

Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations

*Marc UHALDE **

Depuis les années 1980, les entreprises, les organisations publiques et parapubliques, ont engagé des modernisations gestionnaires ¹ dans l'idée de dépasser les modèles taylorien et bureaucratique d'organisation jugés inadaptés pour répondre à des environnements nouveaux et incertains. Ce long processus de modernisation a vu se succéder un nombre considérable de changements organisationnels, gestionnaires et technologiques dont l'addition est loin de présenter un caractère homogène. Parmi les très nombreux travaux d'analyse de ces mouvements gestionnaires commence à se dessiner un diagnostic de contradictions et de désordre social durable au cœur des organisations productive. Certains auteurs insistent sur la nécessité de ne plus penser la modernisation comme le « passage d'un état A à un état B » (Alter, 2001), mais comme un « mouvement » gestionnaire permanent ayant pour principales caractéristiques la directivité, les contradictions internes et les « dyschronies » des changements. D'autres auteurs insistent sur l'instauration de contradictions durables dans les entreprises, liées à la permanence des réflexes tayloriens du management, au-delà des discours et des pratiques officielles. Pour Boyer et Durand (1998) par exemple, c'est le cadre même de la division du travail entre managers, concepteurs et opérateurs qui est maintenu, dans un contexte de flexibilisation de l'organisation du travail et de la relation d'emploi. En constatant, pour sa part, des changements gestionnaires

* Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique, CNRS-CNAM Paris, marc.uhalde@wanadoo.fr

1. Nous employons le terme de modernisation gestionnaire dans le sens de « restructuration ». Il signifie une refonte substantielle du « modèle productif » de l'organisation (Boyer, Durand, 1998), c'est-à-dire de son système de production, de son organisation du travail et de ses règles de gestion des personnels.

res plus affirmés dans les discours que dans les actes, Linhart (1991, 1994) voit dans les tergiversations des directions d'entreprise un souhait rémanent de contrôler l'autonomie ouvrière avant de s'engager dans des modèles post-tayloriens.

Une troisième approche de la modernisation se penche plutôt sur les processus de domination sociale sous-jacents aux nouveaux modèles de management. Courpasson (2000) conçoit par exemple l'autonomie concédée aux cadres par les directions comme un leurre visant à masquer l'instauration d'une domination souple basée sur l'affaiblissement des solidarités de groupe et sur des contrôles croisés entre pairs. Dans une perspective plus clinique, Aubert et de Gaulejac (1991) attribuent même un caractère pathologique à ces modes de gouvernement des organisations.

Le point commun de ces différents travaux est un diagnostic d'instauration de contradictions durables au sein de ces organisations, contradictions non régulées par le jeu des rapports sociaux. La thématique de la crise sociale des organisations en changement émerge de plus en plus nettement et montre ses deux faces : elle est à la fois une dynamique de système social (Lagadec, 1994 ; Francfort, Osty, Uhalde, Sainsaulieu, 1995 ; Mayer, 1997 ; Barus-Michel, Giust-Desprairies et Ridet, 1997 ; Martin, Gerritsen (dir.), 1997) et une expérience à vivre pour des individus privés de scènes de reconnaissance et de sociabilités stables (Sainsaulieu, 2001).

Cet article traite de la dimension particulière des dynamiques identitaires à l'œuvre dans ces situations de crise de modernisation. On y observe des formes rétractées d'identité de métier qui sont à la fois le produit d'un processus de dérégulation sociale et l'une des composantes de l'équilibre dégradé de fonctionnement qui en résulte. En d'autres termes, certaines modernisations d'entreprise affaiblissent les identités de métier tout autant qu'elles en révèlent les capacités de résistance. C'est la dynamique de cet entre-deux que cet article propose d'explorer.

Nous considérerons tout d'abord les principales caractéristiques descriptives des crises de modernisation en insistant sur un indicateur agrégé, le vécu collectif de crise, qui montre la nécessité d'y porter une analyse proprement sociologique (I). Puis, nous considérerons le double mouvement d'affaiblissement et de résistance des identités de métier (II) avant d'identifier, les déterminations qui pèsent sur ces comportements sociaux du fait de l'histoire sociale et culturelle particulière des organisations en question (III) ¹.

1. Cet article repose sur un travail de thèse de doctorat, soutenue en 2004 Uhalde (2004).

I. Le vécu collectif de crise comme indicateur d'état de système

L'étude a porté sur la comparaison de quatre cas d'organisations (tableau 1) engagées dans une modernisation gestionnaire et présentant des symptômes patents de désorganisation sociale et de perte de repères collectifs. Validant des travaux précédents ¹, la modernisation en question relève d'une véritable transformation du modèle productif de ces organisations et se traduit par trois traits récurrents : une modernisation forte, datée et imposée ; une modernisation portant tout particulièrement sur le développement de nouveaux segments stratégiques (nouveaux produits, métiers, populations, organisations) ; et enfin une modernisation promouvant la gestion des compétences, le développement de transversalités organisationnelles et une flexibilité accrue de l'emploi.

Tableau 1. Quatre études de cas approfondies				
Cas Caractéristiques des terrains d'enquête	Atelier d'usinage de pièces automobiles	Service ressources humaines d'un établissement industriel	Cimenterie	Centre de réadaptation fonctionnelle
Secteur d'activité	Pièces automobiles	Installations nucléaires	Production de ciment	Santé
Entreprise/ Institution de rattachement	Grande entreprise privée	Entreprise publique	Groupe international privé	Ugécam
Implantation géographique	Ville moyenne de province, France	Zone rurale, France	Zone de montagne, Alberta-Canada	Grande ville de province, France
Thème de l'enquête (demande de l'organisation)	Conflictualité sociale singulière	Fonctionnement chaotique et tensions hiérarchiques dans le service	Evolution de l'établissement à la suite d'un lock out de 6 mois	Dénonciations de violences institutionnelles, signes de malaise collectif
Populations enquêtées	Ouvriers, techniciens et ligne hiérarchique	Agents administratifs et hiérarchie	Cadres, maîtrise et techniciens (Staff employees)	Agents de santé, cadres, médecins, représentants du personnel
Nombre d'entretiens individuels	28	34	25	54

1. En particulier le modèle de l'entreprise en crise constitutif d'une typologie de cinq configurations résultant de la comparaison de 81 organisations françaises : *Les mondes sociaux de l'entreprise* (Francfort et alii, 1995).

L'une des questions d'interprétation posées par cette configuration est celle du caractère plus ou moins transitoire de la dérégulation sociale. La crise correspond-elle au simple processus « d'ouverture des jeux » dont parlent Crozier et Friedberg (1976) à propos du changement dans la bureaucratie, c'est-à-dire à un moment plus qu'à un état de système, ou bien renvoie-t-elle à l'hypothèse plus lourde de l'anomie, c'est-à-dire d'un état du social durablement dégradé et disposant de ses propres lois de reproduction ? Au vu des situations empiriques, la deuxième hypothèse semble s'imposer.

Nombre d'auteurs qui s'intéressent aux situations de crise et d'anomie, insistent sur le lien entre leurs dimensions objective et subjective. Boudon par exemple (1968) considère que la fameuse théorie de l'anomie de E. Durkheim peut être opérationnalisée si l'on considère simultanément ses deux polarités que sont l'individu et la société, l'un étant caractérisé par un état (subjectif) de « démoralisation » et l'autre par un processus (objectif) de « désorganisation sociale ». Une même idée parcourt les travaux de G. Balandier qui fait de la « conscience de désordre » de lot de la modernité et de l'érosion des régulations sociales. Dans un tout autre domaine, le psychopathe H. Ey pousse plus loin ce constat en affirmant que seule, l'existence d'un vécu de crise comme ensemble de sentiments articulés en une structure spécifique, permet d'inférer l'existence d'un état spécifique de crise, se distinguant clairement des dérèglements passagers que connaît tout organisme vivant.

En transposant ce principe à l'étude des organisations, on découvre que les modernisations en question génèrent un vécu collectif de crise typique et récurrent. Cette structure subjective se présente sous les traits de cinq dimensions transversales aux différentes catégories socioprofessionnelles (tableau 2).

Investissement subjectif et valorisation du travail

Ce premier critère montre, pour les professionnels ¹ en particulier, une disjonction récurrente entre la sphère du travail et celle de l'organisation. L'activité de travail est l'objet d'une forte valorisation et de sentiments positifs. Les individus la valorisent à travers sa complexité. Le travail est jugé intéressant, riche, motivant parce qu'il suppose le développement de savoir-faire particuliers, qui puisent dans les ressources personnelles des individus. Il est aussi perçu comme une instance productrice de sens, pour

1. Nous employons ici le termes de « professionnels » pour désigner des salariés à forte qualification.

soi et pour autrui. Il est à ce titre assorti d'une finalité qui ne peut se résumer à la seule performance productive. Le travail est porteur d'une utilité sociale par laquelle une reconnaissance de bon professionnel est escomptée.

En revanche, l'organisation (au sens métaphorique d'entreprise, d'institution et de rapport aux autres acteurs) fait l'objet de sentiments et de perceptions négatifs qui s'expriment à travers les quatre dimensions suivantes.

Bouleversement psychologique

Le terme de confusion résume le mieux le point commun entre les attitudes et représentations constituant la dimension du bouleversement psychologique.

Tout d'abord, les individus se représentent l'organisation comme une sphère qui s'autonomise par rapport aux situations de travail et qui devient le siège de mouvements inédits, inintelligibles et finalement menaçants (a.). L'introduction de nouvelles règles de fonctionnement, de nouveaux discours sur les menaces de l'environnement, de nouvelles fonctions et de nouveaux professionnels constitue une réalité organisationnelle nouvelle qui ne fait plus prise avec le fonctionnement ordinaire de l'activité. Le système devient, pour les individus, le théâtre de l'insaisissable, de l'irrationnel, de l'angoissant.

En second lieu, les individus témoignent d'un sentiment aigu de rupture temporelle qui se cristallise sur une logique d'appréhension des événements basée sur l'opposition avant/aujourd'hui (b.). L'angoisse du présent qui s'exprime ainsi au sentiment d'être confronté d'une part à des changements irrémédiables et d'autre part à une absence de clarté du nouvel avenir annoncé par ces changements. Ce sentiment dérive en confusion psychologique, notamment parce que les changements n'ont pas donné de lieu à des ruptures nettes dans les situations de travail qui sont au contraire le siège de continuités plus ou moins affirmées. Ainsi, les opérateurs de l'usine d'assemblage continuent de travailler entre eux, même si leurs rôles respectifs trouvent des définitions institutionnelles nouvelles ; de même, les employés de la DRH ne voient aucunement leur poste de travail modifié alors que tout change autour d'eux.

Entre l'univers du travail et celui de l'organisation, des personnes nominatives, positionnées à leur frontière, font l'objet de jugements extrêmement ambivalents, qui se muent même en une incapacité à juger (c.). La hiérarchie de proximité occupe cette position particulière dans le vécu de crise. Elle est tout d'abord l'objet de représentations très dures : vecteur de contraintes technocratiques, agent de contrôle procédurier du travail, source de déni du travail réel... Pour autant, les professionnels renoncent à la cataloguer uni-

quement à travers son rôle dans l'organisation. Si la hiérarchie se conduit de manière incompréhensible et en dépit du bon sens, c'est qu'elle doit être contrainte de jouer un rôle obscur. Cette représentation ambivalente rend impossible le jugement et, par conséquent, la prise de position face aux autres acteurs.

Bouleversement cognitif

Le vécu collectif de crise se traduit aussi par une perturbation de l'intelligibilité du réel. Des professionnels aux dirigeants, les acteurs se montrent en proie à l'épuisement de leur schéma de compréhension du monde. Le sentiment d'incompréhension en constitue le symptôme transversal. Il se porte tout d'abord de manière récurrente sur les politiques et les pratiques de gestion (a.). Les individus perçoivent surtout le caractère désordonné et contradictoire des changements. Non seulement ils identifient des contradictions entre les différentes règles de gestion, mais ils ne saisissent plus le fondement des décisions qui les régissent. *Stricto sensu*, la gestion n'a plus de sens pour eux, alors que la pression qu'elle exerce sur leur situation de travail se renforce.

Par conséquent, l'organisation, comme totalité technique et humaine, devient à la fois source de contrainte et objet fondamentalement non maîtrisable. Les individus se vivent comme dépassés par les processus organisationnels (b.), tout en sachant qu'ils en constituent eux-mêmes des éléments actifs. Ils ont conscience que leur comportement dans l'organisation alimente les effets de contradiction et d'incohérence de la gestion, mais ils sont totalement démunis pour en reconstituer l'explication exacte.

Solutions mythiques et boucs émissaires

Devenu à la fois non maîtrisable et menaçant, le système social de l'organisation devient l'objet de fantasmes et d'une personnalisation excessive des problèmes collectifs. Les individus se rejoignent dans la stigmatisation boucs émissaires. Selon les cas, les responsables des maux de la collectivité sont des métiers, des catégories hiérarchiques, des groupes d'âge ou des personnes nominatives affirmant leur singularité individuelle (a.). Le vécu de crise procède ici d'une radicalisation des dénonciations mutuelles et d'une violence des perceptions croisées qui contrastent très fortement avec le faible engagement des acteurs dans des confrontations relationnelles. Les quelques conflits qui résultent cependant des interactions incontournables suscitent de manière tout aussi caractéristique des interprétations psychologisantes (b.). Ce symptôme montre un affaiblissement patent des capacités des acteurs à penser le système, la logique des liens qui les réunit et de la collectivité qu'ils forment. Le système ne peut avoir d'existence propre dans les caté-

gories de perception de la réalité ; il est, soit collé aux individus à qui on en attribue les carences, soit évoqué comme un monstre abstrait et inaccessible. Il alimente alors deux fantasmes collectifs récurrents : celui du complot hiérarchique (professionnels), mais aussi celui de la subversion et de l'incompétence des salariés (hiérarchie et directions) (c.).

Le tassement de l'imaginaire

La dimension de l'imaginaire constitue un indicateur précieux de la crise car il entretient un lien particulier avec le changement. Le « tassement de l'imaginaire »¹ signifie que les capacités, individuelles et collectives, à se distancier du présent pour se projeter dans une nouvelle situation sont comme anesthésiées par la crise de modernisation. Les enquêtes montrent en effet des attitudes récurrentes de fatalisme (a.), qui se traduisent par une absence flagrante de pensée alternative sur le fonctionnement de l'organisation. Les individus se montrent dans l'impossibilité intellectuelle et affective de tirer parti du changement pour construire de nouvelles formes de reconnaissance sociale (b.). Tout cela fait du changement une thématique à la fois incontournable, omniprésente et refoulée. Le mauvais changement, symbolisé par la modernisation gestionnaire, ne peut qu'appeler un bon changement, celui de la sortie de crise et de la maîtrise du désordre. Mais dans l'incapacité de percevoir la moindre brèche dans les cercles vicieux de la régulation de crise, les acteurs renoncent à concevoir l'idée même d'un changement possible. Ainsi, ce qui fait l'objet des désirs les plus chers est dans le même temps considéré comme impossible. Le tassement de l'imaginaire a donc pour corollaire un autre symptôme : la polarisation de l'énergie sur les conditions d'existence dans le présent.

Ce vécu collectif de crise traduit sans conteste l'état de perturbation profonde dans lequel se situent les individus et les groupes sociaux, mais aussi, les forces de résistance qu'ils mettent en œuvre pour lutter contre le désordre ambiant. Plus particulièrement, on relève que cette résistance se situe dans le registre du sens, de l'identité par opposition à celui des rapports sociaux de pouvoir (sources de désordre) et qu'elle se porte sur la scène particulière de la situation de travail par opposition à celle de l'organisation.

C'est pourquoi on peut légitimement chercher à comprendre la part de canalisation du désordre qui se joue dans les dynamiques socio-identitaires.

1. Expression proposée par Barus-Michel, Giust-Desprairies et Ridel, dans *Crise*, op. cit.

Tableau 2. Structure du vécu collectif de crise	
Dimensions	Variables
Investissement subjectif et valorisation du travail	Attachement manifeste à l'activité de travail / Le travail comme véritable métier (source de satisfaction, de compétences, d'identité et d'utilité sociales)
Bouleversement psychologique	a. Vécu de disjonction entre la situation de travail (source de sens et de satisfaction) et le système (source de perturbation et de menace), b. Rupture de la temporalité : représentations structurées sur la dualité avant après, pas de projection dans l'avenir, c. Confusion dans le jugement d'autrui : distinction paralysante entre le rôle organisationnel (objet de critique) et la personne (objet d'empathie).
Bouleversement cognitif	a. Incompréhension des règles et politiques de gestion, et des actions de la hiérarchie : sentiment d'incohérence, de contradictions (incompréhensibilité), b. Sentiment d'urgence et de dépassement par les processus organisationnels : Faible clarté des rôles et des fonctions (Qui fait quoi ?) - Conscience de l'effet dysfonctionnel des stratégies d'adaptation à l'organisation.
Solutions mythiques, recherche de boucs émissaires	a. Dénonciations/disqualifications croisées (un monde d'incapables) - Stigmatisations ponctuelles de boucs émissaires (accusations de personnes nominatives), b. Psychologisation des désaccords (une affaire de personnes), c. Fantasme du complot hiérarchique / Fantasme de subversion et d'incompétence des subordonnés.
Tassement de l'imaginaire	a. Absence de pensée individuelle ou collective sur les alternatives au (dys)fonctionnement actuel, b. Brouillage des projections individuelles dans l'avenir c. Ambivalence à l'égard du changement : objet de désir, mais aussi de fatalité (incrédulité sur la possibilité d'un changement concret).

II. Affaiblissement et résistance des identités de métier

Les approches interactionnistes de l'identité sociale privilégient l'étude des liens entre les modalités concrètes de relations sociales et la dimension subjective de l'identité (sentiment de reconnaissance, de communauté d'appartenance...).

Dans cette perspective, la sociologie des identités au travail formulée par Sainsaulieu (1977) insiste sur le lien spécifique entre les positions de pouvoir des individus et leur identité professionnelle. La sociologie française des organisations montre que ces positions de pouvoir sont parties constituantes des régulations sociales de l'organisation, c'est-à-dire de la structure globale des jeux de pouvoir construits autour des incertitudes relationnelles les plus

fortes. A ce titre, l'analyse des régulations identitaires doit être reliée à celle des régulations organisationnelles.

Des contextes d'affaiblissement des régulations socio-organisationnelles

Le phénomène général, observé dans les quatre enquêtes de terrain, est l'affaiblissement patent des régulations sociales de l'organisation. Cette forme de système d'action présente trois caractéristique récurrentes.

En premier lieu, les incertitudes qui traversent ces systèmes en modernisations peuvent être qualifiées de « radicales », au sens théorique que donnent les économistes à ce substantif¹. Alors que M. Crozier et E. Friedberg ont insisté sur la dimension mobilisatrice des incertitudes organisationnelles, distribuant des ressources de pouvoir de manière non prévue dans l'organisation (expertise, information, réseaux...), les incertitudes identifiées ici tendent clairement à inhiber l'action. Dans ces modernisations, les individus perçoivent les multiples changements de procédés, d'organisation, d'objectifs ou de mission sur le mode du risque non probabilisable. Ils se trouvent soudainement exposés à « l'inconnu » (Lagadec, 1994), ne pouvant puiser dans leurs expériences passées les repères nécessaires à un engagement dans des relations de négociation du changement. A cette dimension socio-cognitive, s'ajoute indistinctement une incertitude identitaire, qui se traduit en termes d'interrogation sur la pérennité de son métier et de sa place dans l'organisation.

Tel est le cas des soignants, mais aussi des médecins du centre de réadaptation fonctionnelle. En moins de deux années, le centre a connu des transformations majeures : création d'une nouvelle tutelle, directement dépendante de l'agence régionale de l'hospitalisation, centralisation des décisions sur les moyens au niveau régional, développement de protocoles formalisés encadrant le travail des professionnels, implantation de systèmes de *reporting*, perspectives de réorganisation, voire de fusion, des activités des différents centres de la région, pénurie de main d'œuvre qualifiée, valorisation de nouveaux profils de salariés (cadres de soin, gestionnaires, chargés de qualité)... Ces changements modifient totalement la configuration de leur environnement d'action et les exposent à des problèmes qu'ils ne savent pas appréhender.

1. Knight (1921). Pour une synthèse des approches théoriques du concept d'incertitude en économie, voir notamment, Moureau et Rivaud-Danset (2004).

Dans ce contexte d'incertitude radicale, les acteurs adoptent massivement des stratégies réfractaires qui allient une action défensive sur la scène de l'organisation et un certain activisme sur celle de la situation de travail.

Dans le cas du centre de réadaptation fonctionnelle par exemple, les infirmières et les aides-soignantes renoncent à s'opposer ou à négocier les nouvelles exigences de codification des actes, de *reporting* ou de flexibilisation de l'emploi. Les réunions hebdomadaires organisées par les cadres deviennent des espaces-temps vides de toute discussion et de tout ajustement. En revanche, les professionnels témoignent d'une très forte implication dans leur travail. Ils assurent vouloir à tout prix préserver leur professionnalisme en dépit des incohérences de l'institution et s'investissent fortement, pour ce faire, dans la relation avec le médecin et dans la relation avec le patient.

L'usine d'équipements pour l'industrie nucléaire aborde une restructuration majeure qui va supprimer certains emplois et modifier totalement, à terme, le contenu des autres. Elle se trouve depuis peu sous la tutelle d'un consortium qui impose des résultats productifs drastiques, sans réellement prendre en compte les processus et la temporalité nécessaires à la modernisation sociale de l'usine. Les cadres de la DRH sont pris entre plusieurs feux : des partenaires sociaux qui s'opposent farouchement au changement, les responsables des départements opérationnels qui souhaitent avoir les moyens de négocier directement les changements avec les salariés et la direction de l'usine qui cherche à établir des compromis entre ces deux acteurs. Les employés de la DRH se trouvent ainsi exposés à des décisions contradictoires qui les mettent régulièrement en porte-à-faux face aux opérationnels. Ils s'adaptent à ce contexte en s'investissant dans des demandes de conseil personnalisé de la part des salariés et en renforçant leur rigueur dans le traitement des processus de gestion de personnel.

L'activisme défensif s'observe aussi chez les cadres et les experts des fonctions support mais sous une autre forme. Ces acteurs se montrent souvent surinvestis dans les nouvelles activités techniques et relationnelles véhiculées par la modernisation gestionnaire, telles que le *reporting*, la qualité, la traçabilité des activités, les réunions interservices etc. La modernisation gestionnaire devient un monde sociotechnique en soi, porteur d'une promesse de nouvelle professionnalité et de nouvelles expériences sociales au sein de la strate des cadres et des experts. Mais parallèlement, l'encadrement se montre peu acteur dans l'organisation, et renonce très largement à mettre en œuvre un pouvoir de régulation des changements entre les directions et les professionnels. Leur conformité à la volonté centralisatrice des directions rencontre le renoncement des professionnels à engager des négociations hiérarchiques. Cette faiblesse organisationnelle est indirectement com-

pensée par la possibilité d'expérimenter de nouvelles relations entre pairs et d'endosser une nouvelle identité de managers.

Finalement, la structure de relations entre acteurs fonctionne selon un principe d'évitement critique. La plupart des problèmes que pose la modernisation gestionnaire aux acteurs ne trouvent pas de résolution dans les rapports sociaux.

Les professionnels du centre de réadaptation fonctionnelle opposent aux critères de mesure de leur activité, la nécessité d'un temps purement relationnel avec les patients, qui permet de travailler la dimension psychologique de l'adaptation au handicap qui constitue une donnée clé, mais souvent cachée, de ce type d'activité de soin. Cette part de leur travail ne trouve en effet aucune traduction ni aucun espace de négociation dans l'organisation.

On constate clairement une absence d'espace-temps de la régulation conjointe, rejoignant ainsi la définition que donne Reynaud de l'anomie organisationnelle (1989/1997). Les relations entre acteurs reposent sur l'alternance entre un régime de « tolérance organisationnelle » (de Terssac, 1993), tant que les résultats productifs, ou plus précisément les résultats les plus visibles par les hiérarchies supérieures, sont atteints, et d'autoritarisme ponctuel dans le cas inverse. Pour la hiérarchie de proximité, cette tolérance se traduit par l'acceptation d'une forte activité de régulation autonome de la part des professionnels, au-delà des discours officiels sur l'impératif de la rationalisation des processus de travail. Elle a pour autre face le renoncement des professionnels à la négociation hiérarchique. La régulation de l'ensemble procède par conséquent à la fois d'une hypertrophie de la régulation de contrôle et d'une forte activité de régulation autonome. Elle est critique, dans le sens où la simple juxtaposition des deux régulations ne permet pas d'absorber les excès de contraintes, de pressions ou les évolutions contextuelles (comme la pénurie de main d'œuvre) qui apparaissent régulièrement ; l'ajustement se fait alors au travers de crises éruptives aux conséquences psychologiques lourdes pour les individus. Cette régulation est aussi critique parce qu'elle repose sur une carence patente de reconnaissance pour les acteurs, et en particulier les professionnels.

La résistance identitaire des professionnels

Le comportement d'activisme défensif des professionnels constitue une énigme. Pourquoi, dans des contextes de modernisation imposée et de renforcement du contrôle de leurs activités, les professionnels n'adoptent-ils pas des comportements de révolte, de retrait ou de démission ? Une partie de la réponse est à rechercher, selon nous, dans un enjeu de préservation identitaire, qui se cristallise au niveau de l'activité de travail.

Les enquêtes en question se situent dans des secteurs d'activités et auprès de populations qualifiées : soignants et thérapeutes, techniciens et ouvriers professionnels de conduite de four dans la cimenterie, techniciens supérieurs dans le service de gestion du personnel... Selon Mintzberg (1982), reprenant l'analyse de Perrow (1970) ces activités sont « complexes », dans le sens où « l'intelligibilité » du travail, c'est-à-dire la capacité d'en prévoir et d'en rationaliser *a priori* tous les cas de figure, est faible. Compte tenu des produits ou services que continuent de fournir les organisations en question (du ciment de telle ou telle spécification technique, des soins de qualité aux patients...), cette composante de complexité n'est en aucun cas effacée par la modernisation gestionnaire. Par conséquent, malgré l'évident resserrement de la régulation de contrôle autour de leur travail, les professionnels conservent un pouvoir organisationnel à travers deux ressources, souvent cumulées : la maîtrise technique de l'activité (l'expertise du thérapeute, l'expérience de l'infirmière dans l'approche de certaines catégories de patients...) et la maîtrise de segments pertinents d'environnement (les salariés de l'usine pour le service de ressources humaines, le patient pour les professionnels du centre de réadaptation fonctionnelle...).

C'est à partir de ces ressources de pouvoir qu'une continuité identitaire est préservée par les professionnels, expliquant leur mobilisation paradoxale dans des modernisations qu'ils réproouvent globalement.

Pour saisir la force de cet enjeu de préservation identitaire, il faut s'intéresser à l'économie des transactions identitaires de ces populations et à leur évolution dans la modernisation. En distinguant quatre espaces de transaction identitaire dans l'entreprise à partir de divers travaux théoriques sur les identités professionnelles (l'institution, les rapports organisationnels, les groupes de pairs et la relation au bénéficiaire de l'activité), on observe dans les différentes enquêtes un processus de morcellement des transactions identitaires.

La scène institutionnelle, où se joue la reconnaissance par les règles de gestion (de GRH en particulier ¹) mais aussi par la définition des objectifs et par les discours officiels de l'entreprise ², est une instance particulièrement ambiguë pour les professionnels. Ils y expérimentent un triple décalage. Le premier concerne l'écart flagrant entre leur travail réel et les règles de gestion du personnel. Soit celles-ci se révèlent lacunaires, des dimensions comme la formation à la prise de poste ou les filières d'évolution professionnelle étant

1. Dubar (1991), *La socialisation*.

2. Ce que Sainsaulieu nomme le « prescrit » (Sainsaulieu, 1997).

absentes (cas du service de ressources humaines et de l'atelier d'usinage) ; soit la GRH véhicule un modèle de compétences qui reconstruit de manière théorique et purement gestionnaire le professionnalisme des individus. Un second décalage concerne les critères d'évaluation des activités. Dans tous les cas étudiés, la modernisation procède d'un renforcement de la codification de la performance productive qui tend à exclure la notion d'efficacité du travail (lien entre les moyens et les résultats) au profit de résultats productifs étroits. Ainsi, la vie de l'atelier d'usinage est régie par un simple ratio de productivité ; au sein du centre de réadaptation fonctionnelle, le temps passé avec les patients commence à faire l'objet d'un comptage systématique. Enfin, un décalage intervient entre la définition des objectifs de la modernisation, qui tendent plutôt à valoriser les activités productives (développer la productivité, améliorer le service aux patients, gérer au plus près les processus de gestion de personnel...), et l'absence de discours explicite sur les professionnels qui en assurent la réussite.

La scène organisationnelle est celle des rapports de coopération et de pouvoir entre acteurs de l'organisation. Le développement de rapports d'évitement a pour conséquence de diluer les grandes lignes d'altérité qui marquent traditionnellement les zones d'identification et de différenciation sociale. Dans un contexte d'incertitudes radicales, plus personne ne sait exactement à qui s'opposer, avec qui négocier et avec qui s'allier en confiance. Les transactions identitaires à travers les rapports de pouvoir (Sainsaulieu, 1977) ne peuvent plus s'opérer.

La scène du groupe de pairs est elle-même en question du fait de l'érosion des lignes de clivage et de différenciation au sein de l'organisation. Les enquêtes montrent toutes le passage de sociabilités relevant du modèle de la solidarité professionnelle (identité de « négociation », propre aux univers de métier dans les travaux de Sainsaulieu) vers des relations d'affinités sélectives ou parfois mêmes séparatistes. La référence au groupe métier reste un repère idéal, permettant de donner sens à l'action individuelle, mais ne correspond plus à une unité d'action dans l'espace social. L'identité collective tend ainsi à se rétracter sur l'espace confiné et peu transitif des relations avec les quelques collègues qui partagent les mêmes valeurs et souvent les mêmes expériences professionnelles que soi.

La dernière scène, celle du rapport au client ou au bénéficiaire de l'activité, se présente, pour les professionnels, comme l'espace authentique et préservé de leur reconnaissance professionnelle. Il reste à leurs yeux un espace de transaction épuré de toute contradiction où un professionnalisme peut rejoindre sans médiation une demande de service. Il est l'espace par excellence de déploiement des qualités professionnelles, celui de l'exposition à des aléas, de la nécessité de résoudre des problèmes concrets, l'espace de la

synthèse. Il est de ce fait un espace de la reconnaissance identitaire, certes restreint, mais bien réel. On peut comprendre ainsi le caractère circulaire et finalement assez reproducteur de cette stratégie identitaire. Elle résulte sans conteste d'un processus de délitement des régulations sociales de l'organisation qui affaiblit la dimension collective des identités de métier et pousse les individus à rechercher une préservation de leur reconnaissance dans des espaces micro sociaux. Mais les professionnels développent pour ce faire des stratégies de clivage vis-à-vis de l'organisation qui alimentent en retour le *statu quo* hiérarchique sur la modernisation.

Cette interprétation apporte aussi une explication au vécu collectif de crise et à ses paradoxes apparents. La disjonction subjective entre le travail et l'organisation devient le symptôme d'une rétractation des processus de production du sens et de reconnaissance sociale au travail ; le maintien d'une reconnaissance minimale sur la scène du travail correspond objectivement à une stratégie de protection défensive vis-à-vis de l'organisation. De même, si les individus expriment des sentiments de dépassement par le système plutôt que de domination ou d'aliénation, c'est qu'ils parviennent à préserver une autonomie organisationnelle, certes limitée et individuelle, mais dans laquelle un quant à soi peut exister.

III. Le poids de la culture d'entreprise dans la résistance paradoxale des acteurs de métier à la modernisation

Si la résistance des acteurs de métier à la modernisation repose sur l'existence d'un pouvoir organisationnel et sur la préservation d'une reconnaissance par le client, elle tient aussi à un troisième facteur, de nature culturelle. Les acteurs ne choisissent pas délibérément une telle stratégie ; en réalité, ils ne conçoivent pas pouvoir en adopter une autre. Ce phénomène peut être rapporté au passé social particulier de ces organisations dont deux grands traits se manifestent dans le moment du changement.

Le legs d'organisations à forte intensité symbolique

Les organisations étudiées disposent toutes d'un passé riche qui se traduit par l'évocation récurrente d'une véritable culture d'établissement. Les individus se vivent comme pris dans une communauté symbolique, structurée par un principe de transcendance qui les distingue du reste du monde et leur procure un sentiment d'invulnérabilité. Dans certains cas, l'établissement a construit son histoire et son fonctionnement social sur un principe d'excellence professionnelle. Le centre de rééducation fonctionnelle est ainsi reconnu publiquement pour ses innovations, les hautes compétences de son personnel et la vision médico-sociale historique de ses médecins fondateurs.

Dans d'autres cas, l'établissement est encadré dans une *raison locale* qui tient lieu de principe supérieur de vie en société. Logée au cœur des Rocheuses, la cimenterie de l'Alberta est, pour les professionnels, une partie constituante d'un mode de vie local construit par quatre générations d'émigrés européens.

Une seconde caractéristique de ces cultures d'établissement réside dans un principe d'hégémonie symbolique des professionnels. Les administratifs, les cadres et même les dirigeants des établissements n'ont pas d'identité professionnelle réellement distincte. Ils sont au mieux collés à l'identité des professionnels (cas des cadres soignants ou thérapeutes, traditionnellement légitimés en tant que super professionnels et non en tant qu'encadrants) et au pire rejetés à la périphérie des métiers valorisés.

Ce type de construction symbolique explique la prévalence des mobiles identitaires dans les préférences et les décisions des acteurs, dans le temps de la modernisation.

Les professionnels se trouvent subitement plongés dans une situation de menace identitaire, du fait de l'effondrement des protections et des certitudes inhérentes à la régulation culturelle antérieure. Leur visée immédiate est alors la préservation d'un idéal de reconnaissance professionnelle plutôt que la lutte contre les incohérences de l'organisation. Cette quête d'un absolu identitaire constitue le repère structurant d'une stratégie d'autonomie organisationnelle et d'évitement des interdépendances. Le noble du travail est ainsi préservé contre le vil de l'organisation et de la gestion.

Les cadres et les fonctions supports appréhendent quant à eux la modernisation comme une opportunité de différenciation identitaire et de sortie d'une position illégitime de subordination symbolique par rapport aux professionnels. Leur implication souvent forcenée dans les tâches purement gestionnaires et dans la mise au point de nouveaux outils trouve l'une de ses sources dans le désir d'accès à une identité à part entière. Le conflit relationnel avec les professionnels n'est pas nécessaire à ce projet ; l'investissement dans les outils et dans les espaces collectifs de la modernisation suffit à constituer l'assise de cette nouvelle identité, au risque d'une stratification bureaucratique du changement.

Le legs de régulations coporatistes-localistes

Analysé en termes de système de régulation sociale, le passé de ces entreprises relève toujours d'un modèle « corporatiste d'entreprise »¹, avec une déclinaison particulière au niveau de l'établissement de production. Organi-

1. Selon Tixier (1998), mais aussi Dubar et Tripier (1998).

sés autour de leur raison locale (attachement à la région ou au projet spécifique de l'établissement), les professionnels négocient leur autonomie de fonctionnement avec l'entreprise dont la première strate est constituée des cadres et des dirigeants gestionnaires de l'établissement. Ce type de régulation repose sur deux principes qui ont des incidences particulières sur la régulation de crise :

- une dualité fondamentale entre les professionnels et les gestionnaires,
- une délégation de l'activité de négociation à des mandataires corporatifs, se présentant, selon les cas, sous les traits des représentants officiels du personnel ou de leaders professionnels.

Les modernisations gestionnaires dont il est ici question se traduisent par une désorganisation sociale des professionnels. Le point de rupture se situe systématiquement dans l'affaiblissement des mandataires corporatifs, dont les ressources tiennent finalement essentiellement à des facteurs contingents et locaux¹. Leur affaiblissement face à la reprise du pouvoir organisationnel par les managers, ou, dans d'autres cas, leur débordement par la multitude des nouvelles questions introduites par la modernisation, place de manière inédite les professionnels au contact direct du problème de la régulation. Ils expérimentent alors la force des normes héritées du système antérieur : l'incapacité à aborder avec mesure les négociations organisationnelles et, avant cela, l'incapacité de concevoir négocier une reconnaissance au sein de l'organisation. L'hypertrophie soudaine de la régulation de contrôle rencontre donc la double norme de la dépendance au mandataire corporatif et de l'absolu identitaire qui se traduit par des comportements d'évitement de la négociation.

En dépit des apparences et surtout des souhaits des directions, ces modernisations ne débouchent pas sur un apprentissage collectif, mais au contraire sur une dynamique de reproduction culturelle dégradée. La norme de la dualité indépassable entre les professionnels et les gestionnaires est plus que jamais à l'œuvre dans les comportements des acteurs. Mais elle devient critique dans la mesure où elle ne permet pas de réguler les différents problèmes soulevés par la modernisation.

1. Segrestin a bien montré que les capacités d'action collective des groupes socioprofessionnels dépendent de l'inscription de leur identité dans les institutions (entreprises, branches, Etat). Segrestin (1980).

Conclusion

Ces analyses insistent sur le rôle des processus identitaires dans les crises durables de modernisation d'entreprise, tout au moins dans le cas d'organisations à forte culture professionnelle et d'établissement. Leur contribution à la formation d'un état de fonctionnement à la fois dégradé et en reproduction peut être analysée aux deux plans de l'analyse sociale, celui de l'acteur et celui des régulations collectives.

Une logique collective désocialisée mais résistante

Les enquêtes auprès des professionnels de ces organisations donnent en premier lieu à voir l'écrasement de leur identité et de leur autonomie collectives par la modernisation gestionnaire, ainsi que le fatalisme qui en découle. Ce sentiment de perte de prise sur l'histoire en marche est clairement reflété dans les indicateurs du vécu collectif de crise.

Pour autant, les professionnels ne répondent pas strictement au modèle de « retrait » identifié par Sainsaulieu (1977), qui correspond à un état de désimplification affective et cognitive par rapport au travail, en raison d'un trop faible pouvoir dans l'organisation. Dans les crises de modernisation, la logique de métier préserve sa ressource cruciale d'expertise et de maîtrise des aléas opérationnels, mais perd effectivement son étoffe collective ainsi que la ressource d'action commune qui la soutenait. Le modèle du « blocage » identifié par Dubar (1991), comme le lot des identités de métier confrontées à une redéfinition du travail par la polyvalence, ne tient pas compte des transactions relationnelles qui peuvent persister dans les relations entre pairs et surtout avec les bénéficiaires de l'activité (clients, patients, usagers...). Il y a bien, dans les dynamiques sociales analysées ici, un défaut d'identité attribuée aux professionnels par l'institution, mais ceci ne signifie pas pour autant un effondrement de l'ensemble de leur économie identitaire. Enfin, l'hypothèse de l'aliénation et de la manipulation avancées par plusieurs auteurs à propos des modernisations imposées (Aubert, de Gaulejac ; 1991, Dejours, 1998 ; Courpasson, 2000) s'adapte mal aux situations observées. A travers la disjonction mentale qu'ils opèrent entre le travail et l'organisation, entre eux et le système, les professionnels témoignent d'une faculté à préserver leurs capacités critiques et à les traduire en actes. En revanche, ces capacités critiques sont mises au service, non pas d'une évolution des rapports sociaux de l'organisation, ni même au service de la préservation de l'unité du groupe métier, mais au service d'une logique de survie identitaire individuelle ou micro collective. En privant les professionnels de la ressource de régulation et de changement qu'est l'action collective ¹, cette forme désocialisée de l'identité de métier alimente la régulation de crise.

1. Voir notamment, Sewell (1984), Segrestin (1985), Hilaire (1993).

Les représentations croisées comme élément de système dans la dérégulation

Sans une analyse des identités professionnelles et de leurs dynamiques respectives, il est difficile d'appréhender ces processus de modernisation comme des états de système, au-delà d'une analyse en termes de dérégulation. En effet, l'ordre social sous-jacent à la dérégulation ne peut être appréhendé à partir de l'analyse des régulations produites par la confrontation et la négociation¹ entre acteurs, parce que, dans la très grande majorité des séquences d'interdépendances, les acteurs mettent tout en œuvre pour éviter les relations de face à face.

L'ordre (relatif) du fonctionnement de crise repose par conséquent massivement sur un jeu d'anticipations croisées, dans lesquelles les acteurs renoncent au face à face en évaluant, d'une part l'avantage du *statu quo* (résultats productifs atteints malgré tout, autonomie préservée malgré tout) et d'autre part le risque d'un passage de la crise au chaos s'ils adoptaient des comportements plus entiers. Ces phénomènes d'anticipation sont plus couramment étudiés à propos des crises industrielles ou des phénomènes boursiers, c'est-à-dire dans des espaces sociaux ouverts. Dans le cas de systèmes fermés que sont les organisations productives, ils présentent un caractère plus robuste et plus durable du fait des processus identitaires qui les structurent. Dans le *statu quo* de la régulation de crise, chaque catégorie d'acteurs – professionnels, cadres, experts fonctionnels et directions – trouve finalement les espaces et les processus d'identification suffisants pour ne pas entrer en conflit, tant que les résultats productifs sont atteints.

Il reste bien sûr que ce type d'état de système, pour reproducteur et relativement durable qu'il puisse être, repose sur des fragilités structurelles. Aux « quasi-négociations » (de Terssac, 1993) qui règnent entre les acteurs correspondent des processus de quasi-reconnaissance, tant pour les professionnels que pour les cadres dont l'identité est hypothéquée sur un réel pouvoir de décision dans l'organisation. Finalement, ce type de fonctionnement social sollicite fortement les capacités personnelles des individus à se mouvoir dans des univers incertains et peu socialisés. On pourrait y voir la trace d'une culture de la réflexivité en émergence, vue comme forme identitaire individualisée (Dubar, 2001) ou comme capacité de distanciation critique (Alter, 2001), à moins qu'il s'agisse d'un processus pathologique appelant, à terme, une nécessaire résolution.

1. On notera ici que la théorie de l'action organisée (Crozier, Friedberg) comme la théorie de la régulation (Reynaud) reposent sur un postulat d'interaction concrète entre les acteurs.

Références bibliographiques :

- Alter N. (2001), *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 278 p.
- Aubert Nicole, de Gaulejac Vincent (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 342 p.
- Balandier Georges (1988), *Le désordre – Eloge du mouvement*, Paris, Fayard, 252 p.
- Barus-Michel Jacqueline, Giust-Desprairies Florence, Ridet Luc (1997), *Crises. Approche psychosociale clinique*, Paris, Desclée de Brouwer, 315 p.
- Boudon Raymond (1968), « Anomie », in *Encyclopaedia Universalis*.
- Boyer Robert, Durand Jean-Pierre (1998), *L'après fordisme*, Syros, (deuxième édition augmentée), 157 p.
- Courpasson David (2000), *L'action contrainte. Organisation libérale et domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 320 p.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard (1976), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, Paris, 500 p.
- Dejours C. (1998), *Souffrances en France*, Paris, Seuil.
- Dubar Claude (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, Collection U, 276 p.
- Dubar Claude, Tripier Pierre (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, Collection U, 256 p.
- Dubar Claude (2001), *La crise des identités*, Paris, PUF.
- Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 612 p.
- Hislair Loïc (1993), *Dockers, corporatisme et changement*, Paris, Transports Actualités (groupe Usine nouvelle), 197 p.
- Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- Lagadec Patrick (1994), *La gestion des crises*, Paris, Ediscience, 326 p.
- Linhart Danièle (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil.
- Linhart Danièle (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, collection « Repères », 124 p.
- Martin Dominique, Gerritsen Danièle (dir.) (1997), *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Desclée de Brouwer.
- Mayer Paul (1957), « Comprendre les organisations en crise », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 102.

- Moureau Nathalie, Rivaud-Danset Dorothee (2004), *L'incertitude dans les théories économiques*, Paris, La Découverte, collection « Repères », 124 p.
- Mintzberg Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation.
- Perrow, Charles (1970), *Organizational Analysis : a Sociological View*, Londres, Tavistock.
- Reynaud Jean-Daniel (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 1997 (troisième édition augmentée), 348 p.
- Sainsaulieu Renaud (1977), *L'identité au travail*, Paris, Ed. Presses de Sciences Po, 477 p.
- Sainsaulieu Renaud (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Ed. Presses de Sciences Po, 2^e édition.
- Sainsaulieu Renaud (2001), *Des sociétés en mouvement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Segrestin Denis (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue française de sociologie*, vol. XXI, p. 171-203
- Segrestin Denis (1985), *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard, 283 p.
- Sewell William (1984), *Gens de métier et révolutions*, Paris, Aubier.
- Terresac (de) Gilbert (1993), « Organisation du travail et sociologie », *Revue française de gestion*, novembre-décembre.
- Tixier Pierre-Eric (1998), « La variété des corporatismes à la française. Vers de nouvelles régulations », *Droit et société*, vol. 24.
- Uhalde Marc (2004), *Crise sociale et transformation des entreprises*, thèse de doctorat, université de Paris-Dauphine.

