

DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE A L'IDENTITÉ D'ENTREPRISE

PAR

Denis SEGRESTIN

*Professeur à l'Université Pierre Mendès France (Grenoble II)
CRISTO, CNRS*

Les lignes qui suivent consisteront à repartir d'une problématique développée par l'auteur il y a déjà longtemps - celle qui concernait l'identité professionnelle et la question dite du "corporatisme"¹ (au sens le plus courant du terme : la tendance d'un groupe professionnel à développer une identité spécifique et à construire sur ces bases une stratégie collective) afin de proposer un cadre général pour l'analyse du rapport entre identité et organisation. Dans un second temps et une fois ce cadre tracé, quelques hypothèses pourront être formulées à propos de la question de l'entreprise, volontiers mise au centre du débat aujourd'hui². La question sous-jacente sera de savoir dans quelle mesure l'entreprise mérite effectivement de nos jours d'être observée comme un lieu de construction identitaire.

Le modèle de la corporation

Les travaux anciens auxquels nous nous réfèrerons pour commencer consistaient à s'interroger sur les conditions de la construction identitaire telles qu'elles étaient à l'œuvre dans le cas-limite de certaines professions bien typées - comme les marins de la navigation commerciale, les cheminots, les dockers ou les ouvriers du livre - considérées non pas comme des exceptions

1. Cf. Segrestin (D.), *Le phénomène corporatiste - Essai sur l'avenir des professions fermées en France*, Paris, Fayard, 1985.

2. Cf. Segrestin (D.), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin, 1992.

marginales mais plutôt comme des formes idéal-typiques de tous les autres groupements professionnels.

Nous étions partis à ce propos d'un certain nombre de propositions de base dont nous revendiquons encore volontiers la validité, en dépit des débats auxquels elles ont pu donner lieu³. L'idée la plus importante était la suivante : à observer la dynamique historique de tels systèmes professionnels, on est conduit à mettre à jour des processus complexes de construction identitaire associant intimement trois mécanismes distincts.

Le premier de ces mécanismes, disions-nous, consiste dans la mise en œuvre d'un système professionnel, à proprement parler. La notion de système renvoie ici à l'existence d'un mécanisme de régulation économique et politique : il y a un "système cheminot" au sens où des partenaires s'arrangent pour gérer une activité spécifique sur la base de règles particulières et d'intérêt commun. Le système atteint l'équilibre si un "optimum collectif" est atteint. Souvent - et singulièrement dans le cas des services publics - l'optimum professionnel suppose la rencontre des intérêts de trois partenaires : les patrons ou dirigeants du secteur, les salariés représentés par leurs syndicats, et les pouvoirs publics. L'un des résultats historiques notoires de ce type d'arrangement est d'avoir produit des *statuts*, dérogatoires au droit commun mais jugés légitimes parce qu'indissociables des conditions à réunir pour que le système en question reste performant et adapté à ce que chacune des parties attend de lui.

Le deuxième mécanisme réside dans le phénomène de la *coalition professionnelle*. Il y a coalition lorsqu'un groupe professionnel se forme et se cristallise comme agent central du système. Tout naturellement, un tel groupe cherche à faire valoir ses intérêts (par le jeu des revendications sur les salaires ou contre les aléas de l'évolution technique), y compris au risque de la remise en cause de l'équilibre du système. Nous retrouvons ici le corporatisme entendu dans son sens trivial : c'est le corporatisme si souvent dénoncé comme abusif, mais dont on omet trop couramment le caractère subsidiaire, ou du moins indissociable de l'existence du système précédemment évoqué⁴.

Le troisième mécanisme est relatif à la *production de l'identité*. Il faut ici entendre l'identité dans un sens fort : derrière le groupe revendiquant et prenant sa part des processus de régulation professionnelle, apparaît en effet un phénomène moins contingent et plus stable que les autres, et qui se confond à la limite avec la question de la formation des représentations sociales. Au sein du groupe professionnel naissent et se développent des solidarités qui sont appelées à agir au-delà des frontières de ce groupe et par delà la durée de vie du système qui l'a vu naître. D'une ressource immédiatement mobilisable dans

3. Voir encore récemment : Friedberg (E.), *Le pouvoir et la règle - dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1993.

4. La critique s'applique bien sûr aisément aux analyses fameuses d'un François de Closets : *Toujours plus !* Paris, Grasset-Livre de Poche, 1984.

l'action collective, les membres de la corporation font en réalité bien plus : la solidarité acquise au sein du groupe devient le moyen de se reconnaître entre groupes professionnels différents et d'établir des liens transversaux. Tel est le mécanisme qui a donné lieu aux solidarités de classe dans le contexte de l'essor de la société industrielle, jusqu'à s'identifier à la formation et à la reproduction du tissu social au sens le plus large.

La dynamique identitaire dans les professions fermées

Si l'on s'accorde sur le fait que ces trois mécanismes ne cessent de se conjuguer de manière paradoxale pour former ce que nous avons appelé le "phénomène corporatiste", et à supposer qu'on s'entende également pour présenter ce "phénomène" comme une réalité de portée générale, nous sommes conduits à une nouvelle série de propositions dérivées des précédentes et qui nous rapprocherons encore un peu plus de notre sujet. Résumons celles-ci à deux énoncés fondamentaux.

En premier lieu, ce qui vient d'être décrit indique en filigrane ce qu'a été au cours de ce siècle, et de façon tout à fait essentielle, le rôle des syndicats dans la régulation économique, sociale et politique. L'important est notamment d'admettre que les syndicats n'ont pas été de simples instruments de revendication et d'action : ils ont été bien plus que cela dans la mesure où leur rôle fût précisément de signifier et de maintenir les liens attachant chacun des trois mécanismes aux deux autres. En même temps qu'ils ont été acteurs de la régulation économique et qu'ils ont porté les intérêts de leurs mandants, les syndicats ont fixé et agrégé entre elles des ressources identitaires, qui ont forgé ensemble les représentations du monde du travail. Les historiens ne démentent pas que l'identité de métier fut en l'occurrence un vecteur déterminant : c'est celle-ci, élargie progressivement à des référentiels méso-sociaux (les "métallos", les gens du BTP, les fonctionnaires...) qui a donné les représentations sociales dominantes de nos sociétés développées.

En second lieu, vérification est faite sur ces bases que la *question des identités et de la défense des identités* est bel et bien la question centrale ; celle autour de laquelle tout le reste s'est organisé. Cela s'illustre aisément, même s'il s'agit encore une fois de renverser les idées reçues, à commencer par celles que véhiculent le débat toujours renaissant sur les abus de corporatisme et autre "syndicratie"⁵. On dit facilement que les professions fermées sont avant tout animées par le souci de défendre leurs privilèges ou de faire obstacle à des changements qui remettraient en cause leurs intérêts directs. Or l'analyse montre qu'en réalité, ces tendances supposées en masquent d'autres, plus profondes : même si l'on regarde du côté des groupes professionnels les plus suspects de "corporatisme" (c'est le cas des dockers, ou des ouvriers du livre), on découvre qu'au cours des dernières décennies, le véritable enjeu a été pour

5. Cf. Closets (F. de), *Tous ensemble ! Pour en finir avec la syndicratie*, Paris, Le Seuil, 1985.

eux, en permanence, celui de la *défense de l'identité des groupes professionnels*. L'obsession des "corporations" n'a pas été de se retrancher derrière des acquis, mais d'assurer les conditions de leur pérennité, de leur développement, voire de leur simple survie.

Ce constat s'apprécie au fait que contrairement à ce que laisse croire l'observation superficielle de bien des conflits sociaux, ces groupes professionnels n'ont en réalité pas cessé de négocier des changements qui mettaient en question leurs avantages, à partir du moment où le devenir de l'identité collective se trouvait épargné, voire consolidé par l'accord. C'est ainsi que la contrepartie obligée des accords de modernisation technique a couramment consisté à garantir l'intangibilité de la communauté professionnelle dans sa définition antérieure. En ce sens, et au moins dans le cas français, les syndicats ont bien moins pratiqué la politique des "tabous" qu'on n'a tendance à le dire. Il n'y a eu de tabou ni sur l'état des technologies, ni sur la définition des qualifications, ni sur le maintien de tel ou tel "monopole", et encore moins sur le niveau de l'emploi : on vérifierait sans peine que la plupart des groupes professionnels cités plus haut sont au nombre de ceux dont les effectifs n'ont cessé de fondre - sans conflit majeur - depuis les années soixante, notamment du fait de l'évolution technique. Rien n'a résisté donc, sauf la définition traditionnelle des communautés professionnelles, maintenues envers et contre tout dans leur identité.

Choisissons une illustration parmi dix. Des travaux récents ont montré que ces propositions continuent de valoir pour les ouvriers de la presse, qu'on disait pourtant déjà "au bout du rouleau" dans les années soixante⁶ ! Dans la presse régionale française, on voit ainsi s'aligner peu à peu tous les facteurs qui devraient logiquement concourir à la disparition des métiers traditionnels : dans le contexte de bouleversement technologique que chacun connaît - celui du développement de la saisie directe des textes sur ordinateur et des méthodes de composition sur écran -, les *standards* professionnels plient les uns derrière les autres. Chaque entreprise se met à négocier des arrangements locaux, au détriment des normes nationales de jadis ; ces arrangements brillent par leur diversité, comme pour signifier que les métiers cristallisés au sommet ne gouvernent plus les organisations ; les dirigeants mettent en avant les "logiques de produit", opposées aux "logiques de métier". La logique de produit est celle qui permettra par exemple la mise en place d'"équipes de travail intégrées", à l'intérieur desquelles circuleront de façon de plus en plus fluide ouvriers du livre, journalistes et simples "agents de saisie"...

Et pourtant ! Tout se passe comme si les partenaires savaient que leur intérêt mutuel leur commandait de préserver encore - pour quelques années de plus ? - la référence aux métiers traditionnels et les frontières qui leur sont associées. On crée la catégorie des "lynotypistes sur écran" ; les dirigeants

6. Cf. l'enquête de Bayart (D.) et Benghozi (P.-J.), "La dynamique de la négociation dans le secteur de la presse quotidienne régionale en France" (Centre de recherches en gestion, Ecole Polytechnique, Actes du séminaire Condor 1991-92).

couvrent des dispositions apparemment absurdes, comme celle qui consiste à confier la mise en page des textes une première fois à des "secrétaires de rédaction" (étrangers aux métiers de la presse et utilisant l'informatique), puis une deuxième fois aux ouvriers de composition, reprenant tout avec ciseaux et bandes adhésives... L'absurde peut donc être raisonnable, s'il conditionne la reconnaissance d'un espace de compromis fondé sur le respect des identités encore en vie.

Bien entendu, le phénomène n'est pas sans limites. Chez les dockers, on sait ce qu'il est advenu récemment d'un groupe qui se voulait éternel, mais qui n'était plus en capacité de faire valoir sa légitimité dans les rouages de l'activité portuaire⁷. Ailleurs, des "pathologies" corporatistes se sont développées, qui montrent que la relation entre les trois mécanismes de la régulation professionnelle ne peut pas se perpétuer indéfiniment et de façon totalement artificielle. Aujourd'hui, et pour dire les choses encore plus nettement, le constat doit être fait que les métiers autour desquels se sont organisées les représentations des "trente glorieuses" ne peuvent plus prétendre à leur fonction passée d'intégration sociale. D'où la nécessité de s'interroger sur les processus qui sont susceptibles de relayer les anciens, sauf à s'en tenir à la résignation désoignée des discours sur la "crise des identités".

Le relais de l'entreprise

La plupart des sociologues qui se sont intéressés à la question de l'entreprise depuis dix ans se sont interrogés sur la place à laquelle celle-ci pouvait prétendre parmi les institutions productrices d'identité. Pour notre part, nous avons fait initialement l'hypothèse que les entreprises pouvaient reproduire à leur niveau, quoique dans des formes différentes, le "phénomène corporatiste" dont on vient de rappeler les grandes lignes. Avec le recul, ce rapprochement nous semble toutefois devoir être effectué avec beaucoup de prudence. Nous dirons successivement à quel titre l'entreprise constitue effectivement un relais à la dynamique des professions, pourquoi des réserves s'imposent, et à quelles conditions le parallèle retrouve en réalité son intérêt.

1) La raison pour laquelle l'entreprise peut effectivement prétendre à relayer les métiers dans leurs fonction identitaire tient tout simplement au fait que l'entreprise est maintenant devenue, qu'on le veuille ou non, l'institution dominante dans la sphère du travail, et par voie de conséquence l'une des institutions dominantes de la société⁸. Ceci suffit presque pour comprendre à quel titre les trois mécanismes de la régulation corporatiste en arrivent maintenant à se redéployer à l'intérieur ou autour des entreprises.

7. Cf. Hilaire (L.), *Dockers, corporatisme et changement*, Paris, Ed. Transports actualités, 1993.

8. Cf. Sainsaulieu (R.) (sous la dir. de), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990.

D'abord, les entreprises sont bel et bien devenues des lieux de régulation : non seulement parce que le système de négociation s'est déplacé vers elles (qu'on se souvienne à ce sujet de l'impact des lois de 1982, dites "lois Auroux"), mais aussi parce dans un contexte de changement accéléré, l'entreprise est devenue un espace ouvert donnant des opportunités d'action efficace à des "innovateurs" en tout genre⁹. Ensuite, la question de l'action collective et du syndicalisme tend à être de plus en plus unanimement renvoyée à l'entreprise : l'accord se fait pour considérer que la dernière chance du syndicalisme est celle qui lui vaudrait de s'enraciner pour de bon dans l'entreprise et d'y promouvoir de nouveaux modèles d'action. Enfin, les conditions sociales, économiques et politiques d'aujourd'hui convergent pour suggérer qu'à l'avenir, la référence à l'entreprise pèsera de plus en plus lourd dans la construction des représentations collectives : indépendamment du déclin des métiers, ceci peut être mis en rapport avec le recul des grands mythes collectifs (les solidarités de classe, le progrès, la croissance, l'alternative socialiste...) et plus encore, évidemment, avec le cancer du chômage : l'entreprise devient une ressource identitaire obligée pour qui est condamné à placer sa confiance dans son employeur, pour la pérennité de son emploi. Plus que jamais, l'accès au travail ne commande-t-il pas l'accès à la citoyenneté ?

2) Des réserves viennent toutefois tempérer le scénario qui ferait de l'entreprise le substitut parfait du métier dans les mécanismes de la production identitaire. Pour commencer, s'il fallait mesurer les succès de cette substitution à la capacité effective d'action et de régulation collective qui se déploie aujourd'hui, concrètement, dans les entreprises françaises, les observateurs seraient au minimum fondés à émettre quelques doutes.

A quel prix s'opère l'innovation collective dans les entreprises d'aujourd'hui ? Sur quelles bases négocie-t-on réellement ? La régulation dont nous avons parlé trouve actuellement ses limites dans la position hégémonique des employeurs, devenus dans la situation conjoncturelle que nous savons maîtres du jeu pour toutes les catégories de décisions : pour celles qui concernent l'évolution des organisations, des modèles de gestion, des technologies, mais aussi pour celles qui touchent à la gestion des ressources humaines, d'ailleurs reléguée, par les temps qui courent, au deuxième ou troisième rang des préoccupations managériales. En même temps que la part de la négociation devient résiduelle, l'impression n'est même pas qu'il y aurait progrès des compromis implicites : il y a à ce sujet quelque chose de fallacieux dans le crédit qu'on accorde aux thèmes de la "culture" ou des "projets" d'entreprise, dans la mesure où ces termes voudraient suggérer une montée en puissance du "consensus" dans les organisations industrielles. Quoi qu'on en dise, le consensus n'est pas à l'ordre du jour : la situation est plutôt celle d'un face-à-face paradoxal entre les dirigeants et les salariés. Les dirigeants cultivent leur hégémonie, tandis que les salariés pratiquent la réserve ou l'autonomie sur des registres variés et instables dans le temps : ils évoluent entre l'implication au

9. Cf. Alter (N.), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.

travail et le retrait, la *loyauté* en disant en l'occurrence bien plus que le *consensus* sur la disposition générale des gens.

La capacité de l'entreprise à relayer la fonction identitaire des métiers de jadis trouve également sa limite dans le fait qu'au regard de ce qui nous intéresse ici, tous les systèmes de relations professionnelles ne se valent pas. Si la tendance actuelle est bien celle de l'éclatement d'un système dont le pivot se trouvait dans les normes de rang macro ou méso-économique, au profit d'un système centré sur les entreprises, il faut s'attendre à ce que les effets *a priori* bénéfiques de cette décentralisation s'accompagnent d'un résultat beaucoup moins désirable : l'inégalité des conditions salariales ira croissante, pour en arriver à un marché du travail en forme de mosaïque, c'est-à-dire infiniment plus divers que ne le laissaient entendre les *théories de la segmentation* de ces deux dernières décennies.

Sans parler du chômage, on voit dès maintenant l'ampleur du fossé qui s'est creusé entre les salariés des "bonnes boîtes" (celles qui offrent des contrats à durée indéterminée, des perspectives de formation et de carrière...) et les salariés des moins bonnes entreprises, ballottés dans l'incertitude et la précarité... Le drame est d'ailleurs aussi que les notions de *bonne boîte* et de *bon emploi* sont elles-mêmes en train de perdre une partie de leur signification : le secteur public n'est plus clairement opposable au secteur privé ; ni la qualification ni le rang professionnel ne garantissent désormais des conditions salariales protectrices ; et les "bonnes" entreprises ont appris les mauvaises manières, comme on a pu l'observer ces derniers temps dans nombre d'opérations de licenciements collectifs... Cette désarticulation du système de relations professionnelles rejoint en ligne directe le débat sur la formation des identités collectives : d'un système inégalitaire et cloisonné naîtront beaucoup plus difficilement des représentations stables et de portée sociétale. Il faut craindre la désagrégation du tissu social.

3) A ce point de la conjecture, nous choisirons cependant de ne pas en rester à ces trop sombres observations. A remettre tous les éléments de la situation actuelle en perspective, on trouve en effet des raisons de ne pas désespérer de l'entreprise, et en particulier de sa fonction identitaire. La source essentielle de l'espoir réside selon nous dans le constat que pour réussir, l'entreprise d'aujourd'hui est *condamnée à défendre sa légitimité socio-politique*. Propulsée au rang d'institution centrale de la société, elle n'a pour ainsi dire plus le choix : elle devra d'une manière ou d'une autre assumer ses responsabilités dans la régulation collective, et par voie de conséquence dans les processus de la construction identitaire.

Ce *devoir de légitimité* ne procède pas seulement de ce que la société d'aujourd'hui attendrait des entreprises. Si ce devoir s'impose aux entreprises, et s'imposera demain davantage encore, c'est aussi - c'est d'abord ? - pour des raisons d'ordre économique. Les dirigeants industriels les plus clairvoyants ne s'y trompent pas : pour rester dans la compétition mondiale, les entreprises seront maintenant de plus en plus dans la nécessité de se penser

comme des "institutions à référent sociétal fort". L'argument, récemment mis en lumière par un rapport officiel de haute tenue¹⁰, vaut d'abord par le fait qu'aucune entreprise ne pourra prétendre à la prospérité si son environnement est celui d'un tissu social défectueux. La première condition de la performance sera dans la capacité collective à préserver la cohésion de la société. D'où, bien entendu, l'importance critique de la lutte contre le chômage et contre l'exclusion sociale, indépendamment de toute considération proprement éthique.

De façon plus prosaïque, cette évolution s'analyse comme l'un des effets objectifs de la remise en cause du taylorisme et du modèle de l'industrie de masse, unanimement considérés désormais comme caduques. Dans une économie qui commande désormais le rapprochement de l'entreprise et de ses clients - au même titre que le rapprochement entre l'entreprise et ses fournisseurs - la question des *formes pertinentes de la coordination économique* resurgit dans toute son extension. La *coordination industrielle* (au sens de la standardisation néo-taylorienne décrite par les économistes) ne pourra plus être la référence exclusive. Avec le développement de la spécialisation souple, des systèmes industriels en réseau, et de ce qu'on n'appelle pas par hasard les nouvelles formes de "partenariat" (sans exclure que cette terminologie désigne selon les cas de vrais ou fausses innovations), la coordination économique est bel et bien appelée à renouer avec les formes *domestiques et civiques*¹¹.

L'enjeu ultime de cette évolution ne peut pas ne pas être l'émergence d'une nouvelle représentation de l'entreprise ; la perspective nécessaire, celle d'une entreprise redevenue réellement institution sociale, réinstallée au cœur de la cité, et articulant de nouveau régulation économique et régulation sociale. Même s'il n'y a aucune raison d'espérer que ce mouvement sera linéaire, et en faisant au contraire la part des inévitables errements du changement, on voit en quoi la tendance ainsi décrite renoue avec la *dynamique corporatiste* dont nous sommes partis : désormais, l'efficacité ne pourra plus se penser loin des gens, ni à l'écart des ressorts de l'intégration sociale, si la mythologie taylorienne et bureaucratique avait pu, jusqu'à peu, le laisser croire. L'angélisme est interdit. Mais la raison et l'analyse se conjuguent pour suggérer que l'heure n'est pas non plus à une irréversible dissociation de l'identité et du travail.

10. France - *Le choix de la performance globale*, Rapport de la commission "Compétitivité française" du XIe Plan, présidée par Jean Gandois (Paris, La documentation française, déc. 1992).

11. Ces concepts étant empruntés à Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification - Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.