner. Retour à l'usine ne signifie cependant pas retour au paradigme structuralo-fonctionnaliste, cher aux sociologues du travail des années 1960 et 1970 : les débats sur la position

3 – Voir par exemple BELLEVILLE (Pierre), *Une nouvelle classe ouvrière*, Paris, Julliard, 1963, (coll. « Les Temps Modernes »), et MALLET (Serge), *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Le Seuil, 1963.

4 – Archives de la fondation Berliet (AFB), archives sociales - Série L.

de classe n'ont plus lieu d'être³. On doit s'interroger sur la quintessence de la notion de cadre, sur ses fondements, bref, poser la question : qu'est-ce qu'un cadre ? L'existence de ce groupe, affirmée par les discours de cadres, acceptée par les ouvriers, les employés et les patrons, démontrée par les études sociologiques est un fait établi. Mais l'observation des mécanismes de recrutements, de mutations, de promotions et des structures hiérarchiques met en lumière des réalités complexes. L'entreprise choisie est un grand groupe constructeur de véhicules industriels : Berliet. Créée à la fin du siècle dernier par Marius Berliet, la société des automobiles Berliet a connu un développement considérable jusqu'à s'affirmer comme l'un des leaders mondiaux des camions, des autobus et des autocars. En 1975, la régie Renault prend possession du constructeur lyonnais, qui forme dès 1980 avec la SAVIEM, le groupe Renault véhicules industriels (RVI). Cette très grande entreprise – regroupant plus de 11 000 salariés en 1955 et près de 30 000 en 1981 – bénéficie de surcroît d'un centre de documentation et d'archives : la fondation de l'automobile Marius Berliet.

Les archives utilisées ici sont issues exclusivement de la fondation. Celles qui se sont avérées les plus utiles sont les archives sociales⁴ : classé, dense et abondant, cet ensemble n'en est pas moins disparate. En effet, nombre de documents ont été rapportés par d'anciens cadres, à l'issue de leur carrière, accentuant ainsi l'hétérogénéité de ce corpus. L'annuaire des cadres de RVI datant de 1981 est une source essentielle : plus de 1400 cadres y sont recensés. Les données (après le nom et la photographie du cadre, sont indiquées les informations suivantes : date de naissance, formation initiale, date d'entrée dans l'entreprise, fonctions exercées depuis cette date,

fonction en 1981 et lieu de travail) ont été rassemblées afin de répondre aux questions sur l'âge à l'entrée, les carrières... Pour compléter ces archives, le recours au questionnaire et à la source orale s'est révélé riche d'enseignements.

Les classifications – celles des conventions collectives ou des professions et catégories sociales – sont l'expression conventionnelle des stratifications de l'usine ou de la société. Mais pour pouvoir définir, cerner le concept de cadre, elles doivent être liées à l'étude des représentations, des discours nés dans l'entreprise et véhiculés par ses acteurs. Ensuite, c'est au recrutement et aux formations initiales qu'il faut s'intéresser : l'évaluation du nombre d'autodidactes par rapport à celui des diplômés, la suprématie ou non d'une école sont des signes permettant de mesurer l'homogénéité ou l'hétérogénéité d'un groupe. En presque 30 ans, la politique de recrutement se modifie au gré des évolutions technologiques : qui devient cadre ? Enfin, on veillera à présenter le service cadres dont la mission est de gérer au plus près les carrières : les efforts de rationalisation et d'uniformisation ne sont-ils pas vains lorsqu'on observe quelques carrières de cadres ? Les cadres, identifiés hors des murs de l'usine, ont-ils une cohésion en son sein ?

QU'EST-CE QU'UN CADRE ? CLASSIFICATIONS ET REPRÉSENTATIONS

La notion de cadre s'est construite progressivement : elle induit des normes mais aussi des discours.

La reconnaissance du groupe : soixante ans d'histoire

Le concept de cadre ne va pas de soi : il est le fruit d'une lente construc-

tion. Il est surtout une spécificité française : les pays anglo-saxons utilisent trois termes : « exécutives » (cadres dirigeants), « managers » (cadres administratifs) et « professionnels » (experts, ingénieurs d'études). En Allemagne, les salariés non-manuels (*Angestellte*) se différencient des ouvriers ; les cadres étant des employés dirigeants (*Leitende Angestellte*).

En France, les années 30 sont décisives dans le mouvement d'objectivation d'une catégorie rassemblant les ingénieurs et les cadres⁵. En effet, ce sont les syndicats d'ingénieurs – comme l'Union des syndicats d'ingénieurs français (USIF) ou le Syndicat des ingénieurs salariés (SIS) – qui se rassemblent autour des valeurs du catholicisme social et d'une opposition au communisme et au capitalisme, ont amorcé la reconnaissance du groupe. Les grèves de 1936 unissent ceux qui ont une même inquiétude : exister au milieu des ouvriers et des patrons. Durant le régime de Vichy (1940-1944) et la mise en place d'organisations corporatives, le terme de cadre se répand mais n'exclut pas encore celui d'ingénieur. En 1945, la reconnaissance institutionnelle se fait plus précise quand les accords Parodi accordent aux cadres un collège électoral spécifique.

Cette reconnaissance est avérée par la place des cadres dans les classifications des catégories sociales. La nomenclature de 1954 distingue les cadres supérieurs des cadres moyens mais les contremaîtres, classés cadres moyens, ne sont pas reconnus comme tels par les entreprises. En effet, chez Berliet ils sont dans la catégorie « employés techniciens et agents de maîtrise ». Les professions et catégories sociales de 1982 se rapprochent des conventions collectives en insérant les techniciens dans les professions intermédiaires. Elles distinguent cadres du public et cadres du privé en

isolant les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise ainsi que les ingénieurs et les cadres techniques d'entreprise. En perpétuelle évolution, les classifications de l'INSEE sont néanmoins bien éloignées des réalités industrielles.

Ainsi, être cadre c'est être titulaire d'un statut : les partenaires sociaux, par l'intermédiaire des conventions collectives « placent » les cadres. La lecture des conventions de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) de 1972 par exemple laisse apparaître la volonté de différencier le cadre de l'ouvrier et de l'employé⁶. Un salarié a ce statut parce qu'il a une qualification précise : son diplôme l'autorise à postuler et à occuper un emploi de cadre. Mais le diplôme n'est pas l'unique variable permettant d'accéder à ce statut ; les responsabilités hiérarchiques et l'expérience sont elles aussi évaluées. Le personnel cadre est divisé en trois positions. La position I est intitulée « année de début » : les titulaires des diplômes inscrits dans la convention peuvent avoir *de facto* le statut de cadre. Pour les positions II et III, « seul doit être retenu le critère de la fonction exercée ». Les conventions collectives, par leurs articles toujours très vagues, laissent une grande autonomie à l'entreprise qui gère plus précisément recrutements et carrières⁷.

Être cadre, c'est être « titulaire » d'un rang social – dans et hors de l'entreprise – définit tant bien que mal par l'INSEE et les conventions collectives mais c'est être aussi le dépositaire d'une image construite par des discours.

L'entreprise, pourvoyeuse de discours

– *Le cadre est un chef issu de l'atelier*

L'ancien président, M. Paul Berliet, admire les *self made men*, ceux qui par-

5 – BOLTANSKI (Luc), *Les Cadres...*, op. cit.

6 – AFB, L 212, Convention collective : convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie du 13 mars 1972 modifiée le 12 septembre 1983, rangement (rgt) 26.

7 – DESROSIERES (Alain) et THEVENOT (Laurent), *Les Catégories socio-professionnelles*, Paris, La Découverte, 1988, 125 p.

8 – Entretien avec M. Paul Berliet, 10 janvier 1997 (pas d'enregistrement, notes manuscrites).

9 – Entretien avec M. Paul Berliet, 3 février 1997. Les bandes d'enregistrements des enquêtes orales sont toutes disponibles sur demande à la Fondation Berliet.

10 – AFB, L 70, Administration du personnel : définition, répartition et coordination des fonctions, 1962, rgt 57.

11 – AFB, L 02, Politique sociale - Stratégie programmation : la programmation sociale, juillet 1968, rgt 4.

12 – AFB, L 431, Rôle de l'encadrement : projet de directive sur le comportement hiérarchique, 16.06.1970, rgt 43.

tis de rien – ou de pas grand chose – ont réussi à accéder par le travail à des postes à responsabilités. M. Paul Berliet distingue la « masse de compétences » représentée par les cadres « maison » et la « masse de connaissances » détenue par les diplômés⁸. Pour lui, l'accession immédiate et automatique au statut de cadre est un non-sens car la jeune recrue ne connaît pas les tâches de ses subordonnés. L'école, l'enseignement supérieur prennent en compte des critères qui ne sont pas valables dans l'industrie, le diplôme n'est pas synonyme de compétence : « Il n'aurait jamais fallu donner à la seule formation intellectuelle le soin de former des jeunes (...) Pourquoi voulez-vous confier, non pas à une élite, mais à une sélection arbitraire, la formation des enfants, la formation des cadres etc.⁹ ». A cette dénonciation de « l'arbitraire scolaire », succède l'expression de la vacuité de l'enseignement en matière de responsabilité, d'autonomie : « Est-ce qu'on a fait de ce type-là un homme ? Est-ce qu'on l'a fait réagir ? Est-ce qu'on lui a appris à réagir, à exercer son jugement ? ». M. Paul Berliet exprime l'importance que revêt pour lui la formation de l'atelier et son mépris pour le savoir théorique. Seule une connaissance fine du fonctionnement des ateliers où travaillent employés et ouvriers permet aux cadres d'être de « bons chefs » compétents et respectés.

Le statut de cadre trouve sa légitimité dans la fonction hiérarchique, fonction d'ailleurs évolutive. Le vocabulaire usité en 1962, sans fioritures, n'est pas encore celui des méthodes les plus affinées du management et de la participation : « Les subordonnés se soumettront aux contraintes qui résultent de leur position subalterne » à condition que le chef soit « reconnu » comme compétent et qu'il ait « les qualités pour fait le lien entre l'équipe et l'entreprise¹⁰ ». Le chef

a toute liberté pour « sanctionner » mais « dans les limites de la délégation dont il est investi ». Autorité ne signifiant pas arbitraire.

On ne parle plus après les événements de 1968 de « subordonnés » mais de « personnel » et cela dénote une autre manière de gérer les salariés. La preuve en est qu'en juillet 1968, une circulaire précise que « l'homme parvenu au sommet des responsabilités doit garder le souvenir des seuils précédents, sinon, il ne peut plus comprendre ce qui se passe en dessous de lui, il ne peut plus établir le dialogue¹¹ ». Ces évolutions se confirment dans les années 70. Une note de la direction des relations du travail rappelle que « l'évolution des mentalités » se ressent dans l'entreprise même si elle est essentiellement le fait du personnel jeune¹². L'esprit d'équipe devient un pilier de l'autorité : les cadres doivent « stimuler l'intérêt et la coopération de leurs collaborateurs ». Ce bon esprit qui devrait devenir une loi infrangible n'est pas gratuit : « Il faut veiller partout à ce que les échelons inférieurs appliquent les décisions prises aux échelons supérieurs, et qu'en contrepartie, les échelons supérieurs soutiennent les échelons inférieurs ». Le dialogue : un échange de bons procédés. Mais garde : « Le fait d'ignorer les décisions prises, comme de tolérer qu'elles soient constamment remises en question sape à la longue l'influence de la hiérarchie. Tout manquement à cette règle doit faire l'objet d'une sanction ». Les relations théoriques mises en place par la direction des relations du travail sont claires : le dialogue est une vertu qui s'utilise à bon escient, étant entendu qu'un subordonné ne peut outrepasser une limite : celle de l'avis. Le « bon cadre » est celui qui connaît le travail parce qu'il l'a effectué : il sait mêler autorité et concertation.

Chez Berliet, le début des années 1970 est ponctué de grèves¹³ et les réflexions de l'entreprise sur l'autorité des cadres sont motivées, voire suscitées par l'agitation sociale. En 1971, une commission encadrement rend compte de ses travaux sur la « fonction hiérarchique », c'est à dire sur l'idée de chef aussi bien à propos des contremaîtres que des cadres. Ce document édifiant recense les qualités dont un bon chef doit être dépositaire et établit une liste : « Un chef doit avoir : du caractère, du dynamisme, de la volonté, de la ténacité, un esprit de décision, de la loyauté, de l'audace, le contrôle de lui même (...) »¹⁴. De plus, pour cette commission, ces qualités ne peuvent s'acquérir : « Un chef est inné » !

Les conflits sociaux sont l'occasion pour Paul Berliet de redéfinir ce qu'il entend par autorité hiérarchique. Il rappelle en 1970 qu'il compte sur les cadres pour faire respecter l'ordre face au désordre, comme une réponse aux syndicats mais aussi à certains cadres sécessionnistes : « L'autorité, c'est à dire le droit pour celui qui prend des décisions d'être obéi, ne peut vous être discutée sans mettre en cause les responsabilités qui en découlent et dont vous répondez. Sur ce point capital, vos constatations et aspirations rejoignent les miennes, d'autant que vous qualifiez ces vérités élémentaires d'autoritarisme avec d'autant plus d'hypocrisie que l'on se réclame de doctrines où le respect de l'homme n'est pas le souci majeur »¹⁵. Ce climat de guerre froide permet à la direction générale d'utiliser la lutte contre l'influence syndicale pour réaffirmer l'autorité des cadres.

Ces réflexions évoquent le souci permanent de réaffirmer l'autorité du cadre mais cette question semble insoluble : la redondance des écrits et des discours directoriaux signifie que la

notion d'autorité est insuffisante pour asseoir le statut de cadre. Cependant, ils participent à l'édification de l'image du cadre.

– Les hiérarchies

Il est difficile de représenter les hiérarchies « réelles », résultantes de rapports de force et de pouvoirs mais il est néanmoins possible d'étudier les hiérarchies théoriques mises en place par les services du personnel. Celles-ci dévoilent combien il est crucial pour un grand groupe de définir les responsabilités respectives en utilisant des méthodes aspirant à la rationalité et à la scientificité absolues. Pourquoi une telle attention ? Essentiellement pour faire taire les revendications et atténuer les sentiments d'injustice en matière de salaires : même si des variables telles que l'âge déterminent les rémunérations, la hiérarchisation fixe l'indice minimum d'une fonction. La lecture des taxinomies – et surtout leurs justifications – permet de mieux comprendre les particularités de la « population » de cadres telles qu'elles sont perçues par et dans l'entreprise.

Dès 1968, la direction des relations du travail élabore « une méthodologie de la hiérarchisation des fonctions de cadres » où les cadres sont divisés en quatre « niveaux » : cadres dirigeants, supérieurs, moyens et cadres de réalisation¹⁶. Un document daté de mars 1970 fait le bilan de la hiérarchisation établie deux ans auparavant : les critères retenus sont « l'engagement personnel » et les « capacités professionnelles »¹⁷. Les quatre catégories de cadres regroupent quatre-vingts fonctions : les concepteurs de cette hiérarchisation ont abandonné l'étude de poste, l'une des bases de l'organisation taylorienne, le critère référentiel étant la responsabilité et non plus les tâches et le travail *stricto sensu*. Ainsi,

13 – Sur les conflits sociaux voir : AFB, série L, comités centraux d'entreprise et bulletins *Informations Cadres*.

14 – AFB, L 431, rôle de l'encadrement : commission encadrement, 1^{er} juillet 1971, rgt 43.

15 – AFB, L 431, rôle de l'encadrement : exposé du Président aux cadres, 9 juin 1970, rgt 43.

16 – AFB, L 713, méthodologie des emplois de cadres : projet de hiérarchisation, 1968, rgt 71.

17 – AFB, L 713, méthodologie des emplois de cadres : évaluation des postes de cadres, 21 mars 1970, rgt 71.

18 – Niveaux de fonctions février 1977 : taxinomies Études et Fabrication, documents remis par J. Oger.

19 – AFB, L 713, méthodologie des emplois de cadres : projet de hiérarchisation, 1968, rgt 71.

le chef du service contrôle budgétaire côtoie le chef de laboratoire central dans la catégorie des cadres supérieurs et un ingénieur de calcul est un cadre de réalisation, au même titre qu'un ingénieur technico-commercial.

L'étude des niveaux de fonction de 1977 est dans la droite ligne de celle de 1968 mais celle-ci compte huit niveaux et sont indiqués les indices hiérarchiques correspondant aux salaires minima et maxima¹⁸. En rapprochant les classifications de la ventilation des effectifs en 1977, on peut regrouper les cadres en trois « familles » : les débutants, les petits chefs assurant une autorité sur des services parcellisés et les dirigeants, peu nombreux. La catégorie « Ingénieurs et Cadres débutants » rassemble 5,85 % des salariés cadres. La masse des cadres est symbolisée par les fonctions classées IIIA : 28,5 % et ceux classés II qui représentent près de la moitié des cadres de l'entreprise, c'est à dire 47 % de l'ensemble. Enfin, les cadres les plus hauts classés (supérieurs et dirigeants) ne représentent que 18,5 % de l'ensemble : les cadres IIIB sont 11 %, les IIIC 5,6 % et les HC seulement 1,9 %. Les fonctions de cadres dirigeants se distinguent donc par leur rareté. Ces classifications dissocient les cadres en groupes distincts : les différences au sein de l'entreprise structurent des « identités » de cadres, révélant ainsi la fragilité du terme générique.

– L'entreprise justifie les catégorisations

Deux documents permettent d'effectuer la synthèse des connaissances et de l'expérience requises pour hiérarchiser les fonctions de cadres. Le premier date de 1968, c'est un projet de classement rationnel spécifiant les variables qui permettent de distinguer un cadre

dirigeant d'un cadre de réalisation¹⁹. Ces variables sont la « technicité » et l'expérience, division traditionnelle entre théorie et pratique. A l'étude de « fonctions-types », on essaie de préciser les points communs et les différences en regroupant les cadres selon quatre niveaux et dix degrés. La seconde étude, effectuée en 1977 avait pour objectif d'organiser les responsabilités pour la SONACOME, c'est à dire l'installation du groupe en Algérie. Elle définit les « caractéristiques d'emplois » ouvriers, employés et cadres. Sont distinguées : les « activités dans le domaine économique » (rôle dans la conception, l'organisation ; la gestion...) et les « activités dans le domaine sociologique » (rôle dans le commandement, la formation...). En synthétisant les données de ces deux documents, surgissent les distinctions symboliques entre grands et petits chefs.

Dans cette « littérature entrepreneuriale » apparaît une autre spécificité du cadre : ce statut se mérite. Le cadre doit avoir quatre qualités, la première étant l'autonomie : il fait « évoluer les structures et les systèmes existants » car c'est à lui de repérer les « besoins d'innovations et de renouvellement ». Le monde du travail, toujours en évolution, en mutation, ne se subit pas, mais il se gère. Le cadre est le jugulateur des perpétuels changements. Il est autonome et rigoureux. Quelle que soit la conjoncture, il manifeste « dans le travail un comportement rationnel » assuré par sa culture scientifique et technique. Il est autonome, rigoureux et cohérent. Il lui faut « appréhender les aspects qualitatifs du travail » ; cette vision d'ensemble l'autorisant à « énoncer des jugements de valeur » et donc lui permettant de « s'inscrire (...) dans le cadres des stratégies de l'entreprise ». Mêler esprit critique et application des politiques est concevable à condition de ne jamais oublier que

l'avenir de l'entreprise est le seul grand dessein. Autonome, rigoureux, cohérent et, enfin, formé. Une formation technique de haut niveau complète une « solide expérience professionnelle acquise avec des postes de responsabilité ». Néanmoins, ces quatre qualités sont à géométrie variable suivant que l'on est cadre dirigeant, supérieur, moyen ou de réalisation.

Les cadres dirigeants (directeur général, directeur de département ou de division...) doivent tout connaître et tout prévoir, ils sont les gestionnaires de la macro-économie. En isolant ne serait-ce que les verbes, on cerne aisément le rôle dévolu aux cadres dirigeants, ils doivent : « gérer, apprécier, pressentir, planifier, estimer, orienter, inventorier, schématiser, mettre en place, sauvegarder, redresser, décider ». Le regard des cadres dirigeants peut embrasser l'ensemble de la conjoncture économique et industrielle et naturellement toute l'entreprise.

Tout connaître et tout prévoir, telles sont les compétences requises pour être un bon cadre supérieur, ils sont eux aussi des coordinateurs mais dans un espace hiérarchique plus réduit. Les cadres supérieurs, forcément expérimentés, sont « en mesure de comprendre et d'orienter l'action des cadres de spécialisations diverses ». Ils ont développé leur savoir en travaillant en équipe : dans des laboratoires du CNRS par exemple pour les cadres supérieurs des Études. Esprit scientifique mais toujours appliqué, il est omniscient et son champ d'observation est celui de la technique.

Pour la troisième catégorie, celle des cadres moyens, on peut s'interroger sur la possibilité pour les utilisateurs de se servir de la définition suivante, leur permettant en théorie de repérer celui qui est un cadre moyen : son expérience lui a permis de « comprendre les liai-

sons et influences réciproques existant entre toutes les activités impliquées dans les situations et les données de circonstance » et « d'évaluer le poids relatif des divers facteurs qui les composent ». Ainsi, le cadre moyen peut « prévoir les tendances et évolutions probables de la situation » et « pondérer le jeu des moyens d'actions nécessaires pour obtenir des résultats répondant à des critères définis ». La définition des cadres moyens est la plus vague de toutes : plus les fonctions de cadres sont multiples, plus elles sont diverses et plus les observations sont générales. Nombreux, ils sont malaisés à repérer, à regrouper : à l'inverse des deux catégories précédentes, les concepteurs ne parviennent pas à synthétiser, à donner une image nette du cadre moyen.

Les cadres de réalisation sont immédiatement « supérieurs » aux employés : un technicien – au sens des professions et catégories Sociales – accède après promotion à cette catégorie. Ils connaissent la « situation de l'exécutant », mais comment s'en distinguent-ils ? Ils peuvent « porter des appréciations valables sur les résultats obtenus et sur l'efficacité des procédés employés ». Les ETAM ne le peuvent-ils pas ? Quant aux exigences techniques, il est aussi complexe de délimiter une frontière claire et rectiligne : les cadres de réalisation prennent en charge « des travaux concrets de développement, faisant directement appel à la formation reçue, en exploitant, de façon personnelle, des solutions-types suggérées par un échelon supérieur ». Les employés font-ils autre chose que d'appliquer des méthodes suscitées par les supérieurs ? Le statut de cadre génère donc la capacité de « porter des appréciations valables » : le pouvoir des cadres repose en partie sur l'idée que ce statut incarne la compétence et la qualité de l'opinion émise.

20 – GUILLON (Roland), *Enseignement et organisation du travail du XIX^e siècle à nos jours*, dossier du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 1979, p. 70-71.

21 – L'annuaire des cadres 1981 ne permet pas de former des séries statistiques sur l'ensemble de diplômés d'une même école recruté année après année : des cadres sont retraités, d'autres ont démissionné ou ont été licenciés.

22 – Sous le terme « technicien » ont été rassemblés les cadres issus de l'École technique Berliet, des différentes écoles professionnelles (la Martinière, La Salle...), ceux précisant un diplôme (BEP, CAP...) ou ceux indiquant simplement « Technique » : cette catégorie regroupe les non-diplômés de l'enseignement supérieur.

Ces normes et représentations ne doivent pas cependant scotomiser les différences : l'étude du recrutement montre combien les cadres ne forment pas un corps homogène.

RECRUTEMENT ET FORMATIONS

L'accroissement du nombre de cadres depuis la fin de la dernière guerre est lié au « boum économique », qui, durant la période, a permis le développement de nouveaux emplois industriels. En 1955, les cadres Berliet sont au nombre de 294 (2,6 %), les employés de 2 022 (18 %) et les ouvriers de 8 941, soit 79,4 % de l'effectif total. Vingt-trois ans plus tard, en 1978, on compte 907 cadres (4,8 %), 6 007 employés (31,8 %) et enfin 11 969 ouvriers qui représentent 69,4 % de l'ensemble des salariés. La proportion de cadres s'accroît et c'est une véritable « mosaïque » de métiers qui se dessine autour de nouvelles fonctions techniques. L'activité commerciale prend une place croissante dans l'entreprise avec l'essor de la mercatique et du contrôle de la qualité ainsi que les méthodes informatiques, multiplicatrices des fonctions de conception²⁰. Tous les secteurs de l'usine se sont profondément renouvelés ces cinquante dernières années : de nouveaux métiers sont nés et, par là même, le recrutement de l'entreprise a évolué. L'histoire du recrutement de Berliet se décompose en trois périodes distinctes : avant 1960, les années 60 et la décennie 70.

Le recrutement : renouvellement et recomposition²¹

– *Les recrues de 1937 à 1960 : l'âge d'or des techniciens*²²

99 cadres présents en 1981 sont entrés chez Berliet de 1937 à 1951. 91 d'entre eux ont franchi par l'ancienneté

et la promotion, parfois à l'aide de formations professionnelles continues, les étapes afin d'accéder au statut de cadre. 15 sont issus de l'École technique Berliet, 11 de La Martinière, les autres inscrivant « école professionnelle » ou « CAP, BEP... ». Avant-guerre et dans l'immédiat après-guerre, les diplômés de l'enseignement supérieur sont ultra-minoritaires : on décèle la présence d'un diplômé de l'université et de trois diplômés d'une école supérieure de commerce. Seuls quatre salariés entrés durant cette période peuvent se prévaloir d'une formation technique spécialisée autorisant parfois le titre d'ingénieur : Arts et métiers, École nationale de génie rural, Institut national agronomique et École des travaux publics. Ces cadres sont en 1981 le socle des « cadres maison » : entrés très jeunes, ils caractérisent l'emploi à vie et l'accession au statut de cadre par l'effort, le mérite et la fidélité.

Pour les 200 cadres entrés et repérés entre 1952 et 1960, 190 précisent leur formation initiale : 139 ont suivi une formation technique de base, 23 sont ingénieurs, 14 sont issus d'une école de commerce et enfin 14 déclarent être diplômés de l'université. Le recrutement est essentiellement local : il y a des « réseaux Berliet » : les contacts sont permanents avec La Martinière et ils prennent forme avec les écoles d'ingénieurs par le biais des stages. Par exemple, huit cadres sont issus de l'ECAM (École catholique des arts et métiers), établissement lyonnais, et sur les cinq centraliens repérés aucun n'est parisien. En termes de réseaux locaux, les relations sont continues entre les fournisseurs et les sous-traitants, pourvoyeurs potentiels de salariés expérimentés attirés par la grande entreprise.

Pourquoi le recrutement de diplômés est-il si modeste ? La méfiance de la direction envers la constitution d'une

« culture de diplômés » et le refus de certains cadres de voir arriver dans « leur » usine de jeunes impétrants sont deux facteurs explicatifs essentiels mais l'attitude des syndicats n'est pas à omettre. En effet, ils s'opposent eux aussi au recrutement extérieur en vantant les mérites de la promotion interne. Lors du comité central d'entreprise du 9 janvier 1959, la direction, jugeant « la situation difficile au niveau de l'emploi » annonce que l'entreprise n'embauche plus, que certains horaires sont réduits, et que, peut-être des licenciements vont être décidés. Un délégué syndical CGT demande s'il n'y a pas eu d'embauches et un assistant du président lui répond que seuls les salariés de retour du service militaire vont être réintégrés. Alors, un délégué affirme que deux jours plus tôt, deux cadres et trois mensuels ont été recrutés et souhaite que « les éléments qui partent à la retraite soient remplacés par des gens de la maison ». Pour la direction, cette interdiction d'embaucher peut trouver des exceptions dans les services de recherches et commerciaux, s'il n'y a pas de salariés « capables » pour remplir la fonction²³. Ces positions concourent à freiner l'arrivée de jeunes cadres diplômés, marqués par leur image d'abstraits théoriciens et « d'accapareurs de droit » des postes de cadres.

– Les recrues de 1961 à 1970 : l'arrivée des diplômés

Durant les années 60, les diplômés font une entrée en force dans l'entreprise : seuls 49 cadres peuvent être classés dans la catégorie « autodidactes et techniciens ». 19 cadres sont issus d'une école de commerce – essentiellement de l'École supérieure de commerce de Lyon – et les diplômés de l'université pénètrent dans le groupe lyonnais, 28 ont été repérés. Ici, l'industrie accompagne

l'essor du nombre de diplômés de l'université. Mais le plus marquant est le nombre d'ingénieurs recrutés : 66 ont pu être repérés. L'essor de diplômés liés à la mécanique est aussi un signe du mouvement de spécialisation des fonctions : des cadres issus de l'École supérieure des machines thermiques et moteurs diesels, de l'Institut supérieur des matériaux et de la construction mécanique ou encore de l'École nationale supérieure de mécanique et d'aéronautique entrent chez Berliet. L'élargissement de la zone géographique en matière de recrutement contribue à diversifier connaissances et compétences. Par exemple, l'Institut polytechnique de Grenoble, l'École supérieure d'ingénieurs de Marseille, l'Institut industriel du Nord, l'École des mines de Saint-Étienne ou de Nancy sont dès lors représentés. Donc, durant cette décennie, l'entreprise ne recrute plus seulement dans ses « pépinières ».

Cette arrivée de diplômés correspond en particulier au développement des études et recherches ; elle est une réponse aux exigences technologiques du temps. La mise en place de la direction des études et recherches (DER) en 1962 – regroupant les fonctions études, essais et recherches – contraint le groupe à renouveler ses hommes, du fait d'une « spécialisation de plus en plus poussée²⁴ ». Même si les chiffres et la conjoncture industrielle tendent à montrer la place croissante occupée par les diplômés, cela ne signifie pas que la politique de recrutement est intégralement modifiée. En effet, M. Paul Berliet essaie toujours d'accorder la priorité aux hommes sortis du rang : une directive de 1962 spécifie que lors de l'examen d'une candidature « l'absence de diplôme n'est jamais une contre-indication lorsque l'intéressé a démontré dans le passé ses capacités²⁵ ». Si des besoins urgents et spécifiques se dessinent, alors le recours à l'extérieur est recommandé :

23 – AFB, L 11, comité central d'entreprise : CCE du 9 janvier 1959, rgt 112.

24 – BOLLON-MOURIER (Monique), *Du Bureau d'études aux pistes d'essais : cheminement d'une idée de produit à travers les savoir-faire de l'ingénieur et du technicien chez Automobiles Berliet constructeur, Fondation de l'automobile Marius Berliet avec le concours de la DRAC Rhône-Alpes, 1993, p. 85.*

25 – AFB, C 11, directives : mutation, promotion et choix des cadres, 02.11.1962, archives non classées.

26 – AFB, C 11,
directives : lettre Paul
Berliet, 1^{er} octobre
1963, archives non
classées.

27 – AFB, L 02,
politique sociale -
Stratégie
programmation : plan
à moyen terme, 20
juillet 1971, rgt 5.

28 – AFB, L 02,
politique sociale -
Stratégie
programmation : plan
à moyen terme, juin
1972, rgt 5.

un diplômé est engagé à condition que ses connaissances répondent à un poste exigeant des capacités introuvables au sein de l'entreprise²⁶. Le recrutement dans les années 60 se caractérise par une arrivée importante de diplômés, mais plus que d'une rupture avec le passé, mieux vaut parler d'un infléchissement, sensible surtout dans les fonctions les plus pointues de cette industrie.

– *Les recrues de 1971 à 1980 : la connaissance se substitue à l'expérience*

Les Automobiles Berliet puis RVI recrutent bien peu d'« autodidactes » et de « techniciens » (18 seulement) dans les années 70 ; le mouvement de recrutement de diplômés, déjà déclenché, s'intensifie. 26 se prévalent d'être diplômés de commerce et 38 de l'université. Si l'embauche de diplômés devient quasi-exclusive, la part des non-diplômés reste néanmoins prééminente en 1981.

Cette décennie se distingue par une véritable amorce de réflexion et de remises en cause. En 1971, la direction des relations du travail établit un « plan à moyen terme » pour 1972, 1973 et 1974²⁷. L'entreprise s'interroge – c'est la première fois dans les archives du personnel – sur la répartition des cadres par rapport à leur formation initiale : « Faut-il maintenir la répartition des cadres type ENP (2/3 actuellement), diplômés de l'enseignement supérieur (1/3 actuellement) alors que le rapport est inversé dans l'industrie mécanique (UIMM) ? ». Les statistiques de Berliet sont donc exactement l'inverse de celles de l'ensemble des industries métallurgiques et, fait nouveau, la forte proportion de non-diplômés est appréhendée en terme de retard. On s'interroge sur de possibles carences dans certains secteurs : « Sans doute acceptable, dans les secteurs de fabrications,

cette répartition ne doit-elle pas être modifiée en priorité dans les services d'assistance, d'études et dans les services commerciaux ? ». Ce document met en exergue d'autres interrogations : « Faut-il privilégier le recrutement des cadres de certaines écoles ? » ou « Considérant que l'âge moyen des cadres de la société Berliet est de 45,2 au lieu de 42,8 dans la profession, selon l'UIMM, faut-il renforcer l'embauche de jeunes cadres de préférence à celle des cadres confirmés ? ». Par ailleurs, si les services du personnel posent les problèmes en espérant peut-être déclencher une prise de conscience dans l'entreprise, ils ne précisent nulle part les solutions à apporter et ne proposent pas d'alternatives claires. Cette attitude louvoyante s'explique par le fait qu'elle révolutionne la manière dont est perçu le recrutement depuis les origines.

Cependant, le plan de personnel suivant, établi en juin 1972, montre une réelle détermination de la direction des relations du travail qui s'attelle à une tâche délicate : renverser les proportions de diplômés et de non-diplômés. Comme le précédent, ce plan constate que « la proportion des cadres non diplômés²⁸ est de 62 % chez Berliet : elle est de 40 % pour l'IUMM et de 53 % pour la seule construction automobile ». Les services déplorent l'âge moyen des cadres bien trop élevé : « Le recrutement devra se faire dans les tranches d'âge de 25 à 29 ans pour lesquelles nous sommes très déficitaires, et éviter absolument la tranche de 50 à 54 ans, où nous sommes très excédentaires ». Le recrutement est indissociable de l'observation de la manière dont se mêlent formations initiales et fonctions.

Quelques formations, quelques évolutions

La mise en relation des formations initiales représentées et la place de ces

individus dans le processus de production montre de quelles manières l'entreprise répond aux besoins du moment. Comment le groupe « utilise »-t-il certaines catégories de diplômés de l'université, les diplômés de l'École catholique des arts et métiers (ECAM), ou les HEC ? Ce sont des tendances qui sont ici dégagées, les carrières atypiques et *a priori* « illogiques » étant nombreuses.

L'arrivée sur le marché du travail de diplômés de sciences humaines permet à l'entreprise de diversifier son action en matière de gestion des ressources. Les cadres repérés sont diplômés de psychologie (trois), de philosophie (trois), de lettres (deux) et d'un Institut d'études politiques (deux). Parmi eux on distingue un chef de personnel, trois salariés chargés de la gestion du personnel cadres, un cadre chargé du personnel ouvrier et ETAM. A la direction du personnel, un cadre est chef du service hygiène et un autre est chef du service psychologie du travail. Deux salariés s'occupent de formation : formation des cadres et formation commerciale. Le dernier occupe une fonction au service information. En 1981, on repère aussi onze diplômés de sciences : si quatre d'entre eux exercent une fonction aux Études, cinq de ces diplômés de l'université, recrutés dans les années 70, accompagnent « l'explosion » de l'informatique.

Pour les ingénieurs de l'ECAM, on observe un glissement : sur les cadres repérés, huit travaillent aux études, six à la direction des techniques et production industrielles, cinq à la qualité, trois à la production, un à l'après-vente et un occupe une fonction administrative. Cette diversité des postes occupés est un phénomène qui prend forme dans les années 70 car 14 d'entre eux ont occupé une fonction à la fabrication. Ces diplômés, d'abord en charge de l'atelier, se

trouvent ensuite disséminés dans l'entreprise.

Le prestigieux diplôme des Hautes études commerciales a orienté les titulaires vers des activités de gestion, non pas vers des fonctions commerciales « pures ». Sur les huit repérés, quatre ont été recrutés en 1976 et les quatre autres entre 1951 et 1964. Six ont au cours de leur carrière exercé une fonction commerciale mais en 1981 ils sont chef de service prix de revient, directeur de la planification et du produit ou conseiller économique.

La formation initiale influe sur la carrière mais jamais de manière immuable : les détenteurs de diplômes voient évoluer leurs charges en même temps que les défis industriels.

LA CARRIÈRE DES CADRES

Comment l'entreprise gère-t-elle ses salariés cadres ? L'image de parcours professionnels pré-définis par la formation initiale n'est-elle pas qu'une vue de l'esprit ?

Le service cadres

S'il est un service important dans la gestion du personnel cadre, c'est bien le service cadres. En 1967, ce service rassemble des responsabilités « éclatées » lors de la décentralisation²⁹. L'ensemble des questions concernant les cadres est ainsi regroupé afin de permettre « une meilleure coordination entre la direction générale, les services d'assistance et la hiérarchie » et une meilleure harmonisation entre les directions et les services afin « d'améliorer l'utilisation du potentiel cadre de la société ». Les dossiers de personnel sont centralisés dans ce service et les divisions ont le devoir de les transférer : « Toute décision, toute mutation, toute augmentation, toute prime, tout

29 – En 1958, la direction de Berliet décide de décentraliser ses structures : le groupe est composé de grandes divisions (Berliet poids-lourds, Berliet international...) disposant d'une autonomie importante. Paul Berliet, jugeant cette organisation inopérante, décide de revenir à une structure plus centralisée en 1967.

30 – AFB, C 11, directives : service cadres, 14 avril 1967, archives non classées.

31 – AFB, C 11, directives : mutation, promotion et choix des cadres, 2 novembre 1962, archives non classées.

32 – AFB, L 431, rôle de l'encadrement : exposé du Président aux cadres, 9 juin 1962, rgt 43.

33 – Entretien avec M. Georges Dunand, ancien cadre, 26 novembre 1996.

34 – Entretien avec M. Jacques Oger, ancien cadre, 27 novembre 1996.

35 – Entretien avec Mme Monique Chapelle, ancienne secrétaire de direction et ancienne directrice de la Fondation Berliet.

36 – Questionnaire Aimé Rivero et René Juran.

37 – GALLET (Christophe), *L'École technique Berliet, un exemple de formation initiale des ouvriers et techniciens en école d'entreprise de 1943 à 1970*, mémoire de maîtrise, université Lumière Lyon 2, 1995, 191 p. (direction Sylvie SCHWEITZER).

examen psychologique, toute correspondance, tout document concernant un cadre, devront être transmis au service³⁰ ». L'entreprise espère mieux gérer mutations et promotions, bref mieux maîtriser les carrières.

Le président Berliet donne dès 1962 des consignes strictes aux cadres supérieurs en matière de mutations³¹. Tout en admettant que « la spécialisation est nécessaire à l'entreprise », il souhaite qu'« un courant de mutations (soit) créé et entretenu au sein de la hiérarchie ». Avant tout, M. Paul Berliet cherche à lutter contre une certaine sclérose, une routine, qui dans son esprit ne peuvent être qu'un obstacle pour réussir à relever les défis : les mutations permettent le « rajeunissement périodique des fonctions » et « l'enrichissement pour chacun ». Elles sont un outil de gestion personnalisé, c'est à l'échelle du « micro », de l'agent, que celles-ci doivent être envisagées et non pas seulement à l'échelle du groupe. Ces encouragements à la mobilité professionnelle en 1962 se déroulent sans structure définie car « les mutations sont décidées, sur proposition du chef direct de l'intéressé, par le supérieur du niveau hiérarchique immédiatement au-dessus³² ». La création du service cadres en 1967 cherche à mettre un terme aux mutations jugées irrationnelles mais les témoignages révèlent qu'elles sont aussi dépendantes de rapports de pouvoir. M. Georges Dunand a travaillé au service cadres de 1967 à 1969 et affirme que celui-ci « n'avait pas le dernier mot », les chefs de département ou de service parvenant à imposer leurs choix³³. M. Jacques Oger, responsable de la gestion des cadres de 1970 à 1978, estime que les chefs durant cette période « ne choisissent plus leurs gens » avant de rajouter laconique, « en principe³⁴ ». Pour cet ancien cadre, seul le président avait ce pouvoir, tranchant, tel une com-

mission d'appel, les conflits entre les chefs et le service cadres. Cette volonté de rationaliser existe mais il est ardu d'évaluer précisément les faits : le problème est identique pour la promotion d'ETAM à cadre. En effet, le contrôle des promotions est devenu automatique afin d'« éviter cet écueil d'une promotion interne anarchique qui avait pu peut-être exister à un certain moment » rappelle M. Jacques Oger et Mme Monique Chapelle parle quant à elle d'une lutte contre les promotions « affectives³⁵ ». Les mutations et les promotions dépendent de facteurs complexes à percevoir comme les relations personnelles par exemple : le service cadres semble donc avoir freiné les mutations anarchiques sans les avoir annihilées. Dès lors, ces observations doivent être étayées par des exemples de carrières.

Quelques exemples

– *Gravir les échelons : d'ouvrier à cadre*

Les carrières « modèles » – où promotion interne rime avec promotion sociale – abondent et malgré leurs différences, on décèle des permanences. Avant tout, l'accession au statut de cadre est longue et le discours est empreint de signes démontrant le travail et la persévérance de ceux qui avaient pour ambition de s'élever dans l'échelle sociale. M. Georges Dunand a attendu 14 ans, M. Aimé Rivero accède au statut de cadre 18 ans après son entrée dans l'entreprise, M. Jean Atzeni 19 ans après et M. René Juran³⁶, entré à l'âge de 16 ans à l'École technique Berliet (ETB)³⁷ est devenu cadre à 51 ans ! Ensuite, les changements de fonctions sont souvent nombreux même si le domaine d'activité (études, fabrication...) dans lequel ils évoluent varie peu. Enfin, les formations continues occupent une place

importante dans la vie de travail, surtout au niveau d'ETAM.

L'étude d'un seul cas permet de mieux comprendre ce phénomène de promotion interne. M. Aimé Rivero est entré en 1942 à l'âge de 14 ans à l'ETB où il a obtenu deux CAP (ajusteur et tourneur) et un brevet professionnel de tourneur. De 1946 à 1951, il est outilleur-tourneur. Après le service national, il est successivement démonstrateur, préparateur, chronométrateur, préparateur de fabrication et chef d'atelier. C'est en 1960 qu'il accède au statut de cadre tout en restant chef d'atelier. Ensuite, sa carrière de cadre est faite de progressions régulières : il est chef de fabrication de 1963 à 1970, chef du service coordination méthodes montage camions de janvier 1971 à mai 1971, chef de centre montage camions de 1971 à 1977 puis chef du service études et traitements à la direction qualité. Ce salarié a suivi de multiples formations aussi bien techniques qu'humaines, ponctuant les étapes de sa carrière : chronométrage, simplification du travail, outils coupants, sécurité, conduite de réunions, gestion analytique, commandement et le CIF (formant des ingénieurs de fabrication) à plein temps durant trois mois.

– *Des carrières « détournées »*

Notre imaginaire collectif a intégré le diplôme – cette récompense du travail – comme le facteur déterminant la place dans la stratification sociale, mais aussi dans le processus de production. L'expérience professionnelle se trouve donc à l'arrière-plan mais elle ne peut être négligée.

Un cadre, M. Jacques Breton³⁸, diplômé des Arts et métiers, est entré en 1966 à l'âge de 37 ans chez Berliet comme directeur commercial adjoint de la division poids-lourds. Ensuite il a

effectué une belle carrière commerciale en étant successivement directeur de la division autocars-autobus (1967-1969), directeur des implantations industrielles (1968-1972), directeur des affaires Internationales (1972-1976), directeur général adjoint et membre du directoire de RVI international (1976-1977), directeur exportation de la direction commerciale (1977-1981) et de nouveau directeur des affaires internationales en 1981. Ce cadre très supérieur dirige environ cent-vingt personnes à cette date : nombre de diplômés de HEC rêveraient d'une telle carrière commerciale ! Entré tard, à 37 ans, il faudrait sans doute chercher du côté d'une volonté entrepreneuriale de placer des hommes de la technique dans tous les coins de l'entreprise. Son expérience professionnelle l'a-t-elle détournée de l'atelier ? Les *gad'zarts*, archétypes de l'ingénieur, ne sont pas toujours là où on les attend...

Second et dernier exemple de carrière atypique, celle de M. Michel Ocquidant, diplômé de HEC³⁹. Entré en 1958 comme chef de secteur statistiques-mécanographie, directeur commercial en 1963, directeur général de Berliet-Maroc en 1967, secrétaire général de la direction commerciale de Saint-Priest en 1970 et membre de la direction des affaires Internationales en 1972, il devient directeur de la direction qualité-service en 1976. Pourquoi confier à un HEC une direction technique au croisement des études et de la fabrication ? Cette mutation s'explique par le fonctionnement interne de l'usine et les querelles entre les études et la fabrication, qui, perpétuellement, se rejettent les responsabilités. C'est donc un cadre « neutre », éloigné des systèmes de chapelles qui est nommé. Ici, c'est l'absence de diplôme d'ingénieur d'études ou de fabrication, l'absence d'expérience particulière dans les laboratoires ou les ateliers qui favori-

38 – Questionnaire
Jacques Breton

39 – Entretien avec
M. Michel Ocquidant,
ancien cadre,
29 janvier 1997.

sent cette nomination. Seules ont été prises en compte une connaissance globale de l'entreprise, une pratique dans la gestion d'une entité importante, la confiance de la hiérarchie et une « objectivité de novice » permettant de gérer les conflits.

Il est impossible de poser une équation telle que : formation initiale + expérience = fonction, car les inconnues sont bien nombreuses ; le diplôme ne déterminant pas de manière immuable la place au sein de l'usine. L'expérience est évaluée et souvent privilégiée. Bref, l'étude des carrières est le monde de la complexité et le concept de cadre – pour se légitimer – ne peut pas s'appuyer sur ces éléments.

LE CONCEPT DE CADRE EST-IL VIABLE ?

La notion de cadre est acceptée par tous : les ouvriers, les employés, les patrons ainsi que les nomenclatures des professions et catégories sociales et les conventions collectives reconnaissent cette catégorie comme spécifique : ils se distinguent soit par leurs diplômes, soit par la fonction qu'ils occupent. Cette unanimité est la résultante de deux variables : d'une part le diplôme détermine la compétence et légitime la place du cadre et d'autre part, chaque fonction de cadre répond à des exigences bien définies. Les discours véhiculés dans l'entreprise font écho à la reconnaissance institutionnelle : au cadre est accolée l'image du chef respecté, compétent ; d'autant plus que viennent à son secours des taxinomies de hiérarchies particulièrement élaborées. En matière de recrutement, l'usine des années 80 n'est naturellement plus celle des années 50 : les Automobiles Berliet ont longtemps privilégié la promotion de salariés ayant

franchi les étapes une à une : ouvrier, ETAM puis enfin cadre. Mais les évolutions technologiques en matière d'études et de recherches tout d'abord, contraignent l'entreprise à s'ouvrir aux diplômés : en 1981 deux groupes distincts coexistent. En outre, la carrière des cadres ne répond pas à des schémas logiques et immuables. La création du service cadres – entité rationalisatrice – ne masque pas la complexité de mutations et de promotions, souvent dépendantes des réseaux, des relations personnelles et des aspirations du cadre. Le concept de cadre est une construction mentale, pratique et utile, mais aux fondements précaires. L'histoire des cadres pour être poursuivie, ne peut pas faire l'économie d'une étude approfondie du travail et des tâches : que font les cadres ? Que font tous ceux qui forment la catégorie des ETAM ? Où sont les frontières et sont-elles aussi infranchissables que celles formant nos représentations ?