
Développements

Numéro 19 - juillet 1999

Sommaire

L'identité au travail
d'hier à aujourd'hui

RENAUD SAINSAULIEU

Identités professionnelles
à France Télécom
et changement de l'entreprise

YVETTE RACINE

La crise du lien social

JEAN-PIERRE WORMS

*L'identité
individuelle
dans et par
le travail :
la recherche
de sens ?*

Y. RACINE

R. SAINSAULIEU

J.-P. WORMS

DÉVELOPPEMENT & EMPLOI
JUILLET 1999

développement & emploi

de

En introduction de la très remarquable réunion d'échanges que Renaud SAINSAULIEU a offerte aux adhérents de Développement & Emploi, le 5 mai 1999, sur les Identités au Travail, je me permettais d'indiquer que, selon mon analyse, derrière "la question de l'emploi" qui nous harcèle collectivement depuis près de 25 ans, il y avait en quelque sorte deux autres questions sous-jacentes : celle du développement – à dimension économique dans un contexte post-industriel ; et celle de l'identité – à dimension à la fois psychologique et sociologique, dans, par ou hors le travail.

Ce numéro de Développements n'a pas pour ambition de résumer en quelques pages ce thème essentiel et complexe, ni même de faire un "bilan de connaissances" exhaustif à partir de tous les travaux de ceux qui l'ont approfondi. Nous avons sélectionné trois articles pour situer une progression dans la problématique :

- un article de synthèse de Renaud SAINSAULIEU de 1998 qui resitue, historiquement, l'évolution du concept d'identité et l'évolution des modèles de construction identitaire dans l'entreprise ;
- un article d'Yvette RACINE, issu de nos propres travaux pour le compte de l'Institut des Métiers de France Télécom, qui présente un cas de "destruction/reconstruction" identitaire au sein d'une entreprise qui a connu de très profonds changements au cours des dernières années ;
- une réflexion plus large de Jean-Pierre WORMS sur les différentes formes de sociabilité, en particulier au travers du développement des associations et de l'implication bénévole des personnes dans ce développement.

Il est tout à fait clair que les notions de socialisation, sociabilité et construction identitaire, tout en étant proches, ne se recouvrent pas. Mais au-delà des mots et des concepts, on ne peut faire, sur ce thème, que des constats paradoxaux :

❖ comme Renaud SAINSAULIEU nous le rappelait le 5 mai 1999, lui même à découvert l'importance de l'identité par le travail au travers de l'expérience du travail non

qualifié... c'est-à-dire de l'expérience de personnes dont l'identité professionnelle était inexistante ;

❖ l'extraordinaire progression de l'emploi (et non du "travail") féminin est bien le signe d'un besoin de socialisation par une relation contractuelle à l'activité et à l'entreprise ;

❖ les jeunes, qualifiés ou non, revendiquent du "boulot", c'est-à-dire des formes traditionnelles d'emploi, alors que celui-ci est éclaté, le plus souvent précaire et que les voies de l'insertion relèvent du parcours du combattant ;

❖ l'importance accrue accordée au contenu du travail est, de mon point de vue, une forme de compensation à la baisse de la légitimité de l'Entreprise ;

❖ le développement de nouvelles formes d'identité (activités bénévoles, associatives, politiques...) comme contribution à la création d'autres formes d'activités et de liens sociaux n'implique pas une diminution des exigences à l'égard de l'emploi.

Nous pourrions continuer largement la liste des paradoxes et des interrogations.

Formons seulement le vœu que ce numéro de Développements constituera une occasion de prendre un peu de recul et que sa lecture permettra un temps de réflexion sur ce thème essentiel, parce que c'est le thème du sens.

DOMINIQUE THIERRY

L'identité au travail d'hier à aujourd'hui

La socialisation des individus par le travail a fait l'objet d'une découverte progressive de la recherche sociologique au cours des années de la croissance puis de la crise. Les expériences d'appartenance, de réalisation d'une œuvre, de trajectoire et d'opposition, ont constitué les voies privilégiées d'une affirmation identitaire par le travail. Mais depuis le début de la société industrielle et la crise actuelle de la société salariale, ces processus de socialisation ont évolué et se trouvent de nos jours articulés à d'autres expériences d'activités hors entreprise. Il faut y voir l'avènement d'une autre compréhension des dynamiques sociales d'entreprise.

L'article que nous reproduisons ici est paru dans "L'orientation scolaire et professionnelle" (n° 1, 1998).*

Lors de mes recherches sur l'identité au travail des salariés de l'époque des années glorieuses de la croissance, je ne savais pas que j'étais en train de mettre le doigt sur un problème majeur de société pour cette fin de siècle. En effet, les figures de l'exclu, comme celles du sans papier - ni emploi - ni domicile fixe, ne sont-elles pas en train de remplacer les valeurs fortes du travail qu'ont longtemps symbolisées les figures du compagnon, du militant, du cadre et, encore toute proche de nous, celle du chef d'entreprise? En effet, lorsqu'une société ne fournit plus de place reconnue par la collectivité à chacun de ses membres, elle perd le lien social fondateur de sa cohésion, elle est en manque de légitimité institutionnelle et risque la crise d'intégration.

Dans la crise des années 30 aux États-Unis, les sociologues de l'école de Chicago penchés sur les problèmes de quartier, et les psychologues des relations humaines en entreprises, soutenus par les synthèses de MERTON et PARSONS, ont en effet montré comment l'intégration sociale se vit au cœur des fonctionnements habituels de toute institution. À notre époque du marché mondialisé, du chômage

européen et de la performance critique des institutions primaires (école, famille, religion, armée) dans la socialisation des jeunes, quelle peut être la responsabilité de l'entreprise privée et publique dans une socialisation secondaire d'individus toujours en quête de reconnaissance socioprofessionnelle? La voie royale de l'identité par le travail n'a-t-elle été que l'apanage temporaire des salariés du plein emploi? Comment même concevoir une société démocratique reposant sur les seules pratiques sociales d'activités bénévoles, en remplacement de toute valeur accordée au travail? Telles sont les questions auxquelles il est urgent de trouver des réponses fondées sur les sciences sociales à l'instar des États-

Unis des années 30 qui ont, tout de même, su éviter les catastrophes du totalitarisme!

Observateur sociologue des formes sociales de la vie au travail dans les organisations et entreprises depuis 1963, je souhaite apporter ici des réponses à ces questions graves en reconstituant les modalités diverses de la reconnaissance des individus comme acteurs sociaux dans et par le travail. En presque quarante années, que de changements profonds, et parfois brusques, vécus intensément! Un retour sur expérience fondé sur des milliers d'entretiens et de nombreuses séquences d'observations peut nous aider à reconstituer une véritable histoire de la socialisation par le travail au cours de cette seconde moitié de siècle.

Classes sociales et identités au travail

Sociologue des organisations en pleine croissance des années dites glorieuses, je participais activement aux travaux de la première équipe du CSO⁽¹⁾ sous la direction de Michel CROZIER, en y apportant une orientation particulière issue de ma formation antérieure de juriste, de psychologue et d'ethnologue⁽²⁾. Dans une œuvre collective

* Publié par l'INETOP

41, rue Gay Lussac, 75005 Paris.

(1). Cette première équipe du CSO (Centre de sociologie des organisations du CNRS, créé en 1964) a réuni autour de M. CROZIER les sociologues J-P. WORMS, J. LAUTMAN, P. GREMION, R. SAINSAULIEU, J.C. THOENIG, C. GREMION, comme membres fondateurs du Laboratoire, eux-mêmes issus du Centre de sociologie européenne fondé par R. ARON.

(2). Formé en psychologie sociale et industrielle, en Sorbonne, après une licence en Droit à Paris, je découvre l'approche expérimentale à Cornell aux USA, et j'effectue des enquêtes d'ethnologie sociale sur les jeunes algériens du contingent pendant la guerre, de 1960 à 1962.

d'analyse des jeux d'acteurs porteurs de la croissance organisationnelle, il m'avait en effet été attribué pour mission d'explorer les capacités relationnelles susceptibles de fonder l'expérience des jeux stratégiques de l'acteur dans les rapports de pouvoir découverts par Michel CROZIER au cœur du fonctionnement social des bureaucraties. J'engageais alors une longue recherche, inspirée de l'école des relations humaines américaine, dont j'avais perçu l'ampleur des propos en traduisant le manuel de TIFFIN et MC CORNICK⁽³⁾, sur le rôle des motivations et formes d'autorité dans le développement des organisations. Par observation participante en usine, entretiens auprès d'ouvriers et employés, et questionnaires sur la manière de vivre les relations de travail entre collègues, chefs, et subordonnés j'aboutis à la découverte, progressivement vérifiée dans une cinquantaine d'ateliers et services de sept entreprises⁽⁴⁾, de l'existence de plusieurs façons de vivre les relations de travail dans les milieux d'usines, de bureaux, de techniciens et de cadres. La fusion collective, l'expérience stratégique de la négociation de groupe, la dynamique des affinités psycho-affectives et, enfin, le choix du retrait des relations interpersonnelles et de la soumission aux règles formelles de l'organisation⁽⁵⁾ exprimaient des manières d'être avec les autres radicalement différentes au sein de chacun de ces groupes socioprofessionnels. Plusieurs façons de se définir et surtout de se différencier, ou de s'identifier, aux chefs, aux collègues et aux leaders, dessinaient clairement les contours d'une véritable pluralité identitaire venant

contredire toute prétendue homogénéité culturelle des groupes sociaux dans la vie de travail.

Ce constat empirique remettait en question l'analyse marxiste de la division sociale du travail défendue alors par P. NAVILLE, P. ROLLE, C. DURAND, G. BENGUIGUI... Mes recherches prouvaient que l'aliénation des personnels ouvriers et employés, due à la domination capitaliste relayée par les contraintes de l'organisation taylorienne des tâches, ne pouvait conduire à une révolte commune de classes dominées, puisque une telle variété de comportements relationnels et de motivations mettait en cause toute hypothèse de mobilisations collectives fondée sur le seul critère d'exploitation capitaliste des travailleurs de tout grade.

Dix années après les travaux de G. FRIEDMAN, d'ANDRIEUX et LIGNON, de A. TOURAINE⁽⁶⁾, mes enquêtes empiriques, proches de la psychologie industrielle, montraient

(3). TIFFIN et MC CORNICK, "La psychologie industrielle". Traduction et adaptation R. SAINSAULIEU, PUF, 1964.
(4). SNCF, Merlin Gérin (électromécanique), EDF-distribution, Gauthier (peinture et bâtiment), Phénix assurances, UNCAF (assurance familiale).

(5). Les enquêtes effectuées sur plus de 8000 personnes (ouvriers, employés, techniciens et cadres) au cours des années 1964 à 1973, ont été présentées dans deux ouvrages : "Les relations de travail à l'usine", édit. Organisations, 1973; "L'identité au travail", Presses de Sciences Po, 1977 (1^{ère} édition).

(6). G. FRIEDMAN, "Le travail en miette", Gallimard; A. TOURAINE, "La conscience ouvrière", Le Seuil, 1965; ANDRIEUX et LIGNON, "L'ouvrier français"; R. LINHART, "L'établi".

(7). P. BELLEVILLE, "Une nouvelle classe ouvrière"; S. MALLET, "La nouvelle classe ouvrière".

ainsi que la conscience ouvrière – celle des salariés, dirait-on en 1990, pour reprendre la formule de la société salariale de R. CASTEL – n'était en fait portée que par une culture minoritaire de l'action collective. Une grande majorité d'individus au travail était en réalité portée par des motivations et des capacités relationnelles les rendant très difficilement mobilisables pour toute intervention collective sur la situation de travail. Du même coup, la thèse de l'élite ouvrière idéologiquement consciente de la nécessité historique de renverser l'exploitation capitaliste, que R. LINHART reprenait à son compte dans "l'établi", achoppait sur une pluralité d'expériences identitaires des salariés. La dénonciation justifiée des contraintes pesant sur les travailleurs mal payés et soumis aux "cadences infernales" de la production ne suffisait pas à produire les mobilisations collectives espérées pour changer le cours de l'histoire. Les Trente Glorieuses de la croissance avaient ainsi eu raison des identités de classe issues des analyses antérieures sur le monde ouvrier de la première révolution industrielle, renouvelées par les luttes politiques de la guerre froide d'après guerre. Mais un tel morcellement des modalités de définition dans les rapports de travail signifiait-il pour autant l'avènement d'une vaste classe moyenne nécessairement intégrée à l'entreprise pour en tirer les bénéfices salariaux indispensables à l'entrée dans la société de consommation de Welfare et d'abondance comme le percevaient les sociologues S. MALLET et P. BELLEVILLE en France, GOLDTHOYE et LOCKWOOD en Angleterre⁽⁷⁾ dans

leurs enquêtes au milieu des années 60? L'émiettement identitaire des classes sociales antérieures annonçait-il la naissance même d'une vaste classe moyenne, plus individualiste que collective dont H. MENDRAS⁽⁸⁾ ferait plus tard le diagnostic dans "La seconde révolution française"?

La socialisation par l'organisation

Une seconde lecture de mes enquêtes orientait alors la réflexion sur une toute autre compréhension de ces résultats : celle d'une véritable socialisation secondaire liée à l'expérience des relations de pouvoir dans les organisations de la croissance. Ces modèles identitaires, impliquant différentes manières de vivre le rapport aux autres, apparaissaient comme la conséquence de situations concrètes de contraintes sur les libertés et les capacités d'initiatives et de coopérations dans les interactions de travail. *Le modèle de fusion* était le propre des OS et surtout des salariés sans pouvoir sur leur situation; à l'inverse, *le modèle de la négociation*, riche en capacité d'affirmations cognitives et affectives dans les relations interpersonnelles et collectives entre collègues, était le propre des professionnels et des cadres détenant beaucoup de pouvoir stratégique dans le développement des organisations. *Le modèle des affinités* propres aux techniciens et salariés en promotion sociale, correspondait aux individus engagés dans une trajectoire d'évolution professionnelle et hiérarchique progressivement rendue possible du fait même du changement technique et de la

croissance des organisations. Enfin, *le modèle du retrait* caractéristique des jeunes, des femmes, des étrangers et des ouvriers ruraux, signifiait bien autre chose qu'une pure soumission aux contraintes du travail, car ces catégories refusaient stratégiquement l'investissement dans les relations interpersonnelles d'atelier et de bureau, pour préserver leurs capacités d'engagement dans la vie domestique, de famille et de loisirs.

En définitive, je découvrais que les manières de s'affirmer dans les relations de travail traduisaient en fait l'expérience de pouvoir être acteur dans les contraintes de la situation. Le modèle fusionnel conduisait à un acteur de masse dans les situations de chaîne et de tâches répétitives, où seule l'identification grégaire et affective à l'ensemble d'une catégorie d'égaux permettait d'affirmer de temps à autre un point de vue collectif de résistance, guidé par un leader charismatique nécessaire à l'orientation de la lutte.

Le modèle nommé négociation fondait l'identité collective de ces salariés sur leurs capacités d'actions stratégiques dans l'ordre professionnel et organisationnel. Leur force identitaire trouvait sa racine dans le pouvoir de peser sur les proches pour réaliser une œuvre individuelle de métier ou collective de service. L'acteur stratégique dont parlait M. CROZIER⁽⁹⁾ dans son

étude initiale des dysfonctions bureaucratiques trouvait avec le modèle de la négociation, la base même de ses capacités de jeux dans les interactions déclenchées par le contrôle des incertitudes de l'organisation formelle. L'expérience de ces rapports de pouvoir entraînait une reconnaissance de l'individu comme détenteur d'une influence sur ses partenaires de travail, ce qui permettait à terme un véritable apprentissage de relations complexes cognitives et affectives construisant une identité riche en réalisations personnelles et de groupes.

Le modèle des affinités fondait l'expérience identitaire non plus sur le pouvoir mais sur la trajectoire évolutive passée et à venir, puisque de telles mobilités obligent les individus à perdre leurs groupes pour s'attacher aux relations interpersonnelles, source de soutien et de réussite dans la voie ascensionnelle. Il fallait alors ici parler d'un véritable acteur de soi, centré sur la quête perpétuelle d'une reconnaissance des autres en situation de changements permanents.

Le modèle du retrait amorçait, pour sa part, la découverte d'une problématique identitaire d'un sujet étiré entre ses appartenances professionnelles et celles de la vie domestique. À une époque où les 48 heures de travail hebdomadaire étaient encore la situation majoritaire, l'identité de retrait ne pouvait être que celle d'un "acteur ailleurs" en échange d'une soumission acceptée au travail. Situation qui devait radicalement évoluer plus tard avec le chômage, la fin du plein emploi, la précarité et les 35 heures des décennies postérieures.

(8). H. MENDRAS, "La seconde révolution française".

(9). M. CROZIER, "Le phénomène bureaucratique", Le Seuil, 1964.

M. CROZIER et E. FRIEDBERG, "L'acteur et le système", Le Seuil, 1976.

Acteur de soi, acteur de masse, acteur stratège et acteur ailleurs, telles étaient en fin de compte les expériences de l'action produisant une reconnaissance sociale source des identités collectives accessibles en cette période du travail offert par de grandes organisations en pleine croissance. D'une certaine façon, on retrouvait ainsi les bases de la sociologie de l'action tournaïenne : identité, opposition, totalité, où l'expérience du combat, de la lutte et de la résistance conférait tout à la fois le sentiment d'identité, c'est-à-dire de permanence dans les expériences du passé et du présent, mais aussi la vision de la totalité c'est-à-dire de la société à venir et à faire par son action. Mais cette redécouverte du modèle sociologique de l'identité, fondé sur un type de rapport social, trouvait d'autres modalités sociales fondatrices : celle des jeux de pouvoir, celle de la maîtrise d'une trajectoire, celle enfin de l'affirmation d'un attachement au milieu d'appartenance au sein même des entreprises.

Même pour les ouvriers, la lutte n'était plus la seule façon d'accéder à l'identité sociale. Avec la dynamique des organisations en pleine croissance s'affirmait progressivement l'idée que par le travail les individus cherchaient autre chose que la réussite économique convertible en biens matériels pour devenir cet homme unidimensionnel de la société de consommation si fort critiqué par H. MARCUSE inspirateur des évé-

nements de mai 1968. Être identifié par ses œuvres, son milieu, son parcours, sa résistance devenait un objectif primordial de l'expérience du travail, assimilée non pas seulement à un milieu technique et économique, mais plus profondément vécue par les individus comme une véritable source de socialisation, de constitution du sujet individuel en acteur social d'une réalité collective : celle de l'organisation productive, et non plus seulement celle de l'action politique à visée révolutionnaire.

Cette découverte d'une socialisation secondaire par le travail, car postérieure aux modalités classiques de la socialisation primaire par l'école, la famille et la religion, dont parlait PARSONS à la suite des culturalistes américains, remettait également en cause les canons motivationnels de la psychologie industrielle. Les échelles de MASSELOW sur les besoins primaires et secondaires sources de motivation au travail, de même que les listes de besoins matériels et spirituels de D. HERTZBERG à la source de l'école américaine d'enrichissement des tâches et d'organisation du développement⁽¹⁰⁾ devaient être revues à la lumière de mes travaux sociologiques. Non seulement les motivations pouvaient varier en fonction de modèles identitaires exprimant des attentes de relations et d'implications différentes selon les contextes organisationnels, mais, surtout, l'objectif de socialisation devenait la conséquence même de l'expérience sociale d'accès à la reconnaissance par le travail. Loin d'être le seul réceptacle de systèmes de valeurs issus de la socialisation

primaire, les organisations au temps de la grande croissance étaient devenues elles-mêmes sources de socialisation par la variété des positions d'acteurs qu'elles engendraient dans leurs propres fonctionnements habituels. Les fameuses relations humaines des psychologues n'étaient pas qu'un simple facteur d'ajustement aux contraintes économiques et techniques de la production. Au cœur de l'espace évolutif et jamais achevé de la rationalité organisationnelle s'exprimait une dimension nouvelle de la socialisation par la capacité d'être acteur d'une société salariale. Une autre conception de la dignité humaine que celle de la satisfaction de besoins, issus de la socialisation primaire, renforcée par tous les mécanismes d'influence comportementale de la publicité, ressortait des travaux de sociologie confrontés à l'omniprésence du phénomène organisationnel. Être acteur de la situation par "*l'appartenance*" choisie et affirmée pour la bureaucratie et ses règles formelles, par le pouvoir de réaliser une "*œuvre*" personnelle et collective dans le travail, par la maîtrise d'une *trajectoire* évolutive dans les responsabilités, et enfin par la possibilité d'*opposition* et de résistance à la volonté dominante d'acteurs trop puissants, constituait les voies nouvelles des identités par le travail.

Cette lecture organisationnelle de la production sociale des identités par *l'œuvre*, *l'appartenance*, *la trajectoire* et *l'opposition*, permettait alors de revisiter autrement les figures symboliques de la valeur travail héritées des périodes antérieures de la première révolution industrielle. Au temps des grandes concentra-

(10). P. MORIN, "*Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*", Dunod.

tions industrielles du textile, du charbon, de la sidérurgie et de l'automobile, typiques de Billancourt, du Creusot, Longwy, Metz, Pont-à-Mousson, du Nord, etc., l'identité acquise par le travail renvoie, certes, déjà à nos quatre catégories de reconnaissance sociale : par l'appartenance maison dont le Patron est la figure symbolique du paternalisme ; par le métier producteur de l'œuvre professionnelle dont le Compagnon est l'illustration emblématique ; par la trajectoire du parcours d'apprentissage professionnel sur le tas dont l'apprenti et l'arpète ont été les images bien connues ; enfin, par la lutte ouvrière de libération contre l'exploitation capitaliste et la gestion paternaliste et souveraine des œuvres sociales dont la figure du militant reste gravée dans la mémoire du socialisme.

Mais toute cette histoire identitaire, véritablement fondatrice d'une première culture industrielle, ne confère la reconnaissance sociale qu'aux détenteurs de pouvoirs exceptionnels, ceux du capital acquis par l'exploitation, ceux du métier acquis à la longue et au terme de beaucoup d'efforts, et enfin ceux de la capacité militante acquise au prix de risques et de volonté exceptionnelle. En d'autres termes, l'identité au travail des premiers temps de l'industrie demeurait quasiment une affaire de confrontation entre les différentes aristocraties du travail dont l'ensemble des manœuvres et gros bataillons d'immigrants de la campagne et de l'étranger était exclu. Avec l'émergence de la grande organisation en perpétuelle transformation pour cause de croissance, les possibilités d'être acteur se sont

diversifiées dans un réseau complexe de relations de pouvoir et de lutte autour du contrôle de la rationalité. Quatre nouvelles figures de l'identité ont traduit alors cet accroissement des richesses de l'expérience sociale du travail. *La figure de l'expert technicien et ingénieur*, mais aussi professionnel ouvrier de l'entretien et du dépannage, remplace l'aristocratie du métier dans l'affirmation d'une œuvre, cette fois plus collective, celle du bon fonctionnement des organisations. *La figure du cadre*, tant valorisée en cette période de double promotion sociale, par la montée dans l'échelle hiérarchique en interne et par l'accès aux études des enfants des classes populaires, exprime, d'une part, la reconnaissance des efforts consacrés à l'étude et à la formation d'adulte et, d'autre part, la reconnaissance des responsabilités assumées dans l'effort d'encadrement de personnels de production. *La figure du militant*, antérieurement symbolique de l'opposition, se mue progressivement en celle du syndicaliste partenaire social d'une sorte de contre-pouvoir dans la gestion des personnels. Défenseurs des salariés menacés, des conditions de travail et de rémunération des personnels, les syndicalistes risquent leur avenir professionnel mais gagnent la reconnaissance sociale d'une capacité à remplacer la domination technocratique sur les grandes organisations, par une véritable régulation conjointe⁽¹¹⁾ articulant l'autonomie des travailleurs et la production formelle des règles du contrôle de la production et de la

gestion des personnels. Enfin, *la figure du responsable* intégrant les structures de la bureaucratie en échange d'avantages sociaux et économiques permettant de participer à la société de consommation, traduit en fait un désir de reconnaissance par l'appartenance à de grandes organisations source de bénéfices en croissance, de salaires, de plein emploi, et de welfare constitutif d'une nouvelle classe moyenne.

C'est ainsi que l'identité au travail des Trente Glorieuses a largement débordé les références élitistes de la période industrielle antérieure. Dans un développement continu que l'on croyait garanti par la croissance, l'organisation de la production, tirant la société vers un mieux-être économique et social, offrait aux salariés des voies nombreuses, évolutives et différenciées, d'un enrichissement identitaire par le travail. Il restait certes de considérables inégalités en la matière car le taylorisme continuait de bloquer des masses de travailleurs dans les contraintes d'une identité fusionnelle encore proche des luttes sociales antérieures. Mais l'ouverture de négociations collectives, la reconnaissance officielle du partenaire syndical conquise en mai 1968, le développement des études et de l'université de masse, les programmes d'enrichissement des tâches sur les exemples californiens et scandinaves, permettent d'envisager un avenir de société salariale contribuant au développement personnel de l'ensemble des salariés. Travail, carrière, formation d'adulte et développement des organisations, y compris par davan-

(11). J. D. REYNAUD, G. de TERSSAC.

tage d'expérimentations participatives, tracent alors les chemins plausibles vers une socialisation véritablement partagée dans la vie de travail en organisation.

Les aventures identitaires de la modernisation

Comme il est fréquent en sociologie, l'avenir de société n'a pas confirmé les extrapolations issues des analyses antérieures. La question sociale de l'identité collective liée à l'expérience du travail trouve certes une confirmation dans l'analyse par D. SEGRESTIN⁽¹²⁾ des ressorts cachés des luttes apparemment corporatistes de métiers menacés : dans l'imprimerie, la sidérurgie, les mines, l'aviation. Pour cet auteur les ouvriers du Parisien libéré, tout comme les pilotes de ligne ou les hôtesses d'Air France, et plus tard les coordinations d'infirmières mais aussi de LIPS à BESANÇON, luttent bien tous pour défendre plus qu'un boulot et un salaire, ils veulent conserver les moyens organisationnels d'une identité professionnelle qui leur confère une dignité sociale et citoyenne dans leur famille et leur bassin d'emploi.

De même, les travaux comparatifs de Ph. d'IRIBARNE, poursuivant ceux d'HOFSTEDE⁽¹³⁾, et annonçant ceux de D. MERCURE sur l'entreprise algérienne, démontrent combien les cultures nationales trouvent dans la vie de travail en entreprise l'une de ses principales sources d'expression et de revitalisation. L'organisation contribue, de fait, à socialiser une seconde fois les membres d'une société en leur apportant une expérience de relations et d'interactions de pouvoirs

riche en dynamiques sociales et en affirmations identitaires.

Mais la croissance n'était pas au rendez-vous de l'avenir pour nos sociétés occidentales. Le phénomène organisationnel ne suffit plus à garantir l'avenir du travail et de l'emploi, dans un contexte de crise économique et de concurrence internationale de plus en plus pressante en Europe, en Amérique et en provenance de l'Asie.

Au tournant des années 70-80, c'est en fait la question de l'entreprise qui prend le pas sur celle de l'organisation pour assurer la continuité de l'effort de développement économique et social. Il s'agit plus de mobiliser les capacités de coopération et d'initiative des travailleurs pour assurer la qualité et la performance, que de croire en la perfection de l'organisation du travail. La gestion des ressources humaines, de la culture d'entreprise et de ses projets deviennent les maîtres mots du management, tandis que le discours et les efforts de modernisation des structures, des technologies, des modalités d'organisation et de gestion constituent la parade des entreprises pour sauver l'emploi. Le salut se trouve dans une sorte de bond en avant de la modernisation et tant pis pour les canards boiteux des industries vieillissantes, il faudra les fermer ou les reconvertir.

(12). D. SEGRESTIN,

"Le Phénomène corporatiste"

(13). Ph. d'IRIBARNE, «*La logique de l'honneur*» et «*Vous serez tous des maîtres*».

G. HOFSTEDE, «*Conséquences culturelles*».

(14). N. ALTER, «*La gestion du désordre*».

(15). C. DUBAR, «*La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*».

Dans un tel contexte de mobilisation d'urgence, que sont devenues les identités liées au travail? Nos quatre souches identitaires ont fait l'objet d'analyses complémentaires permettant de constater de significatives transformations par rapport à la période de croissance.

Du côté de l'œuvre, tout d'abord, N. ALTER⁽¹⁴⁾ analysant les effets identitaires de l'immense développement des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication, montre à quel point les nécessités d'innovation dans tous les domaines de la production industrielle, administrative et des services, a produit une catégorie de pionniers du changement profondément soucieux de reconnaissance professionnelle, tout en secrétant du même coup le sentiment d'exclusion de l'avenir pour les fonctions et professions menacées. La dynamique identitaire de l'innovation se concrétise en des interactions sociales d'un nouveau genre entre professions d'avenir, professions menacées et gestionnaires légalistes d'un véritable désordre dans les anciens repères de l'organisation. Au bout de la croissance ressurgit ainsi le désir professionnel comme base fondatrice de l'identité, dans le droit fil de l'appel à la créativité constamment relancé par les vagues successives et quasi ininterrompues de l'innovation technologique.

Mais cette dynamique de modernisation doit également prendre appui sur une nouvelle expérience de mobilité qui ne peut plus être limitée aux seules voies de la promotion hiérarchique. C'est ici que Claude DUBAR⁽¹⁵⁾ apporte une contribution explicite et novatrice au problème de la production

sociale de l'identité en étudiant les parcours de formation d'adultes. Il en tire une formulation originale de l'expérience identitaire montrant combien les salariés de tout grade réagissent fortement aux perspectives de parcours évolutifs : les exclus et bloqués dans les professions menacées vivent leur situation dans un malaise identitaire les conduisant au repli défensif.

Les mobiles et promotionnels en entreprise y trouvent des raisons insoupçonnées antérieurement d'attachement aux entreprises qui leur assurent tout à la fois métier et mouvement. Enfin, de jeunes catégories de diplômés vivent en quelque sorte "à l'américaine" une expérience d'autonomie et d'indépendance appuyée sur des capacités professionnelles facilement transférables d'une entreprise à l'autre. De ces constats d'une socialisation fortement tributaire de la mobilité professionnelle, Claude DUBAR déduit une lecture conceptuelle de l'identité comme processus de transaction avec les autres attributaires d'une image sociale dans les interactions au travail, et avec soi-même dans l'expérience passée et future de son parcours; la socialisation réussie est alors le résultat de cette double transaction. Aux dynamiques sociales de système organisationnel et d'appartenance de classe, Claude DUBAR introduit la considération d'un parcours de sujet d'une histoire évolutive plus ou moins favorisée par le travail. La maîtrise d'une trajectoire professionnelle devient ainsi un facteur puissant de socialisation par le travail et du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Parallèlement à ces deux phéno-

mènes identitaires, faiblement actifs auparavant, les années quatre-vingt de la modernisation ont aussi développé l'expérimentation participative pour réussir la qualité, l'expression et la communication autour de projets de services ou même d'entreprise. Des millions d'heures et d'individus ont été concernés par la mise en groupe pour réfléchir, créer, évaluer, se former, bref pour participer à l'effort de la modernisation. Or, Dominique MARTIN⁽¹⁶⁾, reprenant les travaux évaluatifs de toutes ces actions participatives effectuées par lui et par d'autres sociologues (J. GAUTRAT, D. LINHART, A. BORZEIX, W. IZIAKOFF...) fait le constat d'un mouvement identitaire inachevé. À l'engagement de s'intégrer activement dans une dynamique culturelle d'analyse et de créativité en groupe et sans contrainte hiérarchique, très généralement observée dans de très nombreuses expériences participatives, succède le plus souvent les désillusions du retour à la chaîne ou aux activités sous contrôle et sans initiative. L'identité des individus résiste mal à cette expérience de double jeu, voire de double langage ou de double injonction contradictoire dont on connaît les conséquences pathologiques. Toutes ces actions expérimentales et intermittentes ont probablement révélé le potentiel d'argumentation, d'analyse et de cognitivité des salariés de générations nouvelles formés par la scolarisation de la croissance. Mais ces groupes de paroles ne débouchent pas sur des capacités d'action collective durable. A terme, ce serait plutôt une méfiance envers les initiatives managériales qui en est

résultée et le sentiment collectif d'avoir moins de risque à se défendre qu'à participer.

Une recherche sociologique sur les mondes sociaux de l'entreprise française⁽¹⁷⁾ achevée en 1993 sur une population de 4 000 salariés, de tous grades, entendus en entretien dans 81 établissements, donne finalement le résultat de toute cette dynamique identitaire de la période de modernisation. On retrouve bien nos quatre souches : *l'œuvre*, *l'appartenance*, *la trajectoire* et *la résistance*, mais elles ont largement bougé depuis la période de croissance. Vingt années après mes résultats d'enquêtes ayant fondé l'hypothèse de l'identité au travail, les figures symboliques d'affirmation ont beaucoup changé. Du côté de l'appartenance, c'est l'adhésion à l'entreprise qui devient une réalité forte mais non plus comme l'appartenance maison du paternalisme, ni comme l'esprit fonctionnaire des bureaucraties.

On découvre en fait une mentalité entrepreneuriale centrée sur l'attachement à l'entreprise comme lieu de réalisation collective mais aussi de gestion et de contrôle des résultats commerciaux. En partie la conséquence du travail sur la qualité et la communication, et la protection de l'emploi, cet esprit entrepreneurial s'illustre pour les années 80 dans la figure emblématique et

(16). D. MARTIN, Directeur, "Participation et changement social" (J. GAUTRAT, D. LINHART, A. BORZEIX, W. IZIAKOFF, D. SEGRESTIN, RUFFIE, F. PIOTET).

(17). I. FRANCFORT, F. OSTY, R. SAINSAULIEU, M. UHALDE, "Les mondes sociaux de l'entreprise", DDB, 1995.

<i>CONSTRUCTIONS DES IDENTITÉS AU TRAVAIL : MODALITÉS SOCIALES D'ACCÈS À LA RECONNAISSANCE</i>					
CONTEXTE	APPARTENANCE	OEUVRE	TRAJECTOIRE	RESISTANCE	CULTURE
Epoque industrielle	Maison (Le Patron)	Métier (Le Compagnon)	Apprentissage (L'Apprenti)	Lutte sociale (Le Militant)	Les Aristocraties du travail
Croissance forte	L'organisation (Le Responsable)	Expertise (L'Expert)	Promotion (Le Cadre)	Action collective (Le Partenaire social)	La Sociale Démocratie
Modernisation et contingences	Entreprise (L'entrepreneur)	Profession (L'Innovateur)	Mobilités (L'Expatrié)	Communauté défensive (Les Collectifs)	La Communauté d'entreprise
Crise et menaces sur l'emploi	Plans sociaux (L'Exclu)	Le Stress (Le burn out)	Employabilité (Le Précaire)	Le chômage (L'individu en friche)	La Crise
Mondialisation et aménagement du temps de travail	Société locale (Le Pays)	Compétences critiques (Le Bénévole)	Projets dans et hors du temps de travail (Le Sujet)	Confrontation de logiques (Le Débat)	Le Développement social d'entreprise
	<i>L'Appartenance</i> Maison restreint son emprise sur la vie du salarié	<i>L'Oeuvre</i> devient un principe identitaire alternatif	L'expérience du <i>Tiajet</i> s'accroît et se diversifie	Les dynamiques de résistance s'intériorisent dans l'entreprise autour de ses orientations	

médiatisée du chef d'entreprise. Avec l'innovation technologique, c'est le retour du professionnel qui remplace la figure triomphante de l'expert de la croissance organisationnelle. Il est probable que la précarité de l'emploi renforce ce désir de maîtrise d'un métier. On peut aussi penser que la relative perte d'influence de l'œuvre organisationnelle renforce, par ailleurs, le souci d'une professionnalisation également plus en rapport avec l'élévation de la durée des études. D'une certaine façon, la logique de l'honneur fondée sur la maîtrise d'un métier se renforce⁽¹⁸⁾. La dynamique sociale de la trajectoire verticale mais surtout sous la forme de mobilité prend une force nouvelle avec la figure devenue glo-

rieuse de l'expatrié, moins perçu comme un transfuge qu'apprécié comme l'ambassadeur de ses expériences d'origine ou de voyages nécessairement liés à la mobilité.

Enfin, la dynamique identitaire de l'opposition est devenue surtout défensive face aux risques de chômage et aux efforts de mobilisation autour de la modernisation. Ce sont en fait les catégories professionnelles menacées par le changement qui construisent des collectifs de défense pour conserver leur emploi et leur profession.

L'expérience identitaire des années 80, que nous avons choisi d'appeler

(18). Ph. d'IRIBARNE, "Vous serez tous des maîtres", *Le Seuil*.

"modernisation", est également résumée dans le tableau ci-dessus. On y lit la conjonction d'une double expérience socialisatrice, celle des parcours professionnels et celle des implications dans l'entreprise, au détriment de l'action collective d'opposition qui se trouve doublement maîtriser un avenir sans cesse menacé en contrôlant tout à la fois les chemins du parcours professionnel et les voies du projet d'entreprise. Telle est, me semble-t-il, l'ambition de reconnaissance qui ressort des années de la modernisation. Claude DUBAR a eu raison de fonder son concept d'identité en cette période sur une perpétuelle transaction entre les images du passé et celles de l'avenir que renvoient les collègues.

L'aventure identitaire de la modernisation a donc bien existé comme l'annonçait à sa façon l'ouvrage collectif, "Modernisation, mode d'emploi", ainsi que le commentaire critique de D. LINHART⁽¹⁹⁾ sur le problème de l'identité au cœur de la modernisation de l'entreprise.

On ne peut, en effet, engager un processus de transformation des structures matérielles de l'entreprise sans engager un réel mouvement identitaire. Le type de l'entreprise modernisée analysé dans "Les mondes sociaux de l'entreprise" fait en effet reposer l'équilibre de sa dynamique sociale sur des jeux d'acteurs complexes, voire désordonnés, comme les repérait déjà N. ALTER, orientés vers deux finalités : la recomposition des professions et la gestion des ressources humaines. Un monde en voie de modernisation s'affirme certes par une tension vers plus de rationalité, mais il s'appuie concrètement sur l'attention aux individus, à leurs ressources humaines individuelles et collectives, et peut-être plus profondément sur une quête de reconnaissance professionnelle. L'aventure identitaire se développe bien au cœur de la modernisation, bien au-delà des seuls jeux de pouvoir porteurs de la croissance organisationnelle.

(19). RIBOUD, "Modernisation, mode d'emploi", D. LINHART, "Sociologie de la modernité".

(20). Ch. DEJOURS, "Psychopathologie du travail".

(21). "Les mondes sociaux de l'entreprise", *op. cit.*

(22). D. THIERRY, "L'entreprise face à la question de l'emploi", L'Harmattan, 1996.

Au cœur de la crise, un échec de la socialisation par le travail

Et puis voilà que ce bel édifice identitaire se trouve ébranlé par le choc des plans sociaux. "Peut-on moderniser sans exclure"? Telle était la question inquiète d'étudiants en ressources humaines contemplant avec effarement "les sales boulots" de la gestion de l'emploi réduite à la conduite de licenciements sans bavure. Dans ce contexte, l'expérience identitaire du travail paraît réduite à une peau de chagrin. On ne croit plus à l'entreprise, les précaires ont trop peur de perdre l'emploi pour s'affirmer, les statutaires et protégés souffrent de honte du privilège indu de l'emploi garanti. Comme le souligne Christophe DEJOURS⁽²⁰⁾, les chômeurs se découvrent stupéfaits de ne plus savoir comment s'identifier à une position sociale qui ne soit plus celle d'un emploi, désormais inatteignable. Les syndicats n'ont plus le pouvoir de s'opposer aux licenciements secs; les trajectoires se transforment en mobilités erratiques dépendantes des politiques de flexibilité. La mondialisation financière règne en dieu vengeur et dévoreur de ses propres enfants!

La figure sociale annoncée devient celle de l'exclu de l'emploi, de l'innovation, de la mobilité, du travail créateur. La fracture sociale l'emporte sur la cohésion sociale et les penseurs de l'avenir s'en viennent à imaginer la fin du travail et son remplacement par une série d'activités bénévoles et associatives comme future source de l'identité socioprofessionnelle.

On ne demanderait plus : que

faites-vous dans la vie, mais : que faites vous de votre vie?

Et la révolte des chômeurs, exclus d'un avenir promis et qu'ils pensaient avoir gagné par leurs efforts passés ne se fait pas encore sentir. Encore que des collectifs de défense des professions menacées s'annoncent, dans toute situation critique. La grève de 95, après d'autres révoltes de bassins d'emploi, et en attendant les collectifs de chômeurs de décembre 1997, exprime la difficulté à vivre le monde social de l'entreprise en crise⁽²¹⁾ où la menace sur l'emploi tient lieu de régulateur social en plongeant l'ensemble des acteurs dans un profond sentiment de perte d'identité professionnelle sociale et psychologique. L'entreprise y perd sa légitimité comme l'exprime, à juste titre, Dominique THIERRY⁽²²⁾.

Prise en écharpe par la crise de l'emploi, l'entreprise qui a perdu le moteur identitaire de la croissance organisationnelle, n'arrive plus à répondre aux attentes développées par l'aventure modernisatrice. Pour beaucoup de salariés, cadres, jeunes, professionnels, l'entreprise perd sa valeur de socialisation par le travail. Une véritable catastrophe identitaire s'abat, comme dans les sombres périodes de guerre, sur les individus au travail autant que sur leur collectif!

Une société en quête de sujet

Tant de drames personnels et collectifs révèlent la fragilité identitaire d'une société salariale entièrement construite sur les dynamiques sociales du travail. Cadres, dirigeants, professionnels et simples

salariés découvrent avec stupeur cet individu en friche dont parle si bien P. BOULTE⁽²³⁾. Comment obtenir une reconnaissance sociale si le pouvoir, le parcours et l'appartenance à l'entreprise font défaut, ainsi que l'action collective défensive ?

De ce drame contemporain, assez bien désigné par le terme de fracture sociale pour signifier l'ampleur d'une véritable nouvelle question sociale, il ressort le constat que l'entreprise devient "une affaire de société"⁽²⁴⁾ comme l'ont assez tôt découvert un groupe de sociologues analystes du travail, de l'organisation et de l'entreprise. Contribuant depuis un siècle à la définition sociale des individus, l'entreprise, confrontée aux contraintes nouvelles de la mondialisation, ne pourrait plus prétendre en assurer la responsabilité à elle toute seule comme au temps du paternalisme ou de la croissance. Tel serait formulé notre diagnostic de fin de siècle !

Dans toute période de mutations profondes, il faut savoir se pencher sur la réalité vécue pour saisir l'émergence de nouvelles modalités sociales de la production d'identité. Des analyses sociologiques récentes, et encore parcellaires, permettent alors d'entrevoir l'apparition d'une recherche identitaire fondée sur la double implication des individus dans les activités de travail et de vie professionnelle, dès lors qu'ils sont conduits à vivre les conséquences de trois phénomènes majeurs : la privatisation généralisée de l'économie libérale, suite à l'effondrement du système soviétique, la mondialisation de la concurrence avec son lot d'opportunités aléa-

toires, la réduction du temps de travail salarié sur la semaine, dans l'année et sur une vie entière.

Héritiers d'une société salariale de plein emploi sur deux ou trois générations, les travailleurs de tout grade n'arrivent cependant pas à imaginer une totale substitution des repères identitaires du travail par ceux de simples activités volontaires. Ils s'efforcent, en revanche, de fonder leurs dynamiques de reconnaissance sociale sur de nouveaux investissements diversifiés.

"L'œuvre" s'apparente alors à la recherche de compétences multiples transférables de la sphère du travail à celle des activités parallèles associatives et bénévoles⁽²⁵⁾. C'est ainsi que la gestion des compétences remplace celle de l'emploi et de l'avenir professionnel. Du côté de "la trajectoire", on trouve surtout la gestion de projets évolutifs dans et hors le travail, tout particulièrement appuyée sur une généralisation du recours à la formation d'adulte comme moment clé d'orientation et de redéfinition de projets de vie ; à l'extrême, chaque individu se sent concerné par les problèmes d'insertion de ses proches autant que de lui-même⁽²⁶⁾.

"L'appartenance" ne se décline plus comme l'adhésion au seul destin de

l'entreprise de marché, mais par la définition d'un type d'économie solidaire⁽²⁷⁾ permettant l'hybridation de ressources marchandes, étatiques et bénévoles sur la base d'une ouverture des entreprises à leurs divers environnements locaux et institutionnels. Enfin, la dynamique identitaire de "l'opposition", en attendant la possible révolte collective des secteurs du chômage, peut s'exprimer dans le débat interne à l'entreprise, entre logiques du projet, de la profession, du marché et de la défense communautaire, autour de la définition d'objectifs de développement légitime par des processus d'élaboration collective des politiques de l'entreprise.

Ces évocations, illustrées par la dernière ligne du tableau des dynamiques sociales de la reconnaissance, demeurent encore largement hypothétiques. Elles traduisent tout de même un profond changement dans la société salariale, en quête d'un second souffle, et sans que l'on puisse encore distinguer de figures emblématiques d'une telle transformation, tant est brutale la rapidité de ces changements de mode de socialisation touchant le secteur privé et à présent un secteur public ayant perdu les fondements idéologiques de ses protections statutaires. Le monde du travail a certainement perdu son caractère central de constitution identitaire puisqu'il n'empêche pas l'exclusion de salariés qualifiés, dans des entreprises même réorganisées, modernisées et performantes. L'entreprise découvre qu'elle ne remplace pas la société, mais qu'elle la façonne et en est partie prenante dans la mesure où les individus peuvent s'y constituer comme sujet d'investissements

(23). P. BOULTE, "L'individu en friche".

(24). R. SAINSAULIEU, "L'entreprise, une affaire de société", Presses de Sciences Po, 1990

(25). J. L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU (Directeur), "Sociologie de l'association", DDB, 1997

(26). B. EME, "Cohésion sociale et emploi", DDB.

(27). ROUSTANG, LAVILLE, EME, PERRET, MATHE, "Pour un nouveau contrat social", DDB, 1997.

multiples dans et hors le travail. Blaise OLLIVIER, sociologue et psychanalyste⁽²⁸⁾, dévoile à sa manière, et avec Christophe DEJOURS, comment l'avenir de l'entreprise dépend de la capacité subjective de ses membres à se construire une histoire personnelle au carrefour d'engagements multiples et diversifiés. Tirillées entre les exigences de la finance internationale et les attentes individuelles de pouvoir acquérir quelque part une expérience d'acteur social, les entreprises hésitent sur leurs finalités économiques et sociales. Concilier des points de vue contradictoires autour d'objectifs légitimes constitue le défi nouveau du management. Aider les individus à trouver du sens personnel dans la réalisation d'œuvres économiques incertaines devient l'impératif mobilisateur d'une société en quête d'acteurs pour construire autrement la démocratie. Faire de l'individu un sujet d'actions collectives à finalité économique et sociale devient une exigence majeure pour l'entreprise, sous peine de la voir dissoudre sa valeur de performance dans une permanente gestion de crises individuelles.

En guise de conclusion

Deux commentaires s'imposent au terme de cette histoire sociale de l'identité au travail. Tout d'abord, l'entreprise est bien partie prenante d'une histoire sociale qui ne se limite pas aux seuls conflits du travail. On peut même affirmer qu'une entreprise sans grève ne manque pas d'histoire sociale : celle des voies et moyens de la reconnais-

sance sociale des individus comme acteurs du travail conduisant à la performance économique.

"L'œuvre", "l'appartenance", "la trajectoire", "l'opposition" constituent les ressorts majeurs de cette construction de l'identité. Les personnages emblématiques et les scènes caractéristiques de cette construction identitaire ont pu bouger d'un chapitre à l'autre de cette histoire. De l'industrie à la société locale, en passant par l'organisation et l'entreprise, le décor a pu changer mais la question reste centrale, celle de l'effet identitaire du salariat. La fin du plein emploi garanti à vie, dans une rapide ouverture à la concurrence mondiale, ouvre incontestablement un nouveau chapitre de cette histoire identitaire. L'entreprise s'y découvre poreuse à ses divers environnements. Les temps sociaux du travail et de l'activité bénévole se rééquilibrent, l'identité par le travail doit composer avec celle d'autres activités associatives, culturelles ou politiques. La socialisation secondaire des adultes tend à reposer sur plusieurs dynamiques sociales adjacentes : l'entreprise, l'association, la formation permanente. C'est ainsi que l'entreprise doit s'intégrer davantage à la société pour bénéficier de l'autonomie créative et de l'identité enrichie de ses salariés à temps complet ou partiel. Sérieuse question pour les politiques de GRH!

L'autre commentaire de cette histoire sociologique de l'entreprise concerne les transformations conceptuelles qui lui sont associées.

La question de l'identité pour le sociologue est, en fin de compte, celle de la constitution sociale du sujet de l'action. Sans repères sociaux clairement définis, l'individu perd le sentiment de sa permanence et de sa cohérence, il perd l'identité et bascule dans une pathologie sans capacité d'être acteur en société. Mais les repères sociaux, les catégories porteuses de jugement et d'attention, ne peuvent dépendre seulement des enseignements socialisateurs des institutions primaires (famille, école, religion, armée) quand trop de changements diminuent la pertinence de ces messages éducatifs. À côté de la justice, de la santé et de la politique, l'entreprise prend désormais ici rang dans les institutions secondairement chargées d'une socialisation des adultes. Longtemps cantonnée dans une lecture de classe, cette socialisation par l'entreprise a connu une première forme de diversification par l'expérience du pouvoir menant à l'œuvre organisée, à une trajectoire de carrière ou à une réglementation de contrôle. Ce fut là une phase importante de cette histoire conceptuelle de l'identité par le travail en pleine période de croissance des organisations.

Avec la crise et la modernisation, une autre conceptualisation résulte davantage de l'ampleur des phénomènes de mobilité et de transactions entre un passé et un avenir dans le contexte des interactions et rapports sociaux de la production. L'acteur ne trouve plus ici les perpétuelles ressources de reconnaissance que lui offraient les perspectives de croissance et de jeu de pouvoir dans les organisations.

(28). B. OLLIVIER, "L'acteur et le sujet".

Une étonnante dynamique de capacité transactionnelle fondée sur l'expérience de parcours professionnalisant tend à s'ajouter à l'ancienne synthèse de l'acteur stratégique en système organisé. L'entreprise doit ainsi compter avec une double socialisation organisationnelle et professionnelle! Avec la crise sociale liée aux menaces sur l'emploi, l'affirmation identitaire par le travail ouvre

encore d'autres perspectives sur la construction de l'acteur comme sujet de ses multiples investissements en activités professionnelles et personnelles.

Telles sont les péripéties d'une histoire sociologique de l'identité par le travail qui n'a probablement pas fini de surprendre par la vitalité de ses multiples rebondissements.

La sociologie de l'entreprise y trouvera certainement l'enrichissement

empirique et théorique de ses objets d'investigation.

RENAUD SAINSAULIEU

Renaud Sainsaulieu est professeur à l'IEP de Paris. Il a notamment publié :
– *L'identité au travail, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.*
– *Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée et Brouwer, 1995.*

Identités professionnelles à France Télécom et changement de l'entreprise

En 1997, alors que l'entreprise entame une véritable révolution culturelle et mène une vaste opération de redéploiement interne, Développement et Emploi a mené une étude auprès de 100 agents pour identifier les conditions de leur adaptation au changement de métier. Sept identités professionnelles ont été repérées et décrites dans une typologie sociologique analysant leur comportement face au changement.

L'étude sociologique menée par *Développement & Emploi*, pendant une durée d'un an, en 1997, à la demande de l'Institut des Métiers de France Télécom (instance paritaire d'observation et de veille sur l'évolution des emplois), a permis d'identifier et d'analyser les enjeux spécifiques du changement de métier pour les agents de France Télécom. Pour cette étude, nous avons postulé, en nous appuyant sur les travaux de Renaud SAINSAULIEU et de Claude DUBAR, que l'entreprise était un lieu de socialisation et nous avons défini le concept d'identité au travail comme "la façon qu'a l'individu d'élaborer un sens pour soi dans la multiplicité des rapports sociaux et de le faire reconnaître par les partenaires de travail". Cette définition reprend l'idée développée par Claude DUBAR de double transaction provoquée par l'expérience des rapports de travail : transaction avec soi-même (identité pour soi) et transaction avec les autres (identité attribuée).

Dès lors, cette étude avait pour but de mettre en lumière les conditions de l'acceptation individuelle et collective du changement de métier. C'est-à-dire l'expression, par les salariés, de la compréhension du changement et la manifestation d'un comportement plus ou moins

subi face à celui-ci. Le registre de l'acceptation individuelle du changement de métier a trait aux notions d'identités sociale et professionnelle, détruites et reconstruites tout au long du processus de changement. Alors que le registre de l'acceptation collective se fonde sur les transformations vécues par le corps social de France Télécom : mutation des dominantes culturelles des métiers de France Télécom (en particulier le passage d'un défi strictement technologique, autour des années 1970 / 1980, à des défis beaucoup plus multiformes articulés en vue de la transition de l'entreprise vers une activité de service en secteur fortement concurrentiel).

Notre hypothèse est que l'acceptation du changement est d'autant plus aisée que le passé, de l'entreprise et de l'individu, est structuré et reconnu collectivement. En effet, pour sécuriser les salariés et leur permettre de bien vivre ce passage, nous pensons que l'affirmation d'un attachement aux "racines", qu'elles soient réelles ou mythifiées, est d'autant plus utile que le changement est perçu comme perturbant. D'une part, la recherche de continuité dans l'évolution des valeurs de l'entreprise, et d'autre part, la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement des pro-

cessus de destruction / reconstruction identitaires provoqués par le changement, nous semblent essentiels pour mener à bien la transformation fondamentale engagée par France Télécom sans que celle-ci suscite un blocage paralysant le corps social.

Du 22 à ASNIERES à l'offre de services...

L'entreprise France Télécom, hier tournée vers la technologie et l'installation de lignes mue en une entreprise dont l'activité est de vendre du service de télécommunication. La culture ancienne de service public en situation monopolistique évolue désormais vers celle d'entreprise commerciale dans un marché en pleine croissance concurrentielle.

Cette transfiguration fondamentale, qui s'accompagne d'un important effort de déploiement des personnels de l'entreprise (en majorité des personnels techniques) vers les métiers en émergence (essentiellement liés à la fonction commerciale et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication), percute inévitablement les valeurs partagées dans l'entreprise et constitutives de l'identité des salariés. Ces valeurs portées par les agents de France Télécom reposent sur le socle culturel de la fonction publique. Cette notion véhicule deux concepts forts, "l'intérêt général" et "le service public", qui apparaissent, pour la plupart, comme antinomiques avec l'idée même d'une relation marchande. "Le service public, souligne une des

personnes interviewées, *c'est l'égalité de traitement pour tous, aussi bien pour « l'usager », que pour l'agent lui-même*. En effet, le changement de métier du technique vers le commercial représente, pour beaucoup, une perte des facteurs de confort inhérents au statut spécifique de France Télécom. Et par ailleurs, fait disparaître l'image fortement valorisée depuis les années 70 des métiers techniques ayant participé à l'installation du réseau en France au profit d'une image commerciale, réduite spontanément dans l'imaginaire collectif à "la vente" et vécue au sein du corps social comme illégitime.

Les agents restent attachés, en très grande majorité, à l'histoire de France Télécom. Le changement de l'entreprise entraîne alors une certaine nostalgie : "Avant c'était mieux!". Impliqués dans la construction du prestige technique de France Télécom, les agents ont toujours perçu comme légitimes les précédents changements justifiés par les innovations technologiques. Par contre, ils n'admettent pas ce changement qui n'est motivé que par la mutation de l'univers économique et par les lois de la concurrence. "Le changement actuel perturbe tout particulièrement les salariés car ils n'en comprennent pas les enjeux" nous explique une responsable des ressources humaines.

Le changement actuel est effectivement bien différent de ceux qui ont jalonné la vie de France Télécom. Il fait naître des valeurs nouvelles et impose aux agents une conversion de leurs propres identités professionnelles. Les références mises progressivement en place achoppent avec l'ancienne culture, dont les

piliers fondateurs s'appuient sur quatre notions formant un système conceptuel cohérent et légitimé par l'histoire de l'entreprise : la notion de service public, celle d'usager, la valorisation de la technique et du développement par le progrès technique et enfin la notion de statut régissant tous les aspects de la vie professionnelle des agents.

Les références culturelles naissantes prônent, au contraire, la notion de client (versus celle d'usager) et le développement de la notion de service. Et, ceci dans un contexte fortement concurrentiel appelant au souci d'efficacité, voire de rentabilité économique. Les notions de service et de client battent en brèche une approche purement technicienne du produit "téléphone", désormais limitée. France Télécom souhaite développer des prestations et des facilités de service intégrées à la téléphonie et ne pas

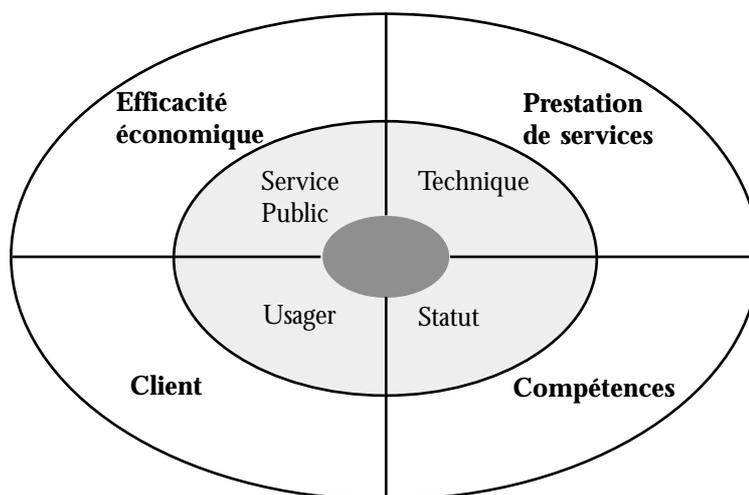
réduire celle-ci aux seules caractéristiques technologiques du réseau. Cette révolution culturelle ne trouvera sa cohérence que si le système de gestion lui-même évolue. Rompant avec la logique de statut, France Télécom doit solidifier le processus de changement et gagner en souplesse grâce à un système de gestion par les compétences, véritable colonne vertébrale de l'entreprise de demain.

Un attachement aux valeurs du passé

À l'heure actuelle, phase de cheminement vers la nouvelle identité collective, l'ensemble des valeurs anciennes et nouvelles coexistent. Cela contribue à renforcer le sentiment de désordre et de déstabilisation collective à la source de nombreux freins psychologiques.

Dans le cadre de notre analyse, nous

NOUVELLE IDENTITÉ ET ÉVOLUTION DES VALEURS DE FRANCE TÉLÉCOM



avons identifié plusieurs groupes de salariés présentant des similitudes identitaires. Cette typologie met en relation l'identité professionnelle des agents, leur attachement à certaines valeurs et leur comportement face au changement. Ainsi, nous avons pu distinguer trois types d'identités heurtées par les changements, qui résistent en invoquant l'attachement à une ou plusieurs des valeurs historiques de France Télécom comme cause d'un refus d'évoluer.

La catégorie identitaire intitulée "les corporatistes" représente, par exemple, des agents attachés à l'idée de service public pour ce que cette notion procure aux salariés (sécurité du statut, équité de traitement, gestion par le grade,...). Ils refusent la nouvelle identité de France Télécom car elle remet en cause cette gestion des hommes par le statut et par l'ancienneté. Le système de gestion par les compétences détruit la vision qu'ils ont de leur carrière et de leur trajectoire professionnelle. Entrés à France Télécom pour avoir le statut de fonctionnaire, ils n'acceptent pas que cela puisse changer.

Les "partisans du service public" se réclament, eux aussi, du service public mais pour ce qu'il apporte aux usagers. Le service public c'est "le téléphone pour tout le monde, partout en France, au même prix." Ils sont attachés à l'idée d'équité dans le traitement des demandes des usagers et désapprouvent la politique de rentabilité commerciale qui, selon eux, défavorise certaines parties de la population française. Ils ont peur que cette logique d'efficacité économique nuise à la stratégie d'investissements et donc de qualité du réseau

téléphonique. Ils n'acceptent pas que les équipes commerciales soient évaluées en fonction d'objectifs quantitatifs de vente. Vendre, c'est tuer la relation de service public privilégiée que France Télécom a instaurée avec les Français.

Les "défenseurs de la technique" regroupent toutes les personnes dont le métier est technique (des métiers techniques à proprement parler jusqu'aux ingénieurs et aux experts très spécialisés) et qui, par ailleurs, développent une approche technicienne du produit, en décalage avec la logique de service au client. Les "défenseurs de la technique" se retrouvent généralement au sein des personnels qui ont eu pour mission de construire, développer, entretenir le réseau. Toutefois, cette identité, très ancrée dans l'esprit collectif, est présente aussi chez des responsables des ressources humaines, notamment, qui ne conçoivent leur rôle qu'au travers de la construction d'outils sans se préoccuper de la prestation de service qu'ils pourraient fournir sur le terrain et de l'utilisation de ces outils par le management.

Les différents registres de résistance de ces groupes identitaires face au changement ont été identifiés au cours de l'étude. Les principaux sont liés à l'incompréhension du changement (due, selon les personnes interrogées, à un manque de communication et d'informations claires sur la stratégie générale à moyen terme), au refus catégorique d'adhérer au changement (ce qui relève du conflit de logiques et des freins "idéologiques") et enfin au contexte même du changement (en particulier le contexte local, les pratiques managériales réelles, l'environnement psychosociologique du travail).

ronnement psychosociologique du travail).

Ces résistances sont renforcées par la peur de ne pas être suffisamment accompagnés dans le changement de métier à vivre. Peur de ne pas être suffisamment formés, avant le changement de métier, et de ne pas être prêts pour le nouveau poste. Peur aussi d'être mal accueillis dans le nouveau service et de ne pas être reconnus dans le métier où ils seront à nouveau des débutants. Le changement de métier leur fait perdre leur précédente identité professionnelle ainsi que la reconnaissance sociale, les collègues et la compétence qui lui étaient liés.

Le changement de métier est donc vécu (pour une catégorie de salariés correspondant globalement aux techniciens et aux métiers des lignes) comme une perte de leur identité, et une perte de la reconnaissance à laquelle ils ont eu droit depuis les années 1970. Dans la mesure où il n'y a pas de préparation et d'accompagnement suffisants leur permettant de se reconstruire une image valorisante professionnellement et d'acquérir de nouvelles compétences reconnues par l'entreprise, ils ne se portent pas volontaires dans l'opération de déploiement et de changement de métier.

Certains cadres supérieurs (ingénieurs et experts) résistent aussi au changement de métier parce que le système de rémunération, de valorisation des compétences, de promotion et de reconnaissance managériale n'a pas encore évolué. Certains principes de gestion statutaire, n'ayant pas été abolis, bloquent le changement de métier : "On perd moins, constate un cadre,

en restant au même endroit qu'en se bougeant pour changer souvent."

L'accompagnement du changement et l'implication des salariés

Psychologiquement, tout changement subi entraîne une perte et par conséquent une réaction quasi spontanée de résistance. Afin de permettre l'implication positive des salariés, il nous paraît crucial d'assurer un sentiment de continuité entre l'identité ancienne et la nouvelle en expliquant clairement la cohérence de l'évolution. En effet, la rupture culturelle ne peut être évitée que si les agents sont bien accompagnés dans leur transformation identitaire. Seul un important effort de communication et d'explication, relayé par les hiérarchies locales, peut faire comprendre les enjeux, les raisons et la légitimité du changement, sans que ce processus n'apparaisse comme une condamnation du passé, ni comme la négation des racines profondes de France Télécom.

Les conditions d'acceptation du changement de métier, étudiées parmi certains agents de France Télécom, s'organisent autour de plusieurs axes :

1) L'axe de la visibilité à moyen terme et de la crédibilité du changement.

La première condition est que la stratégie générale ayant impulsé le changement soit lisible par l'ensemble des acteurs concernés. Ils doivent comprendre les enjeux du changement à vivre. D'où l'importance de la communication dans l'accompagnement et la conduite

du changement. Cette communication doit apparaître comme parfaitement transparente afin de créer de la confiance et de la sécurité. *"En effet, nous explique un directeur d'unité, les salariés acceptent dans l'ensemble qu'on leur dise : « les informations que vous demandez sur l'évolution de votre métier, nous ne pouvons pas vous les dire car nous ne les connaissons pas », mais ils ne veulent pas avoir le sentiment qu'on leur cache quelque chose."* Cet effort de transparence ne suffit pas en tant que tel pour créer un climat de confiance et un sentiment de sécurité. Il faut également que le changement soit crédible en regard des politiques et des règles de gestion qui continuent d'être appliquées. La crédibilité du changement c'est la cohérence ressentie entre le discours et l'action menée réellement. La stratégie de changement, lisible et crédible, se doit ensuite d'être correctement déclinée au niveau des entités locales. Les salariés doivent pouvoir comprendre concrètement et individuellement ce que cela va changer pour leur emploi, leur métier, leur carrière.

Cet effort de communication qui fournit à la fois une explicitation permanente de l'ambition et de la stratégie de l'entreprise, une transparence sur la réalité et sur les perspectives d'évolution économique ainsi qu'un sentiment de sécurité minimum, permet aux salariés de s'impliquer dans les changements et de faire face positivement à un avenir incertain. Il participe au besoin fortement ressenti de donner une dimension supplémentaire aux décisions stratégiques de l'entreprise. Il ne suffit plus, selon les salariés, d'avancer la rationalité

économique des choix qui s'imposent, il devient de plus en plus nécessaire de donner ou de redonner du sens à la politique menée, de mettre en évidence un projet économique pérenne qui puisse entraîner un minimum de conviction de la part des salariés. C'est pourquoi, il nous semble important que les politiques d'emploi comportent des dimensions affirmées de développement et de renouvellement des compétences internes, en écho au projet économique, pour apporter la crédibilité qui fait parfois défaut. L'imbrication stratégie économique et politique d'emploi doit être de plus en plus manifeste.

Nous remarquons à travers cet axe la nécessité de redonner un sens à la notion de sécurité de l'emploi, qui ne peut plus être de nature statutaire, ni définitivement acquise. Cette "nouvelle sécurité de l'emploi" ne peut se construire qu'en continu et dans la durée au travers, d'une part, d'une responsabilité directe de l'entreprise (démarches d'anticipation, communication, mise en œuvre de moyens d'adaptation des salariés) et d'autre part, d'une responsabilité partagée de l'entreprise et de ses salariés (développement des compétences, parcours professionnels).

Participant d'un effort de crédibilité du changement et d'un effort de renforcement de l'employabilité des agents, la clarification des règles de gestion notamment sur le passage d'une logique de poste à une logique de compétences est essentielle dans le contexte de France Télécom. L'opacité des règles de gestion des ressources humaines est causée par la confrontation d'une

approche par les grades à une approche par les compétences se mettant progressivement en place. Ce contraste génère des incompréhensions, des sentiments d'injustice, des comportements attentistes cherchant à optimiser les conditions financières et promotionnelles du changement de métier. À défaut d'un affichage clair des nouvelles règles de gestion des ressources humaines, le principe d'égalité de traitement des agents, bien ancré dans la culture commune, semble bafoué sans raison valable. Les salariés, comme les managers, disent manquer d'informations élémentaires sur les règles à adopter.

2) L'axe de clarification des rôles entre les managers et la fonction RH au niveau local.

Les méthodes de management jouent un rôle considérable dans la transformation des représentations. Toutefois, les hiérarchiques ont bien souvent besoin d'aide pour mener l'accompagnement du changement de façon efficace. La qualité d'une politique d'emploi au plan local suppose à la fois un management convaincu sur le terrain et un appui suffisant de la part des instances dirigeantes de l'entreprise. Dans les expériences de décentralisation des politiques d'emploi, la solidité des échelons centraux et locaux de management est une condition à remplir simultanément pour préserver la pérennité des orientations.

Les hiérarchies de proximité ne disposent pas toujours de l'information et de l'explication nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie économique et anticiper l'évolution de l'entité. Par ailleurs, ils ne

sont pas, pour la plupart, préparés à anticiper et à conduire un changement de cette envergure dans leur entité. Ils ont besoin d'apprendre à redéployer les compétences disponibles, à suivre l'apprentissage du métier des nouveaux arrivants et à réorganiser leur service en fonction du contexte. Ces responsabilités sont neuves pour eux aussi. Par ailleurs, les responsables des entités où il y a de nombreux départs craignent que la réduction des effectifs de leur service nuise à leur importance hiérarchique. Cette peur amène, chez eux également, des résistances "identitaires" au changement, néfastes pour les salariés souhaitant évoluer et pour l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Pour cela, les managers manquent de culture RH et de soutien méthodologique de la part de la fonction RH. Ce qui rend difficile l'accompagnement individuel des salariés et la gestion des compétences dans une entité locale. De notre point de vue, la fonction RH devrait davantage se positionner dans une relation d'accompagnement de la ligne managériale en lui procurant "dans une logique client" une prestation de soutien méthodologique et informationnel.

La démarche d'accompagnement du changement doit être structurée et articulée autour d'un partage des rôles clair, lisible et accepté par tous. Les responsabilités décisionnelles incombent aux managers et les responsabilités d'expertise et de soutien sont celles des gestionnaires RH, relayés eux mêmes par les réseaux d'orientation professionnelle (du type des Conseillers d'Orientation Professionnelle qui sont chargés sur le terrain de sus-

citer et suivre les changements de métier). Séparer la fonction support et la fonction gestionnaire de la GRH permet d'ailleurs, à France Télécom, de décharger les gestionnaires RH de tous les aspects, assez lourds, de gestion individuelle.

Dans ce cadre, les modalités de l'accompagnement du salarié peuvent être contractualisées. France Télécom ne peut évidemment pas contractualiser avec les agents l'évolution de leur métier car il est difficile de la connaître précisément. Toutefois, les différents acteurs concernés, une fois leurs rôles respectifs clarifiés, peuvent contractualiser les moyens qui seront mis en place pour accompagner le salarié dans le changement qu'il vit et dans l'évolution de son métier. La contractualisation se fait non pas sur les buts à atteindre mais sur les moyens qui seront mis en œuvre pour les atteindre (formation, rémunération, modalités d'accompagnement,...).

La nouvelle vague identitaire

Cette démarche d'accompagnement a favorisé l'émergence d'identités professionnelles nouvelles provoquées par les changements en cours.

Tout d'abord, celle que nous avons appelée de façon quelque peu réductrice "les libéraux de France Télécom" est composée essentiellement de jeunes embauchés sous contrat privé ayant eu parfois d'autres expériences professionnelles. Ces salariés voient en France Télécom une entreprise comme les autres. Ils n'ont aucun problème pour accepter la nouvelle stratégie

économique dirigée vers le client et motivée par un objectif d'efficacité économique. Ils ont d'ailleurs été recrutés pour accomplir ce changement et occuper les nouveaux métiers (surtout dans les services informatiques et les agences commerciales).

Les "nouveaux professionnels", par contre, sont des salariés ayant vraiment opéré une reconversion identitaire. Ils représentent ceux qui entrent le mieux dans une logique de compétences nouvelles faite à la fois de savoir faire technique solides, de polyvalence, d'esprit de service tourné vers une solution personnalisée pour le client et de maîtrise d'organisations complexes. Orientés vers une démarche de service au client personnalisée et donc segmentée, ils développent une logique commerciale en termes de proposition globale plutôt que de vente stricte d'un produit (logique propre aux libéraux cités ci-dessus).

Ils se rapprochent du "modèle professionnel de service public" développé dans "Les mondes sociaux de l'entreprise" de Renaud SAINSAULIEU. Ce modèle théorique décrit une identité professionnelle naissante dans certaines entreprises de service public du fait d'un contexte de travail qui évolue (augmentation de la charge de travail, complexification du travail liée à une forte hétérogénéité des demandes, agressivité des usagers et remise en question des compétences de l'agent). Cette construction identitaire s'enrichit en tenant compte d'une culture traditionnelle nourrie des questions d'éthique et de morale du travail mais aussi d'une revalorisation par un contenu du travail plus complexe, plus varié et plus valorisé.

Cette identité de "nouveaux professionnels" à France Télécom se caractérise par un attachement profond à l'idée de service et aux valeurs du service public (équité du service rendu, bien collectif, relation avec le client) mais aussi par un investissement professionnel plus important (la relation avec le client est redéfinie comme un conseil fourni par l'agent où il met en valeur l'accumulation d'expériences constitutives de compétences et l'enrichissement procuré par le contact avec l'extérieur). L'interaction avec le client est à la fois redoutée car jugée très difficile et valorisée puisqu'elle est le vecteur de la construction identitaire.

Une attention particulière pour les populations fragiles

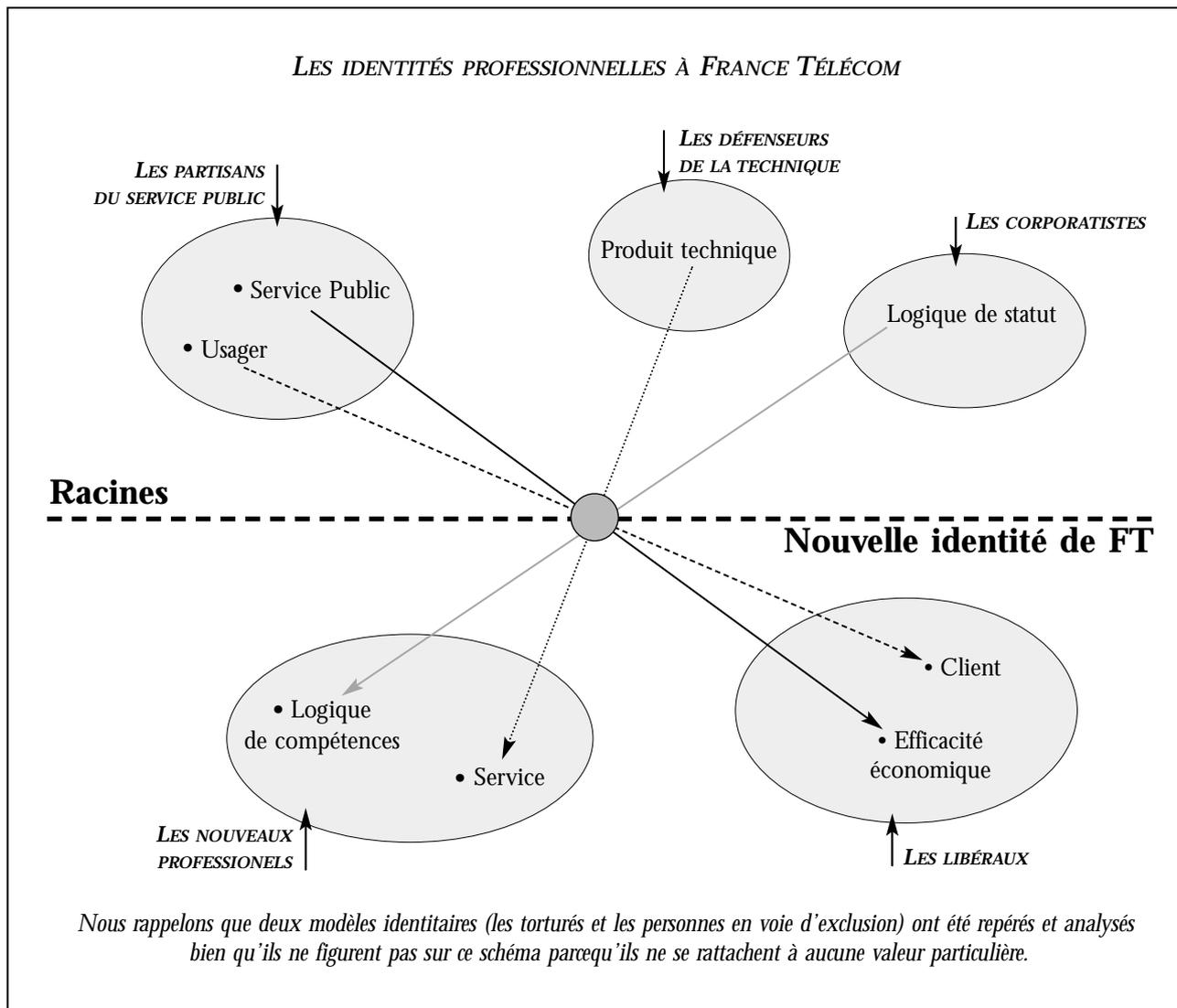
La qualité de l'accompagnement du changement permet également d'éviter les souffrances identitaires vécues par des populations fragilisées et mises à l'écart.

Ce que nous avons nommé les "torturés" représentent l'ensemble des individus qui vivent très mal les contradictions nées de la coexistence de deux identités différentes voire contradictoires, et qui au sein de ces transformations ne savent pas se positionner. Les valeurs d'entreprise, lorsqu'elles ne sont pas suffisamment précises, contribuent à perpétuer une confusion et un déséquilibre chez certains salariés en mal de repères. La notion de service, par exemple, est assez symptomatique de ce problème de positionnement. En effet, elle est suffisamment ambiguë et vaste (chacun y entend ce qu'il veut)

pour englober l'ensemble des autres éléments constitutifs de l'identité de France Télécom et peut, en ce sens, engendrer ce sentiment de contradictions et d'indécisions propre au modèle du "torturé".

L'entreprise doit également avoir une attention particulière vis à vis des personnes en voie, en risque ou en situation d'exclusion dans une dimension "curative" et "préventive" afin que les causes en soient supprimées à leur source.

De fait, une identité à part entière commence à apparaître pour les personnes en situation d'exclusion. N'ayant pas été suivis, ni pris en compte, ils deviennent des personnes désocialisées, en grande fragilité, n'ayant plus l'habitude de travailler. Leur rapport au travail est détruit du fait d'une inactivité prolongée dans un poste où ils se sentent inutiles, où aucune mission claire ne leur a été proposée et où on ne leur demande jamais rien. Ce modèle identitaire s'inspire de la configuration de "l'exécutant stable menacé" décrite par Claude DUBAR, dans "La socialisation". L'adoption progressive par les entreprises du modèle de la compétence rend de plus en plus risqués le maintien et l'extériorisation d'attitudes de retrait au travail. Celles-ci risquent de constituer rapidement des signaux enclenchant des processus d'exclusion. Ce risque d'exclusion de l'emploi provient, comme le souligne Claude DUBAR, de la substitution d'une position professionnelle et sociale antérieurement organisée autour de la stabilité de l'emploi, d'un travail instrumental et d'une dépendance hiérarchique par une identité vir-



tuelle d'incompétent, inapte à s'adapter aux évolutions en cours. Parallèlement, l'acte d'appartenance à un statut d'exécutant stable, manuel et expérimenté, maîtrisant des savoirs pratiques et refusant la formation sous forme scolaire est déstabilisé par l'hypervalorisation du changement, la priorité

accordée aux savoirs théoriques et l'appel à la formation générale. Les changements organisationnels induisent par conséquent l'émergence d'une autre culture mais également d'un autre modèle social et managérial. Si les agents déployés se sentent bien dans leur nouveau métier et motivés pour réussir, les

résultats de la politique de changement se mesurera concrètement par les performances obtenues (qualité de service, chiffre d'affaire...).

YVETTE RACINE

Yvette Racine est Chargée de Mission à Développement et Emploi.

La crise du lien social⁽¹⁾

Passant en revue les différentes formes de sociabilité (famille, voisinage, vie associative et travail), Jean-Pierre Worms brosse un tableau moins sombre que celui habituellement dépeint. Mais le décalage entre les aspirations des individus et les institutions se creuse.

Le diagnostic de crise a acquis, au fil du temps, une ampleur impressionnante. On ne parlait d'abord que d'une crise économique, une phase nécessaire dans un processus de transformation du système de production et d'échange, un simple moment d'un "cycle", certes dur à vivre mais par définition transitoire. De là, on est passé au discours sur la crise du travail, annonciatrice d'un ébranlement durable, voire définitif, du socle sur lequel repose tout l'édifice de nos sociétés : les identités individuelles et collectives, les revenus, les intérêts et les idéologies, la représentation des "partenaires sociaux" et le contrat social de base, le financement et la régulation de l'État providence...

Il n'est question désormais que de la perte du sens, de la crise du lien civique et social, de l'effondrement de la volonté et de la capacité de nos concitoyens de vivre ensemble, de "faire société". C'est le "fait social global" en tant que tel qui serait en cause à tous les niveaux, dans toutes ses dimensions. La famille, la sociabilité de voisinage, les associations, la socialisation par le travail, la religion, la régulation politique... rien ne serait épargné.

(1). Ce texte est extrait d'un article plus complet et plus long publié sous le titre "La crise du lien social, le problème du chaînon manquant" (Revue EMPAN, décembre 1998).

Quelle crise du lien social?

À y regarder de plus près, la situation apparaît à la fois beaucoup moins dramatique, mais bien plus complexe qu'un tel diagnostic catastrophique ne le laisserait entendre. Partout, en fait, se manifestent simultanément des processus de décomposition et de recomposition.

La tonalité dominante est bien celle d'un lien social et d'un lien civique qui se délitent simultanément et conjointement : perte d'audience et de capacité des organisations syndicales et développement des mouvements sociaux "sauvages" ; perte d'influence et de fréquentation des églises et montée de l'irrationnel, des superstitions et des sectes ; éclatement de la famille et augmentation des naissances hors mariage, des divorces et des familles monoparentales ; perte de confiance en la justice et montée de l'insécurité et des incivilités ; discrédit aggravé des partis et du personnel politiques et augmentation des comportements électoraux volatiles, voire erratiques, des votes protestataires et de l'audience du Front National... Et tout cela, bien évidemment, sur fond d'aggravation de la fracture sociale, de la précarité de l'emploi et du chômage, de la grande pauvreté et de l'exclusion sociale et civique. D'abord quelques faits significatifs :

depuis 1974, année habituellement désignée comme celle du démarrage de "la crise", la richesse nationale, le pouvoir d'achat moyen des Français et le nombre total d'emplois se sont tous accrus, certes moins vite et moins régulièrement qu'auparavant, mais néanmoins sensiblement. Ce constat ne préjuge en rien d'une distribution et d'un partage satisfaisants de ces biens ni de l'adéquation de l'offre et de la demande à leur égard. Cette dernière remarque vaut évidemment d'abord pour l'emploi. C'est néanmoins le constat d'une société qui continue de produire et de se développer.

Ensuite, quelques opinions moins pessimistes qu'on ne le dit généralement. Malgré "la crise", une très large majorité de Français se disent "heureux" et "satisfaits de la vie (qu'ils mènent)" et, s'ils ont globalement une perception négative de l'évolution du niveau de vie, cette opinion vise beaucoup plus le niveau de vie des autres que le sien propre et le nombre de ceux qui estiment s'en sortir mieux que l'ensemble des Français s'est accru dans la décennie 80. Un troisième coup de projecteur vient encore renforcer ces zones de clarté du tableau : analysant les valeurs des Français entre 1981 et 1990 à partir des résultats de "l'enquête européenne sur les valeurs", une équipe de sociologues réunis par Hélène RIFFAULT relève que ces mêmes années de crise ont vu se stabiliser, se renforcer et se généraliser un ensemble cohérent de valeurs individuelles (liberté, respect, tolérance, responsabilité...) et collectives (droits de l'homme,

démocratie pluraliste, respect de la nature...) qu'INGLEHART qualifie de "post matérialistes" et qui constituent, selon ces chercheurs "la forme dominante des repères sociaux communs à la très grande majorité des Français". Concernant le lien social lui-même, l'immense majorité des Français a maintenu, voire accru pendant ces années de crise la valeur accordée aux principales instances où se forgent les liens sociaux les plus solides : la famille, le travail, les amis.

Même les attitudes à l'égard de l'immigration sont moins crispées qu'on ne le dit : les derniers sondages commandés par la commission nationale consultative des droits de l'homme dénotent, depuis trois ans, une plus grande acceptation de la différence ethnique dans sa proximité immédiate et de l'éventualité d'un mariage mixte de ses enfants.

Quant aux comportements, je ne citerai ici qu'une seule donnée particulièrement significative : la création de nouvelles associations a connu une croissance exponentielle depuis 20 ans, densifiant le maillage de la société civile et marquant un investissement croissant de la vie publique par les citoyens.

En matière d'opinions, de comportements ou de données "objectives", on pourrait relever encore bien d'autres indications d'une situation moins sombre que celle que l'on dépeint le plus souvent. Elle n'est évidemment pas rose pour autant car les mêmes sondages fournissent d'autres éléments qui assombrissent le tableau : croissance significative des inquiétudes – les Français seraient donc heureux mais inquiets? – persistance d'une

méfiance vis-à-vis des "autres" et montée globale depuis 1974 de la xénophobie et du racisme en général – une tolérance qui se renforce localement mais par l'exclusion des autres nationalement? – et surtout une perte de confiance, une distance critique, voire une certaine disqualification des institutions et des mécanismes de la régulation politique et sociale : les syndicats, les partis, les églises, la justice on l'a dit, mais aussi le parlement, l'administration, la presse – une vie civique plus active compensant une perte de légitimité des institutions publiques?...

Ainsi se dégage une image contrastée de bonheur privé et de malheur public, mais aussi de civisme privé et d'incivisme public croissant simultanément chez la majorité des Français.

Essayons de décomposer cette image, d'en démêler un peu les fils pour que la trame d'une mutation sociale de cette importance devienne un peu plus lisible. Pour ce faire, passons rapidement en revue les différents domaines de la vie collective que nous avons cités, en partant de la proximité la plus immédiate pour aller vers le niveau de la plus grande généralité, et demandons-nous si les changements repérés n'obéiraient pas à certaines grandes tendances d'évolution communes qui permettraient de mieux en comprendre la signification générale.

La sociabilité familiale

Elle paraît certes ébranlée fortement par le non respect croissant des prescriptions qui définissent tradition-

nellement "la famille" : on se marie de moins en moins souvent pour vivre en couple, on divorce ou on se sépare plus fréquemment, on a moins d'enfants et plus souvent hors du mariage, et il est plus fréquent de les élever seul, par nécessité ou par choix, les couples homosexuels sont plus nombreux et plus publics, les comportements sexuels sont plus libres et leur diversité mieux acceptée.

L'opinion suit et même précède ces évolutions : elle approuve le droit à ces comportements déviants par rapport aux prescriptions de la tradition plus largement qu'ils ne sont effectivement pratiqués. Nous assistons à une diversification croissance des modèles familiaux et des opinions à leur égard, mais avec une tendance nette à ce que cette diversité de comportements et d'opinions devienne elle-même la norme : le principe de liberté et de responsabilité personnelle dans le choix de son modèle familial ferait désormais l'objet d'un consensus assez largement partagé. Cette liberté, toutefois, n'est pas licence car il apparaît que remplacer des interdits institutionnels par un principe de responsabilité personnelle implique en réalité un accroissement de la pression morale sur les comportements. Ce fait est confirmé par l'évolution des attitudes des jeunes entre 1981 et 1990 : ils délaissent beaucoup plus souvent le mariage pour se mettre en ménage, mais n'en respectent pas moins, au contraire, le principe et les préceptes moraux.

D'une façon générale, le prix que l'on attache à sa famille ne cesse d'augmenter dans ces années de crise. Quand on demande aux Fran-

çais – comme aux autres Européens d’ailleurs – ce à quoi ils attachent le plus de prix, la famille vient en tête, suivie du travail et des amis.

Non seulement les formes de cette famille tant aimée se diversifient au gré des choix individuels, mais les rôles familiaux eux-mêmes sont en pleine mutation.

Au sein d’un couple tout d’abord – certes la femme y conserve souvent la quasi exclusivité de la charge de l’entretien de la maison et de l’éducation des enfants, voire de l’accompagnement d’une personne âgée dépendante – elle y a néanmoins conquis beaucoup d’autonomie et d’égalité statutaire grâce à sa présence accrue sur le marché du travail, quasiment à égalité avec celle des hommes (en nombre mais certes pas encore en rémunération!) : entre 25 et 50 ans, une femme sur deux travaillait ou cherchait du travail en 1973; elles sont quatre sur cinq aujourd’hui, et même neuf sur dix quand elles sont célibataires. En 1973, la majorité des femmes arrêtaient de travailler après le premier enfant; aujourd’hui la majorité de celles qui arrêtent le fait après le troisième enfant. Ce sont là des changements de comportements aux effets culturels considérables – les attitudes d’ailleurs ont commencé de bouger : d’après la SOFRES, en 1978, les Français favorables à un même niveau d’engagement professionnel et à un partage égal des tâches ménagères et d’éducation étaient nettement minoritaires (31 %); en 1994, ils étaient devenus clairement majoritaires (54 %).

Ces changements de rôles concernent aussi les autres membres de la famille. Les enfants eux aussi ont

développé considérablement leur marge d’autonomie; cela s’observe jusque dans le moment et la composition des repas. Les adolescents et les jeunes adultes aussi, mais ils restent plus longtemps chez leurs parents, prolongeant leurs études quand ils le peuvent et cherchant dans le cocon familial et dans l’université, chez les copains du quartier ou de la fac, la chaleur, le statut et la solidarité qui leur sont refusés ailleurs, compte tenu de la difficulté d’accès au monde du travail où le jeune adulte construit traditionnellement son statut et ses liens sociaux. Les grands-parents enfin ont vu se renforcer considérablement leur rôle au sein de la famille. En meilleure santé physique, intellectuelle et financière qu’auparavant, ils sont fréquemment ceux qui lui garantissent un minimum de sécurité et de stabilité, lui apportant, outre de multiples aides matérielles et morales, des repères identitaires particulièrement précieux pour cette quête de racines apparemment si nécessaires pour entrer dans une ère de mobilité accrue et dans un espace-temps désormais planétaire.

Au terme de cette rapide visite des membres de la famille, une image se forme d’une famille où les rôles et les statuts des uns et des autres ont considérablement évolué. Les femmes, au sein du couple, les enfants, les adolescents, les grands-parents ont acquis, volontairement ou non, de nouvelles marges d’indépendance; les espaces et les temps personnels de chacun s’autonomisent et se dispersent, la cohabitation des uns se prolonge, celle des autres se raréfie. Famille éclatée, mais famille renforcée. Rarement, appa-

remment, l’attachement à la famille a été aussi fort. Elle demeure plus que jamais un havre de protection des liens affectifs et une référence identitaire irremplaçable. Elle est redevenue, en outre, le lieu par excellence des solidarités d’urgence.

Mais ce n’est plus la même famille, c’est autant une famille que l’on choisit qu’une famille dont on hérite. Les liens qui constituent son “capital social” sont des liens électifs plus encore que des liens imposés par le sang et la tradition. C’est un capital social recréé et réinvesti plutôt qu’un capital social offert et thésaurisé. Pour une élite privilégiée, c’était autrefois un capital social disponible pour conforter des positions dominantes dans la société; pour beaucoup, c’était un capital social utile dans une stratégie de mobilité sociale ascendante. Pour la grande majorité, aujourd’hui, c’est un capital de plus en plus utilisé comme une valeur refuge, une ressource privée qui protège contre les menaces du monde extérieur plutôt qu’une ressource que l’on se risque à investir sur la place publique.

La sociabilité de voisinage

C’est dans les comportements quotidiens de la vie sociale de proximité que l’opinion croit déceler les signes les plus évidents d’une dégradation du lien social. Et d’abord à travers la montée des comportements délic- tueux.

Dans un pays comme la France où la criminalité est relativement stable et contenue dans des limites qui ne mettent pas en cause la paix civile

(environ 65 infractions constatées pour 1 000 habitants chaque année), ce n'est pas la grande criminalité qui pose les problèmes les plus graves pour le lien social. Très minoritaire dans l'ensemble des crimes et délits, elle frappe fortement les esprits, certes, et occupe les premières pages des journaux, mais elle demeure toutefois extérieure à la vie quotidienne. Il n'en est pas de même de la petite délinquance et des incivilités. Ce sont elles qui créent un sentiment d'insécurité apte à saper la confiance en autrui, premier vecteur du lien social.

L'immense majorité des infractions de "petite délinquance" sont des atteintes aux biens et ce sont elles qui ont crû le plus considérablement depuis 15 ans. Elles se commettent parfois avec violence, plus fréquemment dernièrement, mais les atteintes ou menaces à l'intégrité physique demeurent néanmoins une infime minorité des infractions. Ainsi, si la violence polarise les peurs, ce sont les atteintes aux biens, le plus souvent sans violence, qui créent le sentiment d'insécurité. Celui-ci ne dépend, en fait, ni de l'expérience personnelle d'avoir été victime d'une infraction, ni du risque de l'être. Il dépend en revanche fortement de la qualité de sa propre insertion dans la société. Il croît statistiquement avec la désaffiliation sociale. Il reflète moins la gravité d'une menace que la dégradation du lien social de celui qui l'éprouve.

La nature des infractions reflète également cette dégradation du lien social chez leurs auteurs. Ce sont en effet les désordres ou "incivilités" commis sur la voie publique par des jeunes cumulant les différentes

formes d'exclusion qui ont littéralement explosé depuis la crise : dégradation de boîtes aux lettres, tags, déchets et saletés dans les lieux publics, bruits excessifs, comportements agressifs et volontairement discourtois. Ce sont des atteintes à tout ce qui symbolise l'ordre civil et social, précisément ciblées sur le lien social lui-même. mais ce sont des comportements ambivalents : à la fois révolte destructrice des supports d'une sociabilité dont on se sent exclu et affirmation provocatrice d'une demande d'inclusion. Beaucoup de maires et de responsables locaux l'interprètent à juste titre comme un appel à une intervention sociale, voire policière, dans la cité.

Il est significatif que ce soit parmi les mêmes groupes sociaux défavorisés et fragilisés que l'on voit monter fortement chez les plus âgés les sentiments d'insécurité et chez les plus jeunes les comportements d'incivilités. Un désordre civil qui se retourne d'abord contre les siens. Ce sont bien là les deux faces d'un même symptôme de dégradation du lien social.

C'est en effet dans les "cités" de nos banlieues que cette dégradation du lien social semble se polariser.

Produits symptomatiques de la croissance économique et démogra-

phique des années d'après-guerre⁽²⁾, elles sont devenues le symbole des difficultés actuelles. Ségrégations sociale, spatiale, ethnique s'y superposent; elles concentrent les problèmes les plus aigus d'une exclusion aux multiples facettes et polarisent la majorité des peurs et des fantasmes xénophobes et racistes de nos concitoyens. Mais sont-elles réellement ces lieux d'anomie que l'on imagine si volontiers? Certes l'intégration sociale s'y avère particulièrement difficile; l'habitat y est aussi dégradé que la situation sociale des habitants; les équipements et services d'accompagnement de la vie locale, publics et privés, y sont de plus en plus rares; l'emploi y est pratiquement inexistant; les réseaux de déplacement (vers l'école, la poste, la sécurité sociale, le travail, l'épicier, le cinéma ou le stade...) ne se croisent plus; on ne rencontre plus les mêmes personnes; on ne forme pas vraiment une "société locale". On ne forme pas non plus une "communauté politique", car ces "cités" n'en sont pas vraiment; simples quartiers de villes, leur gouvernement est ailleurs, assuré par d'autres. Ce ne sont pas des conditions qui facilitent l'intégration à la société globale. Pourtant, une observation fine de ces quartiers populaires y découvre une sociabilité discrète mais omniprésente. Une certaine intégration sociale s'y produit, mais dans des sous-ensembles, par différenciation, d'un groupe d'immeubles à l'autre, parfois même à une échelle plus restreinte, toujours sur une base de proximité géographique, très rarement seulement sur une base ethnique.

Les solidarités s'y construisent en réseaux d'entraide, de proximité

(2). *Après un demi-siècle de quasi stagnation démographique, les bouleversements du demi siècle suivant sont considérables : en 1946, nous étions quarante millions, dont la moitié habitait encore en zone rurale; cinquante ans plus tard, nous sommes soixante millions (50 % de croissance démographique en un demi siècle), dont 80 % habitent en zone urbaine, un quart de ce surplus de population provenant de l'immigration de main d'œuvre, nécessitée par la croissance des " trente glorieuses ". Telle est l'origine de la croissance démesurée de nos banlieues.*

immédiate pour gérer les problèmes pratiques communs (des voisins qui échangent des activités de bricolages) pour se défendre ensemble contre certaines menaces de l'environnement (les habitants d'une tour qui se mobilisent pour empêcher une expulsion), pour organiser diverses activités de loisir (randonnée de motards, "sorties" de jeunes, activités musicales ou sportives...). Petites communautés de repli, ces groupes où se tissent de véritables liens sociaux peuvent, dans certaines circonstances, être un point d'appui pour entrer en relation constructive avec l'environnement et tisser des liens sociaux plus ouverts. Un exemple intéressant est fourni par ces mères de familles qui se regroupent pour accompagner à tour de rôle les jeunes enfants à l'école et les protéger des réseaux de racket ou de drogue. Dès lors qu'elles sont reconnues dans cette fonction d'utilité sociale et associées au fonctionnement de l'école, elles jouent un rôle de passerelle entre une petite communauté refermée sur elle-même et ce sas vers l'espace public que représente l'école.

Mais de tels faits restent l'exception et ces cités de banlieue demeurent pour l'essentiel des lieux de relégation sociale où les liens de sociabilité qui s'y forment, aussi forts soient-ils, sont fragmentés et auto-centrés, sans interconnexion, ni entre eux, ni avec le reste de la société. Un fort potentiel de lien social y est comme repoussé dans la sphère privée d'une multiplicité de petits réseaux de relations inter-individuelles sans pouvoir déboucher dans l'espace public des relations véritablement collectives.

La sociabilité associative

La participation à des associations, au-delà des relations amicales avec ses voisins et des liens de solidarité communautaire, organise de façon plus institutionnelle cette sociabilité locale privée.

On insiste souvent, avec raison, sur la faiblesse relative du phénomène associatif français par rapport à celui qui existe dans la grande majorité des autres pays européens et aux États-Unis et on s'accorde pour expliquer cette spécificité française par l'influence prépondérante du catholicisme et du centralisme étatique par rapport à des pays où la culture civique est imprégnée d'éthique protestante et où l'État est moins omniprésent.

Le diagnostic est exact; pour l'essentiel, l'explication l'est aussi. L'Église catholique et l'État se sont disputé au cours des siècles le monopole de l'organisation et du contrôle de la société civile, lui laissant peu d'espace et de liberté pour s'organiser elle-même. L'État pour sa part a mené un combat constant contre toute forme d'organisation collective susceptible de fragmenter la société et de s'interposer entre lui et les citoyens. En outre, contrairement à nombre de pays et notamment à l'Italie et à l'Allemagne, les syndicats et les partis français n'ont pas cru utile de se doter de prolongements associatifs pour accroître leur rayonnement dans la société civile.

Malgré tous ces freins et contrairement à une idée généralement répandue, un secteur associatif

limité en extension mais particulièrement dynamique, a toujours existé en France. Il constituait un contre-poids, plus ou moins toléré, indispensable à l'équilibre social de l'État-Nation, et souvent aussi une excroissance, voire un démembrement de l'Église catholique ou de l'État, notamment pour l'exercice de responsabilités caritatives, sanitaires ou éducatives.

À partir des années 60, on assiste à un véritable boom de la création de nouvelles associations : depuis la loi de 1901, le rythme de croissance du nombre de nouvelles associations enregistrées chaque année avait été relativement modéré, représentant un taux moyen de croissance annuelle de l'ordre de 1,8 %. À partir de 1960, ce taux explose littéralement et augmente de plus en plus rapidement au fil des années : on enregistre un taux moyen de croissance annuelle de 4 % entre 60 et 70, de 5 % entre 70 et 80 et de 5,5 % depuis. On a créé en 1994, 5 fois plus d'associations qu'en 1960 : 12 633 en 1960, 65 056 en 1994.

Cette croissance associative relève de trois explications principales :

- de nouvelles pratiques institutionnelles des pouvoirs publics;
- de nouveaux enjeux de vie collective;
- de nouvelles aspirations des citoyens.

La première cause du développement associatif est en effet l'extension du champ de compétence et d'intervention de la puissance publique. L'analyse fine de la courbe de croissance associative ne laisse aucun doute à cet égard : chaque

fois que l'État se voit attribuer une nouvelle responsabilité ou que les citoyens bénéficient de nouveaux droits, de nouvelles associations se créent : les citoyens s'associent face à la puissance publique pour mieux faire prendre en charge leurs intérêts ou faire valoir leurs droits. Ce qui se passe en réalité est exactement l'inverse de ce que prédit la théorie des vases communicants qui voudrait que l'extension de l'État-providence se fasse aux dépens de la vie associative. Elle en est, au contraire, un exceptionnel stimulant. Cela n'est d'ailleurs pas sans poser des problèmes aux associations.

Pour partager la charge de nouvelles responsabilités et faciliter l'ajustement local de l'offre publique à la diversité de la demande sociale, mais aussi pour échapper aux contraintes administratives et comptables de l'Administration, l'État confie de plus en plus volontiers par contrat la mise en œuvre partielle des politiques publiques à des associations. Il va même jusqu'à en créer de toutes pièces pour la circonstance. Depuis la décentralisation, les collectivités territoriales ont pris le relais de ce mode de relation avec les associations. Bien entendu, une telle "instrumentalisation" par les pouvoirs publics de la formule associative se fait au détriment de la qualité démocratique interne et de la mobilisation des énergies civiques qui sont l'essentiel de l'apport associatif. L'importance des financements publics était déjà une des caractéristiques du mouvement associatif français (plus de 50 % des ressources, tous secteurs associatifs confondus). Cette dépendance financière et cette perte d'auto-

nomie civique ne cessent de croître avec le développement de la contractualisation.

On ne peut toutefois limiter l'analyse des évolutions du mouvement associatif français à ces effets induits d'ordre quantitatif et quasi mécanique. Les changements les plus importants sont en effet d'ordre qualitatif. Ils sont liés aux nouveaux enjeux qui mobilisent les citoyens et les poussent à s'associer et aux nouvelles motivations qui les animent pour le faire. Les questions sociales les plus brûlantes d'aujourd'hui touchent au fondement même de la cohésion sociale, à notre capacité à vivre ensemble; leur solution ne peut relever seulement de l'extension du champ et des procédures de l'État-providence; elle exige aussi l'intervention de citoyens associés. S'agissant de la lutte contre de nouveaux fléaux sociaux comme la toxicomanie, le sida ou la montée de la violence – notamment celle des jeunes, voire des enfants – de la gestion locale et quotidienne des relations intercommunautaires d'une société de plus en plus multiculturelle, de la solidarité entre les générations et notamment de l'accompagnement de la grande dépendance, des initiatives locales de développement de l'emploi et de réinsertion des exclus... dans tous ces domaines, l'action des intéressés eux-mêmes, de leurs proches et des citoyens concernés est un facteur de cohésion sociale et de maîtrise collective du changement qu'aucune politique publique, si nécessaire soit elle, ne saurait remplacer. Il y a dans la nature même des changements en cours, une formidable incitation à l'action collective de proximité, mobilisant directement les citoyens.

Mais il est d'autres questions de société moins dramatiques mais qui ont un impact tout aussi évident sur le développement de la vie associative. L'importance croissante du temps hors travail libéré pour les loisirs, notamment celui d'un nombre de plus en plus important de retraités parfaitement valides intellectuellement et physiquement, pose avec force la question du degré et de la forme que peut prendre l'organisation collective (associative) de ce temps de loisir, en même temps qu'elle libère du temps pour l'engagement associatif.

En outre, différentes études de motivations et de valeurs montrent que, si la recherche d'un statut social à travers l'engagement associatif existe toujours, elle s'est déplacée socialement et n'est plus, loin s'en faut, dominante. Elle s'est déplacée dans la mesure où, à côté d'une petite élite bourgeoise, plus souvent aujourd'hui de la petite bourgeoisie que de la grande, pour qui elle conserve son intérêt ancien de structurer et positionner un groupe de dirigeants en lui donnant visibilité et légitimité civique, cette recherche de statut se repère surtout chez certains retraités, chez certaines femmes, voire chez certains chômeurs pour qui l'engagement bénévole est comme un substitut du travail comme support d'identité sociale. Ce n'est pas du tout, on le voit, la même fonction sociale...

Cette recherche de statut n'est plus dominante dans la mesure où prévalent massivement des motivations d'un tout autre ordre : développer son propre champ d'intérêt et de relations sociales et participer à la

reconstruction du lien social de ceux qui en sont le plus dépourvus. Les préoccupations de développement personnel et de solidarité avec autrui se recourent et s'articulent l'une sur l'autre.

Les nouvelles motivations de l'engagement associatif sont reflétées dans les évolutions contrastées des différents types d'associations. Certaines sont en perte de vitesse alors que d'autres font preuve d'une grande vitalité. Nombre d'anciennes associations, qui représentaient les gros bataillons du mouvement associatif français et monopolisaient l'essentiel de ses moyens financiers et humains, connaissent des difficultés croissantes de recrutement militant et semblent en perte relative d'audience et d'attractivité. Sont notamment concernés les grands réseaux de l'éducation populaire et du tourisme social hérités des mouvements sociaux du Front Populaire et de la Libération, les grandes fédérations associatives du secteur social et médico-social, dont beaucoup sont issues du christianisme social, voire les grandes associations de rassemblement et de défense d'intérêts catégoriels. Mais de nouvelles associations font preuve d'un dynamisme exceptionnel. Beaucoup moins puissantes et beaucoup moins structurées, elles canalisent néanmoins une bonne partie de l'énergie civique disponible aujourd'hui. La croissance du nombre et de la diversité des associations culturelles, d'expression artistique et notamment musicale, des mouvements d'échange d'idées et de savoirs, des clubs de loisirs de toute sorte et notamment des associations sportives, exprime clairement ce besoin

d'épanouissement, d'expression et de reconnaissance de la richesse personnelle des individus. Parallèlement et complémentaiement, la multiplication des associations de développement économique et social, d'insertion et de lutte contre toutes les formes d'exclusion, de solidarité internationale, de défense des droits civiques et sociaux, de participation à la vie locale, de défense de l'environnement, représente non moins clairement l'affirmation d'une forte volonté de présence dans l'espace public et d'intervention directe sur les principaux enjeux collectifs.

L'attitude des jeunes à l'égard du monde associatif est un exceptionnel révélateur de ces évolutions et jette sur elles une lumière crue. Les jeunes semblent avoir déserté les associations. Les responsables des grands réseaux associatifs s'en plaignent et blâment leur abandon des valeurs de solidarité et de responsabilité civique et leur repli sur les valeurs individualistes d'un hédonisme égoïste à courte vue. Les enquêtes d'opinion et surtout les études et témoignages de terrain montrent que la réalité est toute autre.

D'abord une donnée statistique : le pourcentage de ceux qui déclarent être membre d'au moins une association a augmenté ces dernières années beaucoup plus fortement chez les moins de 25 ans (+ 13 % entre 1983 et 1996 d'après l'INSEE) que chez toute autre classe d'âge. Mais leur engagement associatif n'est pas de même nature, ni dans les mêmes associations que celui des générations précédentes.

Tout autant que les générations précédentes, les jeunes d'aujourd'hui sont travaillés par des interrogations et des exigences éthiques relatives à leur destin et responsabilité personnelle, à leur relation à autrui, à leur responsabilité collective. Mais la rapidité avec laquelle s'accroît aujourd'hui le décalage culturel entre les générations, leur difficulté d'insertion professionnelle et sociale et surtout la surdité de toutes les institutions à leur égard, les conduisent à des modes de socialisation relativement déconnectés de ceux du monde adulte dont nombre d'associations font notamment partie. Leur relatif désintérêt, pour les mieux établies d'entre elles dans le paysage institutionnel des adultes, ne signifie, toutefois, nullement une sorte "d'incompétence associative" congénitale de la jeunesse actuelle.

Deux faits méritent à cet égard d'être relevés :

- *l'importance de la sociabilité de proximité des jeunes.* Le groupe, les copains, la bande occupent une place considérable dans la vie des jeunes. Ils font tout, ou presque, collectivement. Circulent ainsi entre eux beaucoup de valeurs d'échange, de solidarité, de réciprocité. Sans doute s'agit-il le plus souvent d'un repli sur le groupe restreint, d'une forme de retrait dans un cocon protecteur ; mais c'est aussi une façon de se poser face au monde adulte et donc d'entrer en contact avec lui.

- *l'engagement significatif de nombreux jeunes dans des actions collectives de forme associative altruistes.* Face aux menaces auxquelles ils sont les plus sensibles, souvent parce qu'elles les concernent au premier chef, ils

s'engagent et agissent collectivement : actions contre la drogue, le sida, la violence, le racisme, mais aussi engagement pour des grandes causes "humanistes". Grands mouvements de solidarité, droits de l'homme, droits civiques et sociaux, aide au développement...

Mais ces groupes, ces "collectifs", prennent rarement la forme d'associations déclarées, sauf lorsque les relations avec les autorités locales le demandent. Ils restent de petites structures de proximité où les exigences de la sociabilité remplacent les contraintes des règles formelles. Actifs dans des lieux, auprès du public, voire sur des enjeux qui échappent en partie aux associations plus institutionnelles, ils révèlent des tensions que connaît l'ensemble du monde associatif pour s'adapter aux formes de sociabilité et aux aspirations nouvelles de la société contemporaine.

Comme les syndicats et les partis politiques, les associations proposent une forme de participation à la vie collective qui ne correspond plus en grande partie à ce que souhaitent nombre de nos contemporains. Réellement avides de sociabilité et soucieux de contribuer à la solidarité, ils souhaitent en même temps conserver à tout moment la maîtrise de leurs choix et de leurs engagements personnels; ils sont particulièrement rétifs face à tout ce qu'ils ressentent comme un embrigadement. Cette extrême personnalisation de l'engagement collectif perturbe autant les associations que les autres formes organisées de la vie sociale.

Une autre manifestation de cette inadéquation entre la forme institu-

tionnelle des associations et les attitudes des citoyens, s'exprime dans ce que les responsables associatifs nomment le "zapping" associatif, l'extrême mobilité, voire la volatilité des engagements associatifs. Le principe associatif traditionnel est l'adhésion sur un projet global à réaliser sur une longue durée par une suite indéterminée d'actions ponctuelles. Les citoyens d'aujourd'hui s'engagent souvent dans une association pour une action précise, clairement délimitée dans le temps et dans l'espace; s'ils sont satisfaits du résultat et si l'action suivante les intéresse autant, ils renouvellent leur adhésion, sinon ils vont ailleurs. Le monde associatif perçoit ce zapping comme incohérent; les intéressés le vivent comme la garantie de leur cohérence personnelle.

L'analyse de dynamiques associatives contemporaines montre à quel point la préservation de son intégrité personnelle et la recherche d'opportunités de développement de ses propres potentialités sont devenues les moteurs de l'engagement des individus dans l'action collective. Cela peut donner naissance à une simple juxtaposition de morceaux de lien social difficiles à rattacher les uns aux autres et à relier aux institutions de la régulation sociale globale. La volatilité des engagements associatifs précédemment signalée et l'extrême mobilité inter-associative, accroissent encore la difficulté, particulièrement pour une culture et des mécanismes institutionnels français traditionnellement peu ouverts à la reconnaissance et à la valorisation de la diversité et de l'autonomie des forces vives de la société civile.

La socialisation par le travail

Sans entrer dans le débat sur "la fin du travail", notons en tout cas que ce n'est pas la fin de la valeur du travail, du moins telle qu'elle est perçue par nos contemporains. Toutes les enquêtes d'opinion l'attestent, plus le travail se fait rare et plus on est menacé de le perdre, plus est élevé le prix qu'on lui attache. La dégradation de l'offre de travail n'entraîne pas la dégradation de sa valeur, bien au contraire. Depuis deux siècles, c'est un des lieux essentiels où se construisent et se transmettent les identités sociales, où se négocient et se structurent les rapports sociaux. C'est à ce niveau qu'apparaît, avec le plus de clarté et de brutalité, la décomposition de lien social; c'est à ce niveau aussi qu'on a le plus de mal à discerner les dynamiques porteuses de sa recomposition. C'est par excellence le lieu de la "crise".

Il est significatif, à cet égard, que viennent en tête de toutes les catégories socio-professionnelles pour l'importance accordée au travail, les ouvriers non qualifiés; on connaît le poids des menaces qui pèsent sur leur emploi et des handicaps sociaux qui en découlent. L'analyse de leur situation fournit de précieuses indications sur la nature des évolutions qui affectent le travail comme support de lien social.

L'importance, en France, du poids des travailleurs sans qualification sur le marché du travail (50 % de la population active est encore au niveau de qualification inférieur à un CAP!) explique une part non négligeable de l'importance du chômage en France et des difficultés

pour le réduire. Les causes “structurelles” sont connues : nous nous sommes industrialisés plus tard que nos principaux partenaires européens et nous avons rattrapé notre retard à marche forcée. Pendant la reconstruction de l’immédiat après-guerre puis pendant “l’impératif industriel” que Georges Pompidou a incarné mieux que d’autres, nous avons attiré massivement vers des emplois industriels une main d’œuvre sans qualification venant de nos campagnes et de nos anciennes colonies, toute désignée pour des emplois non qualifiés de systèmes “tayloriens” d’organisation d’une production de masse. Nous nous sommes ainsi précipités, plus que tous nos voisins européens ou même que les États-Unis, dans cette forme “d’organisation scientifique du travail” qui correspondait non seulement aux exigences d’un marché de produits standardisés en rapide expansion, mais aussi au mode de commandement préféré de nos ingénieurs imprégnés de cette conception bien française d’une élite ayant le monopole de la rationalité en matière d’organisation sociale. La sortie obligée du modèle taylorien d’organisation du travail, le développement des services et des formes tertiaires dans la production et à sa périphérie, l’appel croissant à l’intelligence et à la créativité des travailleurs, l’arrivée massive des femmes sur le marché du travail et de générations plus nombreuses et plus instruites, tous ces facteurs se sont combinés pour exclure durablement de l’emploi une part importante de cette main d’œuvre ouvrière et pour tirer vers le bas son niveau moyen de revenu. Avec les jeunes et les femmes qui

éprouvent des difficultés spécifiques pour entrer dans l’emploi, dues au moins autant aux rigidités de l’offre d’emploi qu’à l’inadaptation de leur formation, les ouvriers non qualifiés, particulièrement ceux de plus de 50 ans, payent ainsi le plus lourd tribut au chômage, à la “flexibilité” et à la précarité de l’emploi.

Pour les uns comme pour les autres, le coût psychologique s’ajoutant aux difficultés matérielles de l’absence ou de l’insuffisance d’emploi, est aggravé par les nouveaux éléments de valorisation qualitative du travail qui font désormais partie d’une image de la valeur travail unanimement partagée. Sous la pression conjuguée des nouvelles technologies et de la montée des valeurs individualistes, c’est en effet l’apport personnel de chaque travailleur qui fait de plus en plus la valeur d’un poste de travail. Être privé d’emploi devient alors le signe d’une sorte d’infirmité personnelle condamnant celui qui en souffre à une forme de relégation sociale de l’ordre de la fatalité.

Toutes les enquêtes d’opinion sont en effet exceptionnellement convergentes quant aux transformations qualitatives de ce que l’on attend du travail. Si la sécurité du revenu est, à l’évidence, un élément de valorisation du travail qui conserve tout son prix, il est significatif que des éléments de confort (horaires, vacances, pénibilité...) ou des éléments de “standing” (possibilités de promotion, considération sociale...) perdent tous de l’importance dans l’appréciation d’un emploi alors qu’en contrepartie en gagnent dans des proportions signifi-

catives (de 7 % à 15 % selon les cas entre 81 et 90 pour l’enquête européenne sur les valeurs) les éléments relatifs à la qualité des relations humaines de proximité (la “bonne ambiance”, la “possibilité de rencontrer des gens”...) et surtout les éléments relatifs à la possibilité de développement personnel (travail intéressant, qui permet de “bien employer ses capacités”, où on a de l’initiative, de la responsabilité, où on a “le sentiment de réussir quelque chose”...). En 1990, les Français classent même l’intérêt du travail comme la chose la plus importante d’un emploi.

Ces attentes nouvelles à l’égard du travail traduisent une importante mutation culturelle où l’on retrouve des tendances déjà observées ailleurs : le prix croissant attaché simultanément à la qualité des relations sociales de proximité (le premier niveau de sociabilité), à la reconnaissance de la valeur particulière de chaque individu, de sa personnalité et de ses potentialités spécifiques et, enfin, à la maîtrise par chacun de son développement personnel et de ses investissements collectifs.

Mais les deux grandes collectivités propres au monde du travail, l’entreprise et les syndicats ne sont guère organisées pour répondre à ces attentes.

Malgré les discours sur le “management” et sur la “ressource humaine” - et malgré les lois Auroux - les possibilités réelles d’expression et de développement autonomes offertes par les entreprises à leurs salariés demeurent bien rares et bien inconsistantes. Quant aux organisations syndicales, leur conception de l’in-

térêt collectif comme dépassement des intérêts personnels autorise difficilement la reconnaissance et la prise en compte des spécificités individuelles de leurs adhérents; de même, la façon d'unifier la collectivité syndicale par des références globalisantes et à long terme, répond mal au souci d'engagement sur des objectifs concrets et maîtrisables; enfin, leur structuration verticale par branche et par secteur de production ne facilite pas les solidarités horizontales entre des travailleurs de différentes entreprises d'un même bassin d'emploi, lequel constitue à la fois l'espace imposé d'une mobilité professionnelle de moins en moins évitable et l'horizon naturel d'une sociabilité de proximité élargie.

Ces facteurs parmi d'autres, expliquent sans doute la baisse considérable du taux de syndicalisation, déjà parmi les plus faibles d'Europe. Les effectifs syndicaux ne sont plus que le tiers de ce qu'ils étaient il y a 20 ans, réduits à moins de 5 % dans le secteur privé et aux environs de 12 % dans le secteur public. Ceux qui entrent pour la première fois sur le marché du travail, les jeunes et les femmes, les boudent ostensiblement avec des taux de syndicalisation qui oscillent autour de 1 %. Quant aux chômeurs, ils ne sont pratiquement pas syndiqués et se sentent autant abandonnés par les syndicats que par les autres institutions de la représentation. La classe ouvrière a changé de visage et de préoccupations. Elle ne se reconnaît plus dans l'image d'elle-même que lui renvoie le syndicalisme.

Elle n'est pas inerte pour autant. Mais les mouvements sociaux d'aujourd'hui échappent en grande partie aux organisations syndicales –

d'où l'émergence des coordinations – et ont changé de forme et de nature. Le premier symptôme est la baisse tendancielle très forte du nombre d'heures perdues pour faits de grève depuis 1976. Alors que les années de forte croissance avaient été celles d'une forte conflictualité sociale dans les entreprises, l'inverse est vrai depuis 20 ans. Même le plus fort mouvement social de ces dernières années, celui de décembre 1995, ne reposait que sur un nombre limité de grévistes : les salariés des transports publics et de quelques bureaux de poste. Il se déroulait plus dans la rue que dans les entreprises et plus sur des enjeux de société que sur des enjeux de travail.

Même si les difficultés sociales actuelles prennent leur source dans des dysfonctionnements du marché du travail, les syndicats ne parviennent pas à transformer "en luttes sociales" les mécontentements et désirs de changement par ailleurs largement partagés par l'ensemble de la population. La demande sociale s'exprime ailleurs que sur le terrain syndical et selon des formes nouvelles. La fonction expressive l'emporte sur la fonction revendicative. On assiste dès lors à des "événements civiques" plus qu'à de véritables "mouvements sociaux"; mais ce sont des événements non reliés entre eux, ni même cumulatifs, et qui ne parviennent pas à s'inscrire dans la durée et à s'articuler sur les institutions de la représentation et de la régulation politique et sociale.

Le chaînon manquant

La "ressource humaine" de nos sociétés est considérable. Jamais les

individus n'ont été mieux formés, mieux informés, mieux outillés pour communiquer. Jamais ils n'ont été aussi forts et capables de liberté, désireux d'autonomie mais aussi de sociabilité et de fraternité, doués d'un potentiel d'engagement civique accru. On a vu aussi la montée des valeurs "post-matérialistes" capables de structurer un véritable projet de civilisation pour le XXI^e siècle. Et pourtant, on a vu ce potentiel inemployé, stérilisé voire perverti. On a vu l'extrême difficulté que rencontrent les institutions de la société civile, comme celles de l'État et de la société politique, pour canaliser et "organiser" cette ressource latente, pour tisser la trame du lien social pour "faire société". On croit plus que jamais à la valeur de la famille mais on rejette les prescriptions qui la définissent, les citoyens s'associent plus que jamais pour entreprendre ensemble mais les grands réseaux associatifs sont fragilisés, on investit le travail d'attentes qualitativement plus riches qu'autrefois mais ni l'entreprise ni le syndicat ne sont capables de les mobiliser et de les satisfaire, on est en recherche de valeurs spirituelles et morales fondatrices mais on déserte les églises, les idéologies et les morales établies. On aspire à ces valeurs civiques fortes et universelles et on est prêt à investir l'espace public pour les défendre et les promouvoir mais on ne fait plus confiance aux institutions publiques et politiques pour relayer ces aspirations et cette énergie civique.

Chaque fois, on a relevé l'importance du décalage entre la forme de l'institution et ce que l'on en attend, comme si les modèles orga-

nisationnels étaient devenus obso-
lètes, incapables de remplir leur
fonction première : relier l'individu
à la collectivité, construire du col-
lectif à partir de l'individuel.
Comme si la force et l'autonomie
des individus n'étaient pas un atout
mais au contraire un handicap pour
notre société. Comme si on ne
savait tisser un lien social que sur la
base de la soumission des personnes
qu'il relie.

Le citoyen s'affirme aujourd'hui
comme un individu aux spécificités
irréductibles. Cette revendication
individualiste au sein de la citoyen-
neté, cette forme de privatisation de
l'espace public, est un fait complète-
ment nouveau qu'aucune de nos
institutions d'expression, de repré-

sentation ou de régulation collec-
tives ne sait reconnaître, une res-
source qu'elles ne savent pas
mobiliser. Le défi à relever est donc
en grande partie d'ordre institu-
tionnel. C'est celui d'une nouvelle
ingénierie de l'espace public pour
construire des ponts, des passerelles :

- entre le monde de l'exclusion et
les institutions de l'inclusion :
l'école, la formation professionnelle,
l'entreprise, l'habitat, les collectivités
territoriales...

- entre les aspirations nouvelles à
l'autonomie et au développement
personnels et les formes d'organisa-
tion et d'action collective : associa-
tions, mutuelles et coopératives,
syndicats, partis...

- entre la diversité des individus et
des cultures de sociétés de plus en
plus ouvertes sur le monde et les
valeurs universelles d'un Etat de
droit sans lequel il n'y a pas de
démocratie ni de république

C'est le défi du "chaînon man-
quant" de notre lien civique et
social, celui qui permettra l'éclosion
de "l'individualisme démocratique"
du prochain siècle.

JEAN-PIERRE WORMS

*Jean-Pierre Worms est sociologue au
CNRS et secrétaire général de la
FONDA (Association pour la vie asso-
ciative).*

Développements est édité par l'Association Développement & Emploi.
10, rue Saint Nicolas 75012 Paris. Téléphone 01 43 46 28 28 Fax 01 43 46 28 20
Directeur de la publication : **Dominique Thierry**
Rédactrice en chef : **Sylvie Karsenty**
Réalisation : **ELSE** Impression : **Imprimerie Mouquet, Le Bourget**
Abonnements : **4 numéros par an : 1 500 francs**

