

Le pari du métier face à l'anomie



Florence OSTY
Geneviève DAHAN-SELTZER

Les mondes de l'entreprise d'aujourd'hui sont le lieu de fortes dérégulations, dues aux processus de modernisation à l'œuvre pour répondre aux exigences du marché. Les transformations du travail ont été amplement décrites ainsi que les situations de crise et de malaise qu'elles génèrent. Le travail est devenu « une activité de résolution de problèmes... l'acte productif s'élargit, se déplace vers l'amont, tend à devenir activité de gestion globale de production, de flux physiques et d'informations ; il s'intellectualise et gagne en autonomie » (Dubar, 2000). Les managers ne s'y sont pas trompés, ils sollicitent de plus en plus l'intelligence, la créativité, l'imaginaire de l'individu, afin de susciter son adhésion au projet de l'entreprise et de faire appel à ses capacités de coopération. Les individus sont sommés d'être des acteurs responsables, de prendre davantage de risques dans un contexte de pertes de repères et de renforcement du contrôle managérial. Pourtant le règne de la responsabilisation individuelle ne conduit pas à la fin des régulations mais à leur recomposition. Il s'agit alors d'explorer les microrégulations qui soutiennent la dynamique de l'acteur-sujet dans les situations de travail contemporaines.



Florence Osty, sociologue, chercheur au LISE-CNRS (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique). fosty@free.fr

Geneviève Dahan-Seltzer, sociologue, chercheur au LISE-CNRS (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique), présidente de l'APSE (Association des professionnels en sociologie d'entreprise). genevieve.dahan-seltzer@wanadoo.fr

La transformation des univers de travail montre des évolutions contrastées que reflète la notion de responsabilité, en vogue dans les entreprises. La responsabilité renvoie tout d'abord à l'autonomie, conquise par les individus, mais aussi requise par l'organisation, exigeant un mode d'engagement subjectif au service de la performance. Être responsable signifie, dans une deuxième acception, répondre de ses actes, dans un contexte de contraintes de travail plus pressantes et de dispositifs de contrôle plus étendus. Les situations de travail contemporaines se caractérisent par davantage d'autonomie et de contrôle, exposant fortement l'acteur-sujet. La question du risque se décline sous des formes variées, mais procède bien, comme l'étymologie du mot l'indique, à une rupture (*secare*). Pour l'acteur, le risque se traduit par une perte du pouvoir organisationnel, et par la disqualification de ses ressources d'influence. Quant au sujet, il risque sa santé mentale et s'expose à un niveau de souffrance pouvant aller jusqu'à des formes de décompensations physiques ou mentales. S'il est clair que le travail se manifeste sous la forme d'une épreuve risquée pour l'individu, la figure du métier émerge comme une figure de résistance à la décomposition d'un lien social au travail et au repli douloureux sur le rôle organisationnel. La résurgence d'un désir de métier se comprend comme une forme d'engagement au travail particulièrement adaptée aux situations de travail complexes, mais dont la reconnaissance constitue le point d'achoppement.

Cette contribution vise à réhabiliter le métier comme ressource identitaire et élément de régulation sociale. Il constitue un rempart à l'angoisse du risque, non en l'écartant mais en proposant de le socialiser au sein d'un collectif de pairs. Le pari du métier se présente comme une voie alternative à la solitude souffrante de l'individu au travail.

LA RESPONSABILITÉ : UNE SOURCE D'EXPOSITION RISQUÉE POUR L'ACTEUR-SUJET

Depuis plus de vingt ans, l'avènement d'un nouveau paradigme productif représente l'issue recherchée des modernisations successives des entreprises et organisations. Alors que le changement se présente désormais sous la forme d'un mouvement (Alter, 2003), charriant son lot de dyschronies et de contradictions organisationnelles et gestionnaires, il fait du travail une activité risquée pour les individus. La part de subjectivité engagée au travail constitue bien l'enjeu de mécanismes de défense face à l'épreuve (Périlleux, 2001) du travail.

La responsabilité comme injonction paradoxale

Une des caractéristiques du travail contemporain réside dans la part de responsabilité requise par l'organisation et acquise par les salariés. Mais quelle est donc cette responsabilité qui fait l'objet d'une injonction paradoxale ? Que signifie être responsable dans le quotidien de l'activité ?

En réalité, si la responsabilité est bien le produit d'une inflexion dans les modes de management, érigeant l'initiative comme une qualité, là où la stricte observance des consignes de travail qualifiait le « dressage » des corps dans l'univers taylorien, elle révèle deux acceptions divergentes de cette notion. Il est vrai que l'autonomie au travail s'est accrue, sous l'influence de situations de travail plus complexes, soulignant les limites d'une rationalisation toujours plus poussée. L'efficacité repose sur la mobilisation d'une forme d'intelligence pratique, se dévoilant en situation et amenant les individus à inventer des savoirs opératoires pour pallier les insuffisances de la règle. L'appropriation du travail (Bernoux, 1981) même au cœur du taylorisme n'est plus à démontrer et les ergonomes n'en finissent pas de révéler l'écart irréductible entre le travail réel et le travail prescrit. La fonction psychologique du travail (Clot, 2004) interpelle le sujet qui engage ses capacités, ses valeurs et son imaginaire dans les tâches les plus banales. La conquête d'une autonomie au travail est bien le fruit d'une lutte du sujet (Sainsaulieu, 1977), mais aussi des acteurs, pour faire reconnaître l'efficacité de leurs pratiques autonomes (de Terssac, 1992). Le développement des pratiques participatives et l'enrichissement des tâches ont constitué deux voies d'élargissement de la sphère d'autonomie dévolue aux opérationnels de la production. L'autonomie acquise est alors le fruit de plusieurs décennies de critique du taylorisme et d'aménagements du modèle productif aux exigences du marché.

Mais l'autonomie concédée par l'organisation est de nature différente de celle qui est requise par le management. Ici, la responsabilisation des salariés devient incontournable, symbolisant le degré d'engagement subjectif des individus au travail. Les pratiques de mobilisation de la main-d'œuvre ont intégré la demande d'autonomie (Boltanski et Chiapello, 1999) des individus et la déclinent sous la forme d'une initiative exigée pour traiter les points de vulnérabilité de l'organisation. En renversant la perspective, l'autonomie émerge comme un point de consensus, là où elle nourrit un contentieux entre la demande d'espace d'autonomie et de subjectivation au travail, et l'injonction à dépasser la règle prescrite pour élaborer des réponses productives adaptées.

La tension monte d'un cran avec le déploiement d'outils de dispositifs prescriptifs et de contrôle qui bornent l'autonomie dans un cadre serré et qui la rabattent sur la conformité dans l'application de procédures et modes opératoires. Cette forme d'autonomie sous contrôle, de contrainte souple (Courpasson, 2000), représente la face contemporaine de la responsabilité et conjugue la soumission à la règle de contrôle avec une participation requise au processus de régulation. Les situations de travail se présentent ainsi sous la forme d'un dilemme permanent : le dépassement, voire la transgression, des règles prescrites au nom de l'efficacité ou la conformité aux règles pour échapper aux sanctions potentielles.

L'engagement cognitif pour répondre à l'aléa

Le travail comme activité se déplace de l'exécution d'une tâche prescrite (même si le réel déborde toujours la prescription) à la réalisation d'une mission dans un environnement de plus en plus incertain et évolutif. Ce qui caractérise les situations de travail contemporaines est l'exposition à la situation fortuite. L'événement (Zarifian, 1995) représente la matière première du travail même s'il n'en constitue qu'une partie. La panne d'un circuit informatique, l'agressivité d'un usager ou d'un client dans les activités de service, sont autant de situations soulignant l'incomplétude des règles organisationnelles. Elle appelle à leur aménagement et leur prolongement dans les situations de travail. L'autonomie requise par l'activité constitue bien la dimension d'une expérience de subjectivation au travail. Elle active une compétence particulière, sollicitant une opération de jugement intermédiaire avant de passer à l'action. L'étape de diagnostic d'une situation requiert une forme d'engagement cognitif et sensoriel pour déterminer la nature des problèmes rencontrés en temps réel : s'agit-il d'une situation déjà rencontrée permettant d'aller puiser dans un corpus de problèmes et de réponses ou d'une situation inédite, nécessitant d'opérer par analogie ou rapprochement avec des situations déjà répertoriées ? Cette compétence spécifique, opérant de manière invisible, relève de cette forme d'intelligence oblique, dénommée par les Grecs la *mêtis* (Detienne, Vernant, 1974). Intelligence pratique et rusée, cette compétence qui ne se donne à voir qu'en creux renvoie au domaine du sensible et de l'astuce.

Dans l'épreuve de l'aléa, l'individu engage sa propre subjectivité en déployant des savoirs théoriques et expérientiels face à une situation fortuite. L'opération de diagnostic correspond à une séquence masquée, supposant l'intériorisation des critères d'efficacité et leurs contradictions. La notion de responsabilité inclut la prise de décision résultant de ce processus et ajoute une charge mentale au risque pris par l'acteur dans la transgression des règles.

Le risque comme propriété du travail

Le travail se présente désormais comme une succession d'épreuves dont le risque est le moteur principal. Si le contrôle de conformité joue le rôle d'épée de Damoclès face à l'initiative rendue obligatoire, le risque au travail est plus composite et incorpore d'autres dimensions.

De quels risques les situations de travail sont-elles porteuses pour les individus ? Il y a bien sûr les risques professionnels liés aux conditions de dangerosité du travail pour la santé physique ou mentale. L'exposition au bruit, à la chaleur, à des substances toxiques ou radioactives, à l'intensité des cadences, aux chutes, aux risques de blessures représentent la face visible du risque, inclus dans ce que l'on identifie sous le vocable de

conditions de travail. Les risques de sûreté des installations ou de sécurité des individus font l'objet de politiques visant à les maîtriser et à les réduire. Ceux qui sont liés aux situations de travail (accident, mort sociale de l'utilisateur) renvoient l'individu face à la responsabilité du geste professionnel et l'incitent à mettre en avant un principe de précaution comme protection face aux conséquences de ses actes.

Mais le risque dont il s'agit ici concerne avant tout le risque de dépassement par la situation. Il se déploie dans un imaginaire du débordement et de l'impuissance. Il est à la hauteur de l'engagement subjectif et surtout de la réversibilité de la dynamique dans laquelle l'individu s'inscrit pour traverser l'épreuve de l'aléa. Lorsque les savoirs pratiques ne répondent plus de manière efficace, ils disqualifient l'engagement dans le développement des compétences comme mode de réassurance. De ce fait, le risque d'une dépréciation de l'image de soi est toujours présent. L'échec de l'engagement subjectif dans l'activité de travail résonne sur le degré de confiance en soi, qui permet de se mesurer à l'instabilité des situations de travail.

Par ailleurs, cet engagement risqué dans l'activité de travail se déploie dans un contexte de brouillage des identifications (Dubar, 2000) et d'une construction identitaire plus périlleuse que par le passé parce que plus incertaine (Erhenberg, 2001, Kaufmann, 2004). L'expérience (Dubet, 1994) constitue le cadre de la construction identitaire, là où l'appartenance (Sainsaulieu, 1977) à un collectif assignait les individus à une identité attribuée et réactualisée dans les relations de pouvoir en organisation. À la lutte catégorielle ou corporative pour préserver les acquis collectifs, ou à la distance au rôle (Alter, 2000) pour atténuer le coût de la mise à l'épreuve de soi, l'engagement subjectif dévoile une alternative dans le processus identitaire même si cette voie s'avère périlleuse en termes de reconnaissance. En réalité, en investissant l'espace de travail comme un ressort de subjectivation, l'individu fait le pari d'un accomplissement de soi et d'un lien social de métier comme contrepartie du poids de la responsabilité et de la complexité des situations de travail.

LE PARI DU MÉTIER COMME FIGURE CONTEMPORAINE DE L'ENGAGEMENT

L'engagement dans une dynamique de métier représente une réponse sociale plongeant ses racines dans les corporations ancestrales regroupant les gens de métier. La figure du métier est convoquée pour rendre compte d'une régulation sociale, associe un rapport au savoir, à l'identité et aux règles qui définissent l'exercice de l'activité. Le retour du métier ne correspond pas à une crispation défensive ou à un rempart face à la dérégulation du travail (Capdevielle, 2003), mais plutôt à la trace d'une forme d'engagement au travail, congruente avec une équation productive post-taylorienne. La résurgence d'un désir de métier (Osty, 2003) reflète une quête de réalisation de soi à travers trois processus : la construction

de compétences professionnelles, une socialisation au sein d'un collectif de métier et l'édification d'un référentiel d'action.

L'exercice d'un art

La référence au métier est associée en premier lieu à un savoir pratique se construisant dans l'action. Celui-ci se prête à la plasticité des situations de travail et repose sur une compétence mentale de jugement. Le diagnostic et l'arbitrage entre plusieurs alternatives signent cette compétence contemporaine de métier, qui se nourrit de l'expérience qu'elle transforme en savoir d'action. Connaissances et expérience constituent les deux facettes du savoir pratique, mobilisées dans l'activité de travail. La dimension individuelle de la compétence se déploie à l'intérieur de l'individu, associant différentes formes de savoirs et ne trouvant une visibilité que dans l'accomplissement du travail. Sa visée performative le relie au savoir traditionnel du métier. Cependant, il ne s'agit pas d'un savoir stabilisé aux bornes définies mais d'un processus continu d'accumulation de savoirs pratiques. Il constitue une protection face au risque de dépassement par la situation de travail. L'efficacité de la compétence pratique dans l'activité de travail renforce la croyance de l'individu dans le bien-fondé accordé à la spirale de développement de ses savoirs, alors que l'échec inverse cette relation en introduisant un doute quant au lien entre la profondeur des savoirs et la justesse de l'intervention. L'appétence pour toute forme d'apprentissage (stage de formation, compagnonnage, autoformation) reflète l'importance accordée à cette dimension du métier pour faire face aux épreuves du travail.

Cette compétence individuelle se double d'une capacité d'ajustement qui fonde le lien coopératif. En réalité, l'expérience de travail constitue le théâtre d'interactions et d'interdépendances fonctionnelles, où la qualité de la coopération au travail repose sur la construction d'une relation de confiance. L'interconnaissance suppose une stabilité suffisante dans la fonction pour que la mutualisation des savoirs puisse opérer face à une situation fortuite. La confiance n'est jamais donnée ni acquise ; elle se construit au gré des expériences relationnelles, où le passage de la défiance à la confiance fait apparaître des mises à l'épreuve pour ancrer et réactualiser cette forme d'échange social. De fait, elle s'inscrit dans un processus où la recherche d'un appui fiable préside à la construction d'un capital relationnel, engagé dans l'édification d'un lien de coopération. La confiance se présente comme un réducteur d'incertitude en établissant les conditions à partir desquelles autrui est perçu comme une ressource et non comme une contrainte dans l'action. En diminuant les coûts de transaction, elle constitue un mode de coordination particulièrement économique. Mais elle ne se transforme en compétence collective qu'à partir du moment où les modalités de réciprocité ont été stabilisées. Condition d'une relation de coopération, la confiance se traduit par des

relations d'intercompréhension subjective. Tout se passe comme si l'expérience de la vie au travail était le support d'une intense activité communicationnelle, où les savoirs pratiques et les repères éthiques faisaient l'objet d'une circulation entre pairs pour fonder le lien coopératif.

Cette double dynamique de construction de compétences individuelles et collectives ancre la logique du métier dans l'activité de travail en fournissant les bases d'un lien social, où les connaissances et les savoir-faire sont mutualisés dans l'élaboration d'un référentiel commun d'action.

Une appartenance commune

Les relations de travail composent ainsi la trame d'un lien social de métier, où l'appartenance commune résulte de cette expérience partagée. À la différence des métiers traditionnels ou des professions établies, il n'existe pas de corps incarnant le groupe professionnel, tout au plus une dénomination commune dans la convention collective ou une prescription managériale, visant à valoriser certaines filières stratégiques. L'identification au métier se déploie au niveau d'un individu, à travers l'expérience subjective au travail. Mais elle s'alimente des échanges relationnels produits par l'activité de travail. Dans cette perspective, le noyau d'identification dessine les contours d'un monde social (Strauss, 1992), où l'activité commune, située dans le temps et l'espace, favorise la construction de solidarités et d'un ordre négocié. L'exemple d'un service de réanimation dans un hôpital public en fournit une illustration exemplaire. Au-delà de la stratification par corps professionnels (médecins, infirmières, aides-soignantes), l'interdépendance entre l'ensemble des acteurs de la réanimation génère une appartenance au service de réanimation comme espace d'identification pertinent. Il correspond à la traduction concrète de chaque métier dans un contexte donné, où la réactivité et la qualité des ajustements priment sur la performance individuelle. Des glissements de tâches entre médecins et infirmières sont tolérés par la chefferie de service dans la mesure où la pénurie de médecins réanimateurs est compensée par une délégation progressive de certaines tâches aux infirmières. De la même manière, infirmières et aides-soignantes interviennent en binôme auprès des patients pour effectuer les soins et tâches de nursing. La délimitation des tâches reste floue pour s'ajuster de manière contingente aux caractéristiques du patient. Les transactions présidant à cette régulation de service sont animées par un besoin commun de réassurance face au risque d'impuissance ou de dégradation soudaine de l'état d'un patient. L'instauration de rituels au sein du collectif de travail resserre les liens de solidarité et distend les liens catégoriels par l'instauration d'une hiérarchie symbolique des services en sus de la hiérarchie des segments professionnels. L'exposition commune à une activité, où le fortuit fait partie intégrante du travail, fait des relations de

travail des espaces d'intersubjectivité et de construction éthique. Le rapport à la douleur, au décès d'un patient, à la dignité sont autant de questions conditionnant les liens de coopération.

C'est pourquoi la construction d'une culture commune sert d'exutoire face à la responsabilité engagée. Le métier suppose un collectif d'appartenance pour stabiliser un cadre d'action partagé et ritualiser des relations de travail, où un ensemble d'acteurs est engagé. Il pare à la dilution des collectifs, évite la solitude du sujet dans sa mission et son repli sur le versant réglementaire de sa fonction. Ce faisant la culture de métier constitue bien une ressource pour maintenir la santé psychique du sujet et sa mobilisation, vivre le vertige du risque et lutter contre la lassitude de l'engagement.

Une régulation autonome

La dynamique sociale de métier, telle qu'elle est repérée dans diverses situations de travail, relève de pratiques autonomes (Reynaud, 1989) et est, par définition, faiblement institutionnalisée. Elle s'origine dans une quête subjective au travail, où les valeurs de l'engagement et les caractéristiques de l'activité trouvent dans le métier un point d'ancrage efficace et signifiant. Il est bien certain qu'elle ne s'impose pas mécaniquement aux individus, qui trouvent dans une résignation à l'impuissance une autre issue à leur malaise identitaire. De fait, l'engagement dans une dynamique de métier est le fait d'une population d'innovateurs (Alter, 2001) que caractérise le refus du renoncement à l'idéal de métier. Leur trajectoire fait souvent état d'expériences variées soutenant l'invention de pratiques professionnelles plus conformes à leurs valeurs et représentations du travail. L'accomplissement de l'idéal professionnel justifie des pratiques de transgression de l'ordre établi et de déviance au regard des normes collectives. L'engagement dans une dynamique d'innovation s'appuie sur des liens de réseaux pour dépasser l'horizon d'une initiative purement individuelle. Le cas d'éducateurs de la Protection judiciaire de la jeunesse révèle l'importance des trajectoires et de tentatives antérieures avant que ne se déploie une dynamique collective innovante (Guillaume, Osty, 1998). Celle-ci consiste dans l'établissement de liens de partenariat (avec le secteur psychiatrique dans la création d'hébergements individualisés, avec des acteurs locaux pour ouvrir un atelier d'insertion par le travail avec l'Éducation nationale sur une exposition itinérante sur les droits et devoirs des mineurs). Le renouvellement des pratiques professionnelles s'origine dans le désir des éducateurs d'explorer de nouvelles formes de prise en charge des mineurs et se développe dans une situation de clair-obscur institutionnel. La tolérance de la hiérarchie au montage de tels projets résulte d'une transaction, où le crédit personnel des éducateurs est engagé dans l'action innovante. Elle ne correspond pas à un blanc-seing hiérarchique mais plutôt au relâchement

du contrôle durant la période d'expérimentation. Dans ce fait, elle ne relève pas d'une construction de compromis, fruit d'une régulation conjointe, mais davantage d'une régulation autonome, où l'accord sur les valeurs justifie une absence de refus.

À la différence d'une approche classique et surplombante des métiers, il s'agit ici de souligner à quel point l'engagement dans des formes d'apprentissages cognitifs, éthiques et culturels mobilise la figure du métier comme réponse efficace et signifiante à des situations de travail plus risquées sur le plan de l'identité. Le métier, en tant qu'il dessine les contours d'un collectif d'appartenance, de réassurance et un référentiel d'action commun, soutient l'individu dans un contexte où sa responsabilité est engagée. Il se déploie dans les interstices de l'organisation en affirmant son autonomie. Mais celle-ci est principalement ce qui fait la fragilité des dynamiques de métier, soumises à l'hypothèse d'un renversement ou d'une institutionnalisation régressive (Alter, 1990). Tant que les pratiques innovantes ne déstabilisent pas l'ordre établi, une tolérance à l'innovation se maintient. Leur généralisation ou la mobilité du verrou hiérarchique peuvent instrumentaliser ou remettre en question l'existence de telles pratiques autonomes.

Si les métiers institués ont su, à travers l'obtention d'un statut, conférer une dimension institutionnelle à leur autonomie professionnelle, tel n'est pas le cas des métiers en organisation, dont la faible institutionnalisation fragilise le lien social de métier. Dans cette perspective, l'engagement de métier représente bien un pari et ne relève pas d'un calcul raisonné, tant l'incertitude quant à sa reconnaissance est grande. C'est le pari d'un sujet, ne trouvant pas dans le repli sur le rôle statutaire les conditions d'une préservation de l'acteur et ne se résolvant pas au refoulement de sa propre subjectivité au travail. Le risque de la lassitude est jugé inférieur à celui de la souffrance identitaire produite par le renoncement à l'idéal de métier. Il ne préjuge en rien du destin de la dynamique sociale de métier aux prises avec l'institution et se déploie comme désir autant que comme réponse opératoire.

L'ACCÈS À LA RECONNAISSANCE COMME ENJEU DES DYNAMIQUES SOCIALES DE MÉTIER

Les caractéristiques des métiers contemporains mettent en avant la primauté de la catégorie de la pratique du travail sur le statut pour rendre compte de l'extraordinaire vivacité des dynamiques professionnelles en situation organisée. Certes, le métier n'est pas la figure dominante des univers de travail, mais il se présente comme une forme moderne par excellence, particulièrement adaptée aux contraintes de la production et au désir d'émancipation des individus. La poussée des dispositifs de contrôle et les formes d'enrôlement des acteurs incluant leur subjectivité rabattent les métiers sur une dynamique contingente, là où ils visent une

reconnaissance légitime. Le paradoxe des métiers en organisation réside dans un accès critique à la reconnaissance, où la sphère des relations quotidiennes de travail représente la scène privilégiée de circulation des signes de reconnaissance.

Une quête de légitimation

L'affirmation d'une dynamique sociale de métier déporte la question de l'exposition au risque de la sphère de l'individu à celle d'un collectif organisé. C'est à ce niveau de réalité que l'angoisse du risque permet d'éviter les travers de la désobjectivation au travail. Pour autant, si l'expérience d'un lien social de métier agit comme facteur de réassurance et de socialisation pour affronter le poids de la responsabilité, elle ne suffit pas à conférer une légitimité suffisante à cette régulation autonome. Le paradoxe réside dans le refus d'engagement dans un processus de professionnalisation classique, revendiquant l'accès à un statut, et dans la quête d'une reconnaissance des pratiques professionnelles et de leur parcours par les acteurs de l'institution.

La quête se manifeste principalement par une critique des formes d'évaluation, que la logique individuelle des compétences se substituant à la logique collective de la qualification ravive. L'évocation du terme de compétences entretient un contentieux sur ce que recouvre cette notion, renvoyée à un savoir pratique mobilisé en situation dans un cas, à un savoir mesuré et rétribué en fonction d'une convention entre partenaires sociaux de l'autre. De fait, les deux conceptions de la compétence ne peuvent jamais être totalement superposées car elles relèvent de deux logiques indépendantes. Pourtant, la diffusion d'une gestion des compétences a introduit la promesse implicite et l'illusion d'une reconnaissance des différentes formes de savoirs engagés au travail comme source d'une gestion plus respectueuse des mérites individuels. Elle a entraîné dans son sillon une fragmentation des collectifs, puisque la solidarité de corps a fait place à une plus grande rivalité entre individus concernant leur trajectoire professionnelle. Mais elle n'a pas répondu aux attentes de légitimation des pratiques de travail, supposant de connaître le travail réel pour ensuite le re-connaître. L'évaluation des compétences constitue une forme de déni des compétences mobilisées, d'autant plus douloureuse qu'elle prétend les rétribuer à leur juste valeur. Là où la gestion par les qualifications évitait une critique liée à la production d'injustices, la gestion par les compétences s'impose sans produire une forme de justice légitime. Ce qui est remis en cause est moins le principe d'individualisation, qui légitime les inégalités selon un principe méritocratique – là où la gestion par les qualifications les légitimait par l'ancienneté et le diplôme –, que la promesse non tenue d'une reconnaissance de l'engagement subjectif au travail, alimentant le développement de savoirs pratiques.

La quête de reconnaissance au travail souligne l'intensité de l'expérience du sentiment d'injustice, qui se manifeste par la dépréciation des compétences mobilisées ou par le déni de la professionnalité (Renault, 2004). Elle ne porte pas sur l'authenticité du sujet au travail mais bien sur ce qui participe de l'acte de travail (Mendel, 1998).

Le déni des compétences opère encore davantage concernant les compétences d'ajustement. Dans la mesure où l'évaluation porte de plus en plus sur l'individu, toute référence à la dimension collective du travail est gommée au profit de l'interchangeabilité des individus dans les postes, compensée par des dispositifs de coordination plus encadrants. Tout se passe comme si la coopération était réductible à la seule coordination des tâches, assurée par des outils de gestion de production. La valorisation de la mobilité dans les trajectoires joue comme une forme de mépris du lien social construit dans la durée. La dépréciation de la stabilité des individus dans leur fonction, dans leur espace de travail cantonne les relations intersubjectives productrices de coopération à une semi-clandestinité, faute de pouvoir accéder à leur légitimation et leur valorisation.

C'est en réalité sur une conception de la carrière que l'absence de régulation conjointe s'avère la plus criante. Le modèle professionnel conditionne le parcours à la progression professionnelle. L'aspiration à devenir « maître » de son art passe par des étapes d'évaluation au sein de la communauté professionnelle, alliant jugement d'utilité et jugement de beauté (Dejours, 1984). L'instance professionnelle de jugement sur la compétence permet de valider un parcours d'apprentissage et de maîtrise d'un degré de complexité. Ce faisant, elle délivre tout à la fois une licence (autorisation d'exercice du métier) et un mandat (obligation de remplir sa mission), comme le rappelle Hughes (1992). Traditionnellement, les métiers en organisation conjuguèrent les contraintes du métier et celles de l'institution par l'importance accordée à la promotion interne et par une triple légitimation hiérarchique (d'expertise, sociale et réglementaire). L'introduction d'une logique plus gestionnaire dans la gestion des carrières dissocie le jugement d'utilité du jugement de beauté et rabat la relation hiérarchique sur des critères ne permettant plus une évaluation de l'activité au fil de l'eau. La construction des trajectoires ne s'inscrit plus dans une filiation professionnelle et un horizon de projection stabilisé, mais selon un principe d'indétermination et d'individualisation. La méconnaissance, voire le rejet, d'une conception de la vie au travail, où le collectif est reconnu comme un facteur d'efficacité et de socialisation, se rejoue dans les transactions objectives (Dubar, 1991) entre l'individu et l'offre identitaire institutionnelle.

Une faible capacité d'action collective

La disjonction entre les mondes vécus et la logique de système (Habermas, 1987) devrait selon toute logique favoriser l'émergence

d'une action collective des gens de métier, engagés dans une quête de reconnaissance. Or, l'analyse de diverses populations de métier montre à l'inverse une faible capacité de mobilisation pour des enjeux collectifs liés au métier. Il semble que la sphère d'action soit réduite à la situation de travail ou s'élargisse de manière ponctuelle. L'histoire de la professionnalisation des métiers montre à l'inverse l'importance de l'action collective comme moteur de leur légitimation (Sewell, 1983, Segrestin, 1985). La reconnaissance est bien l'objet d'une lutte sociale (Honnett, 2002) et lorsque la lutte se dérobe, est-ce pour autant que l'enjeu perd de sa pertinence ? Les enquêtes de terrain permettent d'avancer une autre hypothèse, où le collectif est réductible à une ressource fonctionnelle mais ne correspond plus à un espace de socialisation. C'est ainsi que les « chefs avion », qui préparent les vols aériens et coordonnent les intervenants au pied de l'avion pour que celui-ci parte à l'heure et dans de bonnes conditions de sécurité, ont assisté à la décomposition de leur métier contenu dans le projet de réforme de l'exploitation. Pour manifester leur mécontentement, un mouvement de grève a été organisé, mais s'est tari au bout de quelques semaines. Alors même que la réforme touchait le cœur d'un métier méconnu dans sa dimension d'anticipation et de gestion des aléas, les agents de trafic semblent s'être résignés à la réforme. Pour autant, l'analyse de leur activité révèle un réel engagement au travail, et une sphère de solidarité restreinte à des relations interpersonnelles de proximité. Tout se passe comme si le collectif était investi principalement sur son versant d'apprentissage, en mettant en œuvre des relations de compagnonnage et de tutorat indispensables pour exercer la responsabilité d'un vol. L'avenir collectif renvoie chacun à l'élaboration d'un projet pour soi lorsque le collectif n'est plus associé à un horizon de projection possible. L'hétérogénéité des parcours dévoile des formes d'engagement différenciées dans le métier. L'idéal de métier ne suffit plus pour rassembler les individus dans un même élan pour défendre les intérêts collectifs. Ce qui pouvait apparaître au premier abord comme une forme de fatalisme masquait en réalité l'élaboration de stratégies plus individuelles de repositionnement dans la nouvelle structure. L'enjeu de préservation d'un espace d'autonomie suffisant pour maintenir un processus de subjectivation au travail est plus puissant que la défense collective des contours du métier. La faiblesse de l'action collective peut également être interprétée comme une forme de résignation au maintien de la dynamique de métier dans l'opacité. Le caractère critique de l'accès à la reconnaissance justifierait de préserver une régulation autonome, soustraite au pouvoir du contrôle. La marge de jeu se situe alors au niveau de l'individu et de ses liens de réseau de proximité et non plus dans l'institutionnalisation d'un métier.

Le lien de métier s'avère ainsi contingent au système local d'interactions de travail, au sein duquel continuent de se déployer des relations de reconnaissance intersubjective. Les microrégulations de travail intervien-

nent de manière suffisamment efficace pour soutenir l'engagement de métier et dévoiler la force des liens faibles. Elles marquent une limite au processus de professionnalisation, condamné à réactualiser au cœur des relations de travail les conditions de sa pérennité.

Le management en porte-à-faux

L'acteur hiérarchique est fortement investi de relais de la politique de mobilisation de la main-d'œuvre, là où les enjeux collectifs étaient autrefois traités dans le cadre des relations professionnelles. Si les objets traditionnels de négociation continuent de rythmer les relations entre partenaires sociaux, la question de la reconnaissance est peu investie par le canal syndical, d'autant plus que la gestion des compétences reporte sur l'interaction hiérarchique des arbitrages en matière d'évaluation, de rémunération, de formation et de gestion des carrières. La reprise en main par le management des modes de gestion des hommes se traduit par un positionnement de la hiérarchie comme un acteur central décisionnaire pour son équipe. La responsabilité qui lui incombe en matière de gestion des trajectoires professionnelles s'ajoute à celle de l'organisation du travail et de la gestion de la production. Tour à tour animateur d'un collectif de travail, gestionnaire de tableaux de bord, contrôleur des indicateurs, le manager est écartelé entre les différentes dimensions de son rôle. La priorisation de ses enjeux induit différentes manières d'exercer le rôle hiérarchique. Lorsqu'il est fortement exposé dans des relations de proximité, il intervient comme soutien à l'équipe, dans un rôle de médiation entre son propre supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. En agissant comme acteur de régulation, il amortit les pressions des différents échelons de la ligne hiérarchique pour concilier au mieux des impératifs de production et la réalité des situations de travail. Le pacte hiérarchique se noue sur le relâchement des règles de contrôle en pariant sur les vertus d'efficacité de l'autonomie au travail. Le chef d'un service du métier de design dans le secteur de conception de puces électroniques doit arbitrer dans l'affectation des ressources humaines entre différents projets. Il développe un doigté particulier pour protéger ses experts dans certaines phases critiques et maintenir à distance la pression des délais porté par le projet. Il sait que l'efficacité du processus de conception repose sur la préservation d'un temps consacré à l'actualisation des connaissances pour maintenir des compétences de pointe. Le pacte peut également inclure la participation au travail à certains moments critiques. C'est ainsi qu'un directeur d'agence ANPE rapportait que certains jours, il descendait dans « l'arène » avec les agents pour réguler le flux d'attente et atténuer les tensions relationnelles entre les usagers et les agents.

L'engagement dans une posture de médiation, par nature inconfortable puisqu'elle se réifie dans les relations quotidiennes de travail, s'observe pour des managers ayant connu l'expérience de la mobilité.

Autrement dit, ils ont vécu la plasticité des dispositifs organisationnels et gestionnaires aux contingences locales. En intégrant la perspective de l'alternative, ils investissent leur autonomie d'acteur, au prix d'une charge psychique lourde, pour accorder leur pratique de management avec une conception de la régulation favorisant la construction de compromis. De fait, ils se constituent en vecteur de reconnaissance de la régulation autonome.

En dehors de cette posture, le repli sur le rôle gestionnaire s'accompagne d'une crispation réglementaire pour atténuer, à son niveau, la prise de risque. Il intervient à différents niveaux de la ligne hiérarchique et renforce les effets de disjonction entre la sphère institutionnelle et la sphère productive. Dans cet interstice vient se nicher l'expérience du mépris qui sourd dans la plainte de non-reconnaissance.

Le management est ainsi en position instable pour assurer une reconnaissance institutionnelle dans sa relation hiérarchique. Dans certains cas, il soutient des relations intersubjectives de reconnaissance, et accorde de la reconnaissance par ce biais. Dans d'autres, il se replie sur la version instituée de la reconnaissance, délaissant la dimension symbolique de la reconnaissance du métier. Ce faisant, il favorise un rapport instrumental à l'institution, du retrait choisi à des comportements de mercenaires, mettant à mal les relations de coopération au travail.

Par conséquent, il ressort de cette lecture que le pari du métier constitue une réponse opératoire à l'épreuve du travail. Le recours à la figure du métier propose une articulation entre compétence, identité et capacité d'action dans un contexte où la responsabilité individuelle est fortement engagée. Il lui propose un espace de socialisation du risque en activant une dynamique individuelle de subjectivation et une dynamique collective de coopération. L'engagement au travail se présente comme une épreuve toujours risquée quant aux conditions de sa reconnaissance mais il s'accompagne de la construction d'un lien social de métier, proposant un horizon de signification et de projection.

Pour autant, cette dynamique sociale est renvoyée à une pratique autonome, fragile et faiblement légitime. Elle se maintient par l'établissement de relations de reconnaissance entre pairs et avec une partie de la hiérarchie et achoppe sur les conditions d'une reconnaissance institutionnelle. C'est bien en ce sens que le métier représente un pari. Pour exercer sa liberté dans un contexte de contraintes renforcées, l'individu se tourne vers la figure du métier, mais ce faisant, renforce son désir de reconnaissance de la subjectivité mobilisée au travail. La reconnaissance fragmentaire du métier est tout à la fois la condition de son maintien et la limite de son institutionnalisation. Elle renvoie l'individu à la capacité de supporter l'incertitude quant à la confirmation de la valeur de son engagement au travail.

La dérégulation n'est donc pas le seul destin des univers de travail, soumis au règne de la responsabilisation individuelle. L'existence de microrégulations professionnelles invite à renouveler l'approche du métier en portant une attention toute particulière à la nature du lien social produit. Elle interpelle également le sociologue intervenant dans un rôle de soutien des relations de réseau interpersonnel favorisant la coopération et la reconnaissance subjective.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER, N. 1990. *La gestion du désordre*, Paris, L'Harmattan.
- ALTER, N. 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- ALTER, N. 2003. « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'année sociologique*.
- BERNOUX, P. 1981. *Un travail à soi*, Toulouse, Privat.
- BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CAPDEVIELLE, J. 2003. *Modernité du corporatisme*, Paris, Presses de la FNSP.
- CLOT, Y. 2004. *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- COURPASSON, D. 2000. *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- DETIENNE, M. ; VERNANT, J.-P. 1974. *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris, Flammarion.
- DUBAR, C. 1991. *La socialisation*, Paris, Armand Colin.
- DUBAR, C. 2000. *La crise des identités*, Paris, PUF.
- DUBET, F. 1994. *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.
- ERHENBERG, A. 2001. *L'individu incertain*, Paris, Hachette.
- GUILLAUME, C. ; OSTY, F. 1998. « Innovations partenariales et recomposition des pratiques professionnelles. Le cas des éducateurs de la PJJ », dans *Études et recherches*, Vaucresson, ministère de la Justice, 3-1998.
- HABERMAS, J. 1987. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- HONNETT, A. 2000. *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.
- HUGHES, E.-C. 1992. *Le regard sociologique*, Paris, EHESS.
- KAUFMANN, J.-C. 2004. *L'invention de soi*, Paris, Armand Colin.
- MENDEL, G. 1998. *L'acte est une aventure*, Paris, La Découverte.
- OSTY, F. 2003. *Le désir de métier*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- PÉRILLEUX, T. 2001. *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.
- RENAULT, E. 2004. *L'expérience de l'injustice*, Paris, La Découverte.
- REYNAUD, J.-D. 1989. *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- SAINSAULIEU, R. 1977. *L'identité au travail*, Paris, Presses FNSP.
- SEGRESTIN, D. 1985. *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.
- SEWELL, W.-H. 1983. *Gens de métier et révolution*, Paris, Aubier.
- STRAUSS, A. 1992. *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.
- TERSSAC, G. de. 1992. *L'autonomie au travail*, Paris, PUF.
- ZARIFIAN, P. 1995. *Le travail et l'événement*, Paris, PUF.

RÉSUMÉ

Malgré le contexte de crise et l'expression lancinante de malaise au travail, la résurgence de dynamiques sociales de métier constitue une des microrégulations

à l'œuvre dans les entreprises. Il ne s'agit pas d'une crispation défensive sur le métier, mais plutôt d'une situation où l'acteur-sujet s'expose au risque, engage sa responsabilité, joue de son autonomie et de ses connaissances pour résoudre des situations complexes, marquées par l'aléa, tout en étant soumis à un contrôle accru. Là est le pari du métier. L'acteur y trouve en contrepartie une réalisation de soi, une socialisation dans un collectif de pairs et un sens partagé. La question qui reste posée est celle de la reconnaissance institutionnelle de l'engagement. Le manager en est l'acteur de référence, alors qu'il est lui-même pris en tension entre des logiques antagonistes.

MOTS-CLÉS

Responsabilité, autonomie, contrôle, métier, risque, socialisation, reconnaissance.

ABSTRACT

Within a context of social crisis and of growing expression of labour discontent, the resurgence of professional identities constitutes one of the striking observation amongst employees with good qualification. It is not a question of a defensive constraint on labour, but rather of a situation in which the active subject exposes himself to risk, puts his responsibility on the line, acts autonomously and uses his know-how to resolve complex situations and contribute to the « running of the business » ; all within a context of strict control and high uncertainty. Self-realisation, socialisation within a peer group and a sense of participation can thereby be won. The question that remains open is one of the institutional recognition accorded to such a commitment, and the role of the managerial line in this process.

KEY WORDS

Responsibility, autonomy, control, professional identities, risk, socialisation, recognition.