

Place du projet dans les dynamiques identitaires

Les effets conjugués de la crise et de la modernisation concourent à faire disparaître progressivement un nombre important de postes de travail dans les différents secteurs d'activité économiques, y compris dans les emplois supposés stables. Cette disparition, qui constitue une véritable rupture dans la trajectoire d'un individu, soulève d'énormes interrogations et génère de profonds sentiments d'incertitude et d'angoisse chez lui. Elle le laisse, le plus souvent, livré à lui-même face à l'inconnu et au stress qu'elle engendre, isolé, solitaire et privé de repères quant à son devenir. Elle ne va pas, à notre sens, sans réactualiser chez lui l'image d'une série de ruptures répétitives dans son itinéraire antérieur. D'où une série de questions concernant son vécu subjectif de ces ruptures. Que réactualisent-elles en lui comme sentiments refoulés et inconscients ? Quelle image de soi lui renvoient-elles ? Comment va-t-il réagir, soit pour relativiser leurs retombées sur son identité personnelle et sociale, soit pour se laisser entraîner vers des situations qui peuvent être pathologiques ? On peut faire l'hypothèse, ici, que le « capital » constitué des ressources cognitives, affectives et matérielles, dont dispose chaque individu jouera un rôle important dans l'orientation des stratégies qu'il sera amené à mettre en place pour faire face à cette situation et pour surmonter le désarroi qui en résulte.

La formation comme offre sociale

Face à cette situation de rupture causée notamment par la perte de l'emploi, l'une des solutions retenues par les différents acteurs socio-économiques est l'envoi en formation des travailleurs dont le poste de travail est menacé de

Mokhtar Kaddouri est chercheur au Centre de recherche sur la formation du Conservatoire national des arts et métiers.

disparition ou de transformation. Cet envoi a pour objectif de les adapter à ces nouvelles mutations. En effet, nous entendons de plus en plus, ces dernières années, un discours répétitif et insistant présenter la formation comme un passage obligé auquel les divers types de salariés doivent absolument recourir pour faire face aux situations de fragilité qui les guettent dans leur quotidien. Tout se passe comme si la formation aller devenir « une réponse à toutes les interrogations, à tous les désarrois, à toutes les angoisses des individus et des groupes déboussolés et bousculés par un monde en constante mutation [...] » (Ferry, 1983). Ainsi, tout individu salarié, chômeur ou jeune ayant quitté l'école, se trouve quasi automatiquement, face à une *offre sociale* l'incitant à « se prendre en charge » en suivant une formation. Cette offre pose le problème de la *demande*, et plus généralement celui de la perception de l'utilité de la formation et de son utilisation. Trouve-t-elle des échos favorables et des preneurs actifs ? Se heurte-t-elle à l'indifférence, au refus ou à l'hostilité de ceux et de celles auxquels elle semble destinée ? Quelles relations a-t-elle avec l'état psychologique dans lequel ceux-ci se trouvent suite à cette rupture et aux autres qu'elle réactualise ? Comment peut-elle être « en phase » avec les sentiments générés chez eux par cette rupture ? Quel rôle peut-elle jouer dans leur rapport avec les différents modèles identitaires qui les interpellent ou auxquels ils aspirent ?

Ce que M. Fabre (1994) appelle la dimension psychologique de la formation nous intéresse particulièrement ici. Elle renvoie à la problématique de l'identité et aux stratégies identitaires, puisqu'elle « implique une transformation plus ou moins radicale du mode de fonctionnement de la personne » (Fabre, 1994). La question que l'on se pose alors concerne l'acteur de la transformation. Qui est ce « transformateur » ? Et de quoi est-il question ? S'agit-il d'un projet sur soi, c'est-à-dire d'un « travail sur soi-même, librement imaginé, voulu et poursuivi grâce à des moyens qui s'offrent ou que l'on se procure » (Ferry, 1993) ? S'agit-il d'un projet de l'autre sur soi, c'est-à-dire d'un processus de socialisation dans lequel la formation « a objectivement pour effet de produire des individus sociaux présentant des caractéristiques techniques, idéologiques, sociales, bien identifiées, et dont la société a besoin pour assurer son fonctionnement immédiat, ses développements futurs, mais également la pérennité de ses fonctionnements fondamentaux » (Lesne et Minvielle, 1990) ? S'agit-il enfin d'un projet négocié, c'est-à-dire d'une transaction¹ entre l'individu qui veut se former et le ou les acteurs qui veulent le former ?

Le projet de formation comme projet identitaire

(ou l'offre et la demande de formation comme offre et demande identitaire)

Nous avons eu l'occasion (Kaddouri, 1994) de l'affirmer dans nos travaux antérieurs, l'offre de formation ne peut plus être considérée comme ayant pour

1. Voir les travaux de Claudé Dubar et de l'équipe du LASTRÉE.

finalité principale l'acquisition de compétences professionnelles mobilisables dans le travail. Elle peut être assimilée à un moyen de transformation et de « remaniements identitaires » (Broda, 1990).

De plus en plus, par et à travers cette offre de formation, les responsables des entreprises et, plus généralement, des organisations cherchent à mobiliser le personnel dans le cadre des nouvelles professionalités que suscitent les changements technologiques, organisationnels et socioculturels dans le monde du travail. Pour les salariés concernés, « il s'agit [...] d'accepter, ou non, de s'engager dans la voie d'une transformation de leurs visions et pratiques de travail, de leur rapport à l'entreprise, et de leurs identités professionnelles » (Charlon-Dubar, 1990).

En ce sens, toute réponse positive à cette offre et la demande de formation qui en résulte, seront à considérer « comme tentative de réduire l'écart entre ce que le sujet désire être et ce qu'il est, de combler la faille qui sépare l'être de son projet » (Kaës, 1973). C'est par le repérage de cet écart entre son « identité héritée » et son « identité visée » « que le sujet peut se constituer dans sa subjectivité et se former » (Kaës, 1973, p. 68).

À partir de ces remarques, on peut dire que le projet identitaire dont il est question ici se situe de plus en plus dans la dialectique de l'offre et de la demande de formation. Une dialectique où ce qui est offre est en même temps demande et inversement. C'est ce qu'affirme dans un autre domaine P. Castoriadis-Aulagnier (1968) : « La demande, quelle qu'elle soit, est induite par le champ dans lequel elle est préattendue, ce dont témoignera la réponse, acquiescement ou refus ayant dans ce cas la même valeur. » Et elle ajoute : « La demande se veut non seulement réponse à notre offre mais tout autant offre nous situant en position de demandeur ».

Disons en la paraphrasant que toute offre ou demande de formation est en même temps offre et demande identitaire. Quand le salarié demande une formation à son employeur, il engage celui-ci à l'accompagner dans la construction d'une identité professionnelle, et lui offre en même temps par anticipation la nouvelle identité visée qui sera matérialisée par l'acquisition d'une nouvelle professionnalité. Il en va de même quand c'est l'employeur qui offre la formation à son salarié. Non seulement il lui propose d'acquérir une nouvelle identité, mais il l'incite à se constituer en demandeur de cette identité assignée, à travers la formation.

La formation entre le général et le particulier

La problématique de l'offre et de la demande, et plus globalement du projet identitaire par l'intermédiaire de la formation (sur soi, des autres sur soi, ou celui qui est négocié), impose d'avoir une vision nuancée à l'égard de celle-ci. En effet, face à l'offre sociale que constitue actuellement le marché de la formation, nous ne saurions tenir un discours globalisant sur les relations que les individus

peuvent entretenir avec elle. Les réactions globalisantes peuvent en cacher de spécifiques, que l'analyse est à même de dévoiler. D'où l'importance de distinguer ce qui est spécifique et ce qui est général dans ces réactions. Cette remarque nous incite à accorder une place privilégiée dans l'analyse à l'histoire particulière et à l'itinéraire singulier des individus, qui permet de distinguer la formation comme phénomène collectif (ou offre sociale) et l'engagement en formation comme phénomène individuel, relevant d'une décision individuelle.

L'analyse des ruptures dans ces itinéraires nous semble plus particulièrement féconde et révélatrice de sens. Elle permet notamment de repérer comment l'individu a l'intention, tente ou non, d'opérer le passage d'un ici « connu » à un ailleurs non encore maîtrisable. Quel rôle (s'il y en a un) peut jouer la formation dans le nécessaire équilibre à trouver pour faciliter la transition entre cet ici et cet ailleurs ? Quelle possible rencontre entre les deux lieux la formation peut-elle (doit-elle) permettre d'établir ?

Cette double problématique de l'ici et de l'ailleurs, analysée dans le cadre d'un itinéraire et d'une histoire personnelle, nous semble à la fois susceptible d'éclairer les dimensions cachées relevant de l'identité et de l'image de soi d'une personne, et de fournir des indications concernant les rapports que celle-ci entretient avec le monde qui l'entoure. Elle ouvre des perspectives nouvelles pour l'étude des déterminants des attitudes face à la formation. C'est pourquoi il nous semble important de comprendre ce qui, dans l'itinéraire personnel d'un individu, détermine ses attitudes face à la formation et ce qui fait que la formation, dans le cadre de cet itinéraire, peut prendre sens pour lui ou non. D'où l'idée de rencontre ou de non-rencontre entre l'offre sociale et l'histoire personnelle, rencontre ou non-rencontre qui font que des individus se trouvant face aux mêmes situations agissent différemment. L'individu peut annihiler l'envie d'agir par peur du déchirement et de la perte de son identité qui peuvent résulter d'un engagement en formation ou, au contraire, réactualiser cette envie, l'exprimer et s'engager. C'est à ce niveau-là que le projet, exprimé de différentes manières et dans différents espaces (social, professionnel ou de formation) par un individu, pour passer de l'ici vers l'ailleurs, prendra tout son sens et sa signification au regard de son itinéraire et de son histoire personnelle.

Projet et sens

Avoir ou ne pas avoir un projet : cela peut-il constituer un critère pour définir la capacité d'un sujet à donner sens à son existence et à ses actions ? Si l'on se réfère au double sens (Boutinet, 1990) souvent attribué au projet, à savoir la signification d'une chose et l'engagement dans une direction, peut-on conclure que ceux qui n'ont pas de projet se trouvent privés d'orientation et que leurs actes sont démunis de signification ? Il semble en fait délicat d'affirmer que les êtres « dépourvus » de projets explicites ou conscients n'attribuent aucun sens à leurs actions. L'absence ou le refus d'expression de projet peuvent eux-mêmes avoir un sens pour la personne concernée. Par ailleurs, tout le monde ne dispose pas de ressources cognitives, affectives, sociales et matérielles pour penser un

projet, le concrétiser et le faire reconnaître par l'autre. En effet, l'élaboration de celui-ci requiert au moins trois conditions : « Que celui qui en est porteur "pense" la réalité d'abord comme insatisfaisante, ensuite comme transformable et enfin qu'il réussisse à l'imaginer différente » (Martin, 1992). Si la première condition peut être commune à tous et à chacun, les deux autres le sont moins.

Ces remarques nous conduisent à noter que la présence ou l'absence d'un projet dans la vie d'un individu révèle la problématique personnelle dans laquelle il se trouve à un moment donné de son histoire. On pourrait presque caractériser cette présence ou cette absence comme des indicateurs, notamment, de l'image que la personne a d'elle-même, de son identité sociale et de la nature de ses relations avec elle-même et avec autrui.

Cette dynamique personnelle orientera la conduite de l'individu face aux événements auxquels il se trouve confronté. Nous constatons en effet que des personnes faisant face à une même situation dite « objective » (par exemple un changement technologique et organisationnel important), au même moment et dans les mêmes lieux, réagissent subjectivement de façon différente (Gaulejac et Taboada-Leonetti, 1994). Certains agiront sur les événements, d'autres réagiront sur eux-mêmes, d'autres enfin subiront. À travers ces différents cas de figures, on s'aperçoit que le comportement face à l'événement n'est pas seulement une affaire de volonté et de rationalité. De ce fait, le projet en tant que conduite du sujet ne peut être réduit à ce qui est décrit comme un comportement volontaire et conscient. Les raisons qui le motivent resteront en grande partie inconscientes (Martin, 1992). D'où l'importance de s'interroger, d'une part sur la fonction que joue le projet pour la « personne projectante » (Martin, 1992), c'est-à-dire celle qui s'inscrit dans une démarche de projet ; d'autre part sur la fonction de l'absence de projet dans le cas de la personne qui n'en a pas. Qu'est-ce qui se joue dans les deux cas pour l'individu ? Que veut-il exprimer pour lui-même et pour les autres à travers cette présence ou cette absence de projet ?

Projets et stratégies identitaires

La stratégie appliquée à l'identité semble s'originer dans des situations tensionnelles incitant les personnes concernées à mettre en place des « moyens », des « comportements » et des « ajustements » (Camilleri *et al.*, 1990), afin de faire face à des écarts et à des déséquilibres « psycho-socio-affectifs ». La prise de conscience par l'individu de l'existence de ces écarts ne va pas sans laisser de trace au niveau identitaire. En effet, « c'est une performance que de se rendre compte qu'on n'est pas nécessairement celui pour qui on vous prend. Cette conscience du décalage entre l'identité du soi, l'être pour soi et l'être-pour-autrui est douloureuse » (Laing, 1971). D'où les stratégies identitaires qui visent, comme leur nom le laisse entendre, à combler l'écart qui existe entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui, et/ou l'identité héritée et l'identité visée. Ainsi finalisées, ces stratégies supposent l'existence de moyens disponibles ou mobilisables et l'existence d'un éventail de choix, des marges de liberté facilitant et stimulant l'action sur soi, sur les autres et plus généralement sur l'environne-

ment. Ces stratégies trouvent leur expression et leur concrétisation dans des projets, au moyen desquels l'individu agit et/ou anticipe une transformation sur son environnement et sur lui-même. Cette anticipation « met en scène l'image que le sujet a de lui-même : si celle-ci est dévalorisée, il aura beaucoup de mal à concevoir des projets conduisant à la réussite. [...] Au contraire, une image de soi valorisée permet plus facilement d'imaginer des scénarios de sortie de la situation » (Gaulejac et Taboada-Leonetti, 1994). C'est à ce niveau qu'apparaît l'inégalité d'accès à l'identité. En effet, « dans la mesure où il y a affrontement entre pouvoirs inégaux, le sujet risque toujours de ne pas sortir vainqueur des luttes pour la reconnaissance » (Sainsaulieu, 1988).

C'est en ce sens que nous avons considéré le projet, sa nature et son état d'avancement comme des éléments révélateurs de l'identité d'une personne. Il « pourrait trouver son origine dans le désir de changement correspondant à un projet de soi ou à un projet d'identité » (Barbier, 1991). Celui-ci n'est pas seulement un moyen pour projeter des actions futures. Il ne consiste pas seulement dans une mobilisation de moyens matériels et de temps. Il est surtout une mobilisation de l'être dans sa globalité visant le changement de soi à travers la modification et la maîtrise de son environnement. Élaborer un projet ne consiste pas seulement à se projeter en anticipant son devenir et l'état du « soi » dans le futur. C'est aussi mobiliser les éléments constitutifs du « soi » actuel, en prenant appui, le plus souvent de façon inconsciente, sur ce qui a permis à ce « soi » de se constituer depuis la naissance.

C'est, entre autres, la place du projet dans les dynamiques identitaires que nous tenterons à présent d'illustrer, à partir des résultats d'une recherche que nous avons menée auprès d'un groupe de salariés confrontés à un important changement technologique et organisationnel.

Contexte de la recherche

Les résultats de la recherche que nous présentons ici émanent d'une enquête menée auprès d'une entreprise française spécialisée dans l'abattage et la transformation de la viande. Pour faire face à la concurrence et à la compétitivité tant nationale qu'européenne, la direction a décidé d'introduire de profonds changements. Les anciens bâtiments ont été détruits et l'ensemble de l'appareil industriel utilisé jusqu'alors a été abandonné. De nouveaux bâtiments, plus vastes et plus modernes, ont été construits, et une nouvelle technologie, jamais vraiment utilisée dans l'ancienne entreprise, a été introduite. Auparavant, l'entreprise avait une double activité de transformation de la viande. Il sera uniquement question, dans la nouvelle entreprise, d'une activité économique de monoproduit : l'abattage et la transformation de la viande de porc, ce qui, par conséquent, conduira à la suppression des activités bovines. Pour des raisons politiques et institutionnelles, la direction a décidé de garder l'ensemble du personnel en le préparant aux changements envisagés, notamment par l'intermédiaire de la formation (Kaddouri, 1992).

Le groupe qui a servi de base pour l'enquête est composé de vingt-sept hommes et de deux femmes. Les âges varient de vingt à soixante ans. Quinze interviewés viennent du secteur du porc, cinq du secteur du bœuf, deux du service du personnel, quatre du service commercial et trois du service entretien. Au niveau de la catégorie socioprofessionnelle, quatre sont cadres, sept sont agents de maîtrise, huit sont ouvriers professionnels, six sont ouvriers spécialisés, trois sont techniciens, un est employé de bureau. L'ancienneté varie de un à trente ans. Sur l'ensemble des interviewés, douze ont un CAP, dont sept en lien avec les métiers de la viande (boucherie, charcuterie, etc.) ; les cinq autres relèvent d'autres domaines (plomberie, mécanique auto) ; deux ont un baccalauréat technique et un troisième n'en a que le niveau. Un a un BTS, un a un BEPC, trois ont le CEP et huit ont quitté l'école avant le certificat d'étude primaires.

Profils identitaires

L'analyse de contenu des informations recueillies nous a permis d'identifier cinq profils identitaires. Au regard du matériau dont nous disposons et au vu de l'information disponible sur les identités des interviewés, nous préférons parler de « profil » et non d'identité. La notion de profil nous donne la possibilité de caractériser nos interviewés sans les enfermer dans une identité figée. Il s'agit du profil identitaire confirmé, du profil à confirmer, du profil en devenir, du profil confisqué et de celui à préserver. Nous les présentons ci-dessous de façon schématique, en essayant de situer la fonction que jouent les projets dans le cadre de ces profils identitaires, ainsi que les relations à la formation qu'expriment leurs auteurs.

Le profil identitaire confirmé

Sont concernées par ce profil les personnes qui ont élaboré des *projets réalisables*. Nous les avons appelés ainsi dans la mesure où rien ne semble empêcher leur réalisation. Les ressources pour cela sont à la portée de la personne. Un accord tacite, parfois officiel, est conclu entre la direction et le salarié en question. Il s'agit notamment de cadres supérieurs, d'ouvriers professionnels ayant des responsabilités d'équipes ou d'activités. Ils appartiennent au secteur du porc et ont entre trente-quatre et cinquante ans, la moyenne de leur ancienneté est de dix-neuf ans et demi. Ces personnes ont des diplômes en rapport avec les activités de transformation de la viande, notamment des CAP de boucherie et de charcuterie. Dans leur cas, on note une forte adéquation entre les projets professionnels et les représentations du devenir dans la future entreprise. Les deux éléments correspondent l'un avec l'autre, ce qui signifie que l'individu poursuit et « projette » de réaliser ce qu'il se représente comme possibilité professionnelle et offre officielle. Dans ce cas, particulièrement chez les cadres supérieurs et intermédiaires, « la transaction relationnelle » semble « réussie ». La direction les reconnaît et ils sont mobilisés et mobilisables pour la réussite du changement.

Ces caractéristiques citées plus haut les rapprochent, dans la typologie de Dubar, de « l'identité d'entreprise ». Ils ont mis en place une stratégie de confirmation identitaire dont l'objectif principal est la confirmation et le prolongement dans le futur d'une identité déjà préexistante. Celle-ci est d'ores et déjà validée par les responsables de l'entreprise. Les interviewés ne perçoivent pas d'écart entre leur « identité héritée » et leur « identité visée », ni entre leur « identité pour soi » et leur « identité pour autrui ». Les doutes relatifs aux capacités à faire face aux changements, qu'éprouvent certains d'entre eux, ne modifient pas la nature de cette perception. La faisabilité de leurs projets, la nature positive de leurs représentations, le caractère de leur stratégie, la façon dont ils parlent d'eux-mêmes en termes élogieux et valorisants sont autant d'éléments qui indiquent la présence d'une image de soi positive. Pour eux, l'enjeu est la consolidation d'une identité préexistante dont le prolongement dans la nouvelle entreprise ne semble pas soulever de problème particulier. Ils ont le sentiment d'avoir accompli ou d'accomplir un parcours professionnel pour lequel ils ont déjà fait leurs preuves. Dans leur cas, la fonction essentielle du projet et de la stratégie professionnelle est une *fonction de confirmation et de renforcement identitaire*.

Ce profil identitaire s'est révélé par un certain nombre de sentiments fortement éprouvés par les personnes en question :

— un sentiment d'appartenance qui leur permet de s'identifier très fortement à l'entreprise. Ils se perçoivent comme ses créatures ou ses géniteurs. Les uns, des cadres intermédiaires, ont « grandi » avec elle et sont devenus ce qu'ils sont grâce à elle. Les autres, plutôt des cadres supérieurs, l'ont fait naître et ont participé à son développement, c'est ce que dit l'un d'entre eux : « Le porc a poussé comme ça, sans l'aide du groupe [industriel], il a poussé grâce à nous, aux copains ; on était jeunes et dynamiques, on est tous rentrés dedans, c'est comme ça que l'outil a été fait ». Ils ont l'impression d'être et/ou d'avoir été investis d'une mission à accomplir vis-à-vis de ceux qui vont leur succéder : « On espère qu'elle sera performante et puis les petits copains qui nous remplaceront dans quatre ou cinq ans auront un moyen, un outil formidable pour aller de l'avant, être super-dynamiques et dans le coup » ;

— un sentiment d'accomplissement d'un parcours qui les situe dans une temporalité avec une continuité entre passé, présent et futur. Ils ont l'impression d'avoir intégré l'entreprise au moment opportun, car « en ce temps-là, c'était plus facile d'être embauché et de monter en grade », mais aussi d'avoir « petit à petit gravi les échelons », et certains cadres supérieurs ont l'impression d'accéder à des responsabilités qui relèvent de la vocation et de l'accomplissement de soi par le travail. Deux éléments sont retenus pour expliquer ce sentiment : la volonté et la compétence. Le premier, à condition de « tenir le choc », permet de réaliser ce que l'on veut. Pour eux, « s'il y a des gens qui se plaisent comme ils sont, celui qui le veut peut monter », c'est une affaire de motivation personnelle qui fait que « celui qui veut réussir et monter arrivera toujours ». Le deuxième élément vient relativiser et compléter le premier. Une volonté non accompagnée de compétence ne mène pas loin : en effet, « il y a des gens qui sont arrivés bien

après et ils ont la même qualification que moi, c'est selon les capacités de la personne et selon le travail qu'elle fait » ;

— un sentiment d'avoir fait ses preuves. Pour eux, si l'ancienneté doit être prise en compte, elle ne doit pas être le facteur déterminant dans les promotions et la gestion des carrières. La personne doit avant tout maîtriser le métier et ses secrets. Pour certains, l'individu ne peut pas s'auto-évaluer. Ce sont les autres qui doivent le juger et « lui dire s'il est capable ou pas » ; selon les cas, il peut s'agir de la direction ou des collaborateurs. C'est ce que nous dit l'un des interviewés : « Au début, on a un peu peur de la responsabilité, on se demande si on va arriver à commander et à se faire respecter ; à partir du moment où j'ai démontré aux gars que je savais bien travailler et que les gars ont commencé à le voir, il n'y avait plus de problèmes ».

En référence aux dynamiques identitaires et aux logiques professionnelles qui les sous-tendent, nous avons constaté que les interviewés dont il s'agit ici ne perçoivent pas la formation comme moyen nécessaire pour affronter les changements. Quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle à laquelle appartiennent ces interviewés, deux caractéristiques leurs sont communes et orientent leurs attitudes vis-à-vis de la formation : l'image qu'ils se font de leurs fonctions futures, réelles ou hypothétiques et l'idée qu'ils ont de leurs capacités à les accomplir. C'est le cas, par exemple, de certains ouvriers professionnels qui sont persuadés que, dans leur poste futur, ils seront amenés à reproduire les mêmes activités que celles qu'ils effectuent actuellement. Ils sont convaincus de leur maîtrise des compétences requises par leurs fonctions dans la nouvelle entreprise. C'est le cas aussi de certains cadres dont le projet de recentrage de la fonction sur un noyau dur d'activités relève plus d'une décision organisationnelle (recrutement, délégation de pouvoir) que d'un recours à la formation. Ces interviewés sont conscients des efforts à fournir pour affirmer leur position, sans pour autant percevoir le rôle de la formation. Peut-on affirmer, à partir de ces considérations, que ces personnes sont hostiles à la formation préparatoire au changement ? Non, parce que celles-ci font une nette distinction entre la formation comme objet extérieur, valable et utile pour d'autres, et la formation qui, dans leur cas personnel, n'est pas utile et n'est nécessitée ni par la nature du projet professionnel qu'ils poursuivent ni par la dynamique identitaire dans laquelle ils semblent se trouver.

Le profil identitaire à confirmer

Les personnes concernées ici ont élaboré des *projets conditionnés*. Nous les avons appelés ainsi dans la mesure où leur réalisation, au sein de l'entreprise, dépend en grande partie de la volonté de la direction et de la hiérarchie directe du salarié en question. Celui-ci ne dispose pas, de façon autonome, des moyens de réalisation de son projet. Parmi ces salariés, la majorité fait partie de l'encadrement intermédiaire. Ils ont une moyenne d'âge de trente-cinq ans (de vingt-six à quarante-cinq ans) et une ancienneté moyenne de treize ans. Ils sont donc plus jeunes et moins anciens dans l'entreprise que les précédents. Quatre ont un

CAP, et parmi eux trois n'ont aucun lien avec les métiers de la viande. Ils sont issus du rang et se sont formés sur le tas. Dans leur cas, l'adéquation entre projet et représentation du devenir est incertaine. Ils sont en attente et guettent avec espoir des signes de reconnaissance et d'encouragement de la part de la direction ; ils n'ont pas les moyens d'influer sur les termes de la transaction. C'est une transaction univoque dans laquelle seule la direction a les moyens de mise en œuvre. C'est ce qui explique, en partie, la stratégie de quête identitaire mise en place et dont l'objectif primordial est la recherche d'une identité professionnelle reconnue et entérinée par la direction de l'entreprise. Nous sommes en présence d'un écart entre « identité héritée » et « identité visée », mais aussi entre « identité pour soi » et « identité pour autrui ». Cet écart est dû de façon dominante à la non-reconnaissance et au non-soutien officiel de cette quête identitaire. Ils ont le sentiment que la direction ne reconnaît pas leurs compétences et qu'ils doivent faire leurs preuves pour atteindre l'identité professionnelle qu'ils sollicitent. Leur image de soi est fluctuante et non stable. Les projets et les stratégies qu'ils ont élaborés ont une *fonction de pétition et de sollicitation d'une reconnaissance identitaire* susceptible de faire évoluer positivement leur image de soi. Ces personnes éprouvent :

— un sentiment de non-reconnaissance par la direction de l'entreprise. Ils en tiennent pour preuve la non-information dont ils font l'objet et la non-intégration dans la préparation au changement. Ils vivent de façon personnalisée les restructurations de leurs services (réductions d'effectifs, de volume de production, etc.). Ils ne font pas la différence entre la disparition ou la marginalisation du service-conséquences du choix technologique et leur propre personne. Ils ressentent la remise en cause de leur service comme une remise en cause personnelle. Pour certains, au sentiment de non-rentabilité du service s'ajoute le sentiment de l'inutilité personnelle ;

— un sentiment d'être mis à l'épreuve. Ils estiment qu'ils ont, dans le passé, prouvé leurs capacités à être à la hauteur des exigences de leurs fonctions, et malgré tout ils ont l'impression que la direction les « attend au tournant » et que « rien n'est gagné pour eux ». L'intériorisation de ce sentiment, dû en grande partie à leur non-désignation anticipée sur un poste, s'accompagne d'un autre qui concerne leurs propres capacités à affronter les changements dans la future entreprise. C'est ce qu'exprime l'un d'entre eux : « J'ai pu réussir là où je suis, mais c'est pas évident que je réussisse plus tard, c'est pas évident que dans la nouvelle usine je sois capable ». Pour certains, ce doute est amplifié par leur vécu (leur âge) que l'arrivée de l'informatique ne fait qu'exacerber ;

— le sentiment et la volonté de réussir. Ces interviewés, malgré leur doute et leur appréhension, gardent l'espoir de la réussite. Ils ont la volonté d'arriver à réaliser leur projet même si celui-ci reste parfois utopique. Ils écartent malgré tout l'idée d'un échec. Comme nous l'affirme l'un d'eux : « Si on part déjà en disant non, on arrivera pas, c'est même pas la peine d'y aller ». Ils veulent « s'accrocher » et prendre des risques parce que « celui qui n'en prend pas n'aura rien ». Ils se lancent un défi à eux-mêmes pour prouver qu'ils sont capables et faire reconnaître leur identité professionnelle.

Contrairement aux précédents interviewés, ils perçoivent l'utilité de la formation et la perçoivent dans l'optique d'un intérêt personnel. « Le changement pour moi, disent certains d'entre eux, pose des problèmes de formation », ou encore : « Il me faut une formation ».

Ce qui caractérise cette partie d'interviewés, c'est qu'ils restent tributaires de « la bonne volonté » de la direction. Ils comptent essentiellement utiliser les formations que celle-ci sera amenée à organiser pour préparer le personnel aux changements prévus, sans chercher l'utilisation d'autres moyens dont ils auront l'initiative. Deux cas de figure sont apparus : ceux qui sont dans l'attente d'une offre de formation et qui espèrent que leurs responsables la leur proposeront et ceux qui comptent interpellier les responsables pour avoir des formations. L'interviewé décide lui-même d'aller voir son responsable hiérarchique pour faire une demande de formation susceptible de l'aider à affronter les changements.

Le profil identitaire en devenir

Appartiennent à cette « catégorie » les personnes qui ont élaboré un *projet différé*. Nous les appelons différés car ils présentent une double caractéristique : leur réalisation est prévue à long terme (plusieurs mois ou années) même si leurs porteurs les pensent, parfois même débute leur opérationnalisation dans le présent ; leur crédibilité nécessite par ailleurs la mise en place de projets intermédiaires que l'on peut appeler projets d'étayage. La fonction principale de ces derniers est de servir de tremplin pour l'atteinte des premiers.

Leur moyenne d'âge est de trente ans et demi (de vingt-deux à trente-neuf ans). Leur ancienneté est d'environ dix ans et demi. Leurs diplômes n'ont pas de rapport avec les métiers de la viande. L'adéquation entre leurs projets et leurs représentations du devenir professionnel dans la future entreprise dépendra en grande partie de leur capacité à concrétiser la réalisation de leurs projets. De façon quasi consciente, ils mettent en sourdine la transaction avec la direction et attendent le moment opportun pour agir. Pour certains d'entre eux, l'attachement ou le départ de l'entreprise dépendront du résultat de cette transaction. Ces interviewés ont mis en place une stratégie de conquête identitaire. Ils aspirent à une identité nouvelle qui dévoile un écart entre leur « identité héritée » et leur « identité visée », et entre leur « identité pour soi » et leur « identité pour autrui ». Les stratégies anticipatrices qu'ils ont mises en place pour la réalisation de leurs projets les différencient de leurs collègues du précédent groupe. Si ces derniers adoptent un comportement « attentiste », eux ont un comportement actif qui vise la réduction de l'écart en question. Tout se passe comme si ces personnes s'étaient situées dans le cadre d'une identité provisoire qui leur sert de tremplin pour la conquête d'une nouvelle identité socioprofessionnelle. Ils semblent prêts à faire les sacrifices nécessaires, accepter de faire des détours qui, par certains côtés, sont dévalorisants (un poste de manutentionnaire) en attendant de recouvrer une identité jugée plus conforme à leurs aspirations, supporter une identité professionnelle dévalorisée (le laissé pour compte) pour renforcer une

identité sociale et personnelle valorisante (être patron d'un service). Le moment qui sépare le premier niveau du projet du second est à considérer comme un espace de transition conçu pour permettre le rapprochement de l'identité visée. La prise de conscience des écarts entre leur « identité héritée » et leur « identité visée », et entre leur « identité pour soi » et leur « identité pour autrui » joue un rôle moteur et motivant. Les projets qu'ils ont élaborés ont une *fonction d'acquisition identitaire*. La confirmation de cette conquête dépendra principalement de l'état d'avancement de la réalisation de leurs projets. Leur représentation du devenir et leur image de soi restent ouvertes : l'orientation de celles-ci dépendra des résultats obtenus. Deux points les caractérisent :

— la volonté de changer. Ces personnes étaient insatisfaites de leur situation et prévoient de la changer progressivement. Pour certaines, l'impossibilité d'évolution dans le passé aurait pu les conduire à un départ définitif de l'entreprise : « J'aurais pas changé, je crois que je serais déjà parti », ou encore : « Toujours faire la même chose à la fin, c'est de la routine ». Par le passé, la plupart d'entre eux ont pu progresser grâce à des opportunités, notamment des départs à la retraite ou des mobilités internes qui ont libéré des postes. Dans le présent, ils se préparent pour continuer cette progression professionnelle ;

— l'intention de combler l'écart de compétence. Ceux qui nous concernent ici sont également conscients de l'écart entre les compétences et les moyens dont ils disposent actuellement et ceux qu'ils veulent/voudraient acquérir dans le futur. Leur différence, avec ceux qui les précèdent, réside dans le fait que les premiers vivent cet écart comme un handicap, alors que les seconds visent à le réduire. Ce qui fait peur aux uns motive les autres.

Ici, la formation non seulement est perçue utilement, mais l'intéressé compte la mobiliser consciemment de façon stratégique et anticipée, pour la réalisation de son projet professionnel. Certains comptent financer leur propre formation. C'est le cas d'un interviewé qui a un contrat à durée déterminée et veut devenir chauffeur, donc avoir un permis poids lourd, qu'il finance lui-même en se formant sur son temps de congés. D'autres comptent utiliser les solidarités familiales pour se former. C'est le cas de ceux qui ont d'ores et déjà acheté un micro-ordinateur, ou de ceux qui envisagent d'en acheter un (au moment de l'enquête) : « J'ai acheté un micro-ordinateur, et comme j'ai des enfants qui aiment ça [...], c'est eux qui m'apprennent un petit peu », ou encore : « L'informatique, je commencerai bientôt, fin mai, en dehors avec mon frère ; il a un ordinateur chez lui. Il est d'accord ». D'autres encore veulent s'autoformer sans avoir recours à d'autres personnes. C'est le cas d'un technicien qui s'est procuré un micro-ordinateur et qui décide d'apprendre lui-même à l'utiliser. Cet apprentissage est rendu possible parce que l'interviewé semble avoir un niveau et une expérience qui lui permettent de comprendre la littérature professionnelle et de tirer profit des visites qu'il effectue : « J'apprends l'ordinateur avec les livres, c'est tout ! », « j'achète des revues, je fais des visites, j'ai été voir à Paris, ça vaut le voyage. Je l'ai payé moi-même ».

Ces différentes formes de formation peuvent se combiner entre elles. Certains interviewés en utilisent parfois deux ou trois. Ce qui est important à

signaler, c'est que tout se passe comme si à la fois l'envie des interviewés de faire aboutir leurs projets et le constat de carence qu'ils font au niveau des préparations faites par la direction avaient généré chez eux une volonté d'assurer eux-mêmes leur propre formation, en dehors des circuits de l'entreprise.

Le profil identitaire confisqué

Sont concernés ici les interviewés qui ont développé des *projets étouffés*. Nous les appelons ainsi car leur émergence a été doublement stoppée : par la hiérarchie qui, à un moment ou à un autre, a découragé les personnes à les poursuivre ; par l'intéressé lui-même qui, marqué par ce découragement, se refuse d'exprimer un quelconque autre projet que celui d'espérer que la hiérarchie change d'attitude à son égard. Nous sommes, entre autres, en présence de deux personnes du secteur porc, un ouvrier professionnel et un ouvrier spécialisé. Tout les deux savent que leur emploi est garanti mais que leur fonction actuelle est menacée. Leur hiérarchie leur a enlevé la responsabilité qu'elle leur avait confiée six mois auparavant. Elle a agi ainsi sans les aviser ni leur donner des explications justifiant sa nouvelle décision. Ici, la représentation du devenir professionnel dans la future entreprise s'avère négative. Les termes de la transaction entre direction et salariés ont été amorcés mais avortés à la seule initiative de la hiérarchie, sans aucun espoir de reprise. Les trois sentiments exprimés ci-dessous les différencient nettement des autres groupes :

— le sentiment d'une progression écourtée. Ce sont des interviewés qui jusqu'alors étaient inscrits dans une démarche de progression professionnelle amorcée depuis leur embauche dans l'entreprise. Embauchés jeunes, pour l'un d'entre eux à l'âge de seize ans, ils ont toujours cherché à progresser en maîtrisant le métier. Ils s'y sont impliqués dans l'espoir d'une progression méritée en termes de grade, de salaire et de contenu de travail. Ils ont, comme le dit l'un d'eux, « mouillé leur chemise pour arriver à décrocher quelque chose ». Au lieu de cela, ils se retrouvent face à des obstacles institutionnels qui menacent gravement leur progression. D'où le deuxième sentiment ;

— le sentiment que tout s'est écroulé. Rappelons-le, il s'agit ici d'interviewés à qui les responsables directs ont confié des responsabilités professionnelles. Cet acte n'avait pas la même signification pour la hiérarchie et pour les salariés en question. Ce qui était provisoire pour la première était plus ou moins définitif pour les seconds. Autour de cet acte, les interviewés ont nourri un espoir illusoire auquel s'est progressivement substituée une dure réalité ; la prise de conscience de cette réalité et la résignation commencent à laisser des traces, des blessures. C'est ce qu'exprime avec amertume l'un des deux interviewés : « Ils sont en train de nous décourager, on croit qu'on est quand même quelqu'un dans l'usine, on dit ça y est, on met en route quelque chose, on va peut-être arriver à avoir quelque chose et puis finalement tout est terminé », ou encore : « Tout s'est écroulé » ;

— le sentiment d'être trahi. L'amertume dont il est question est exacerbée par ce sentiment de trahison. C'est la hiérarchie directe qui est accusée et mise en

cause. Par ces encouragements, elle a été à l'origine de leur illusion, mais au moment crucial, elle les abandonne et cet abandon est vécu comme une trahison de la part de leurs responsables. « Ils nous prennent pour moins que rien, pour des larbins », dira l'un d'eux évoquant ses responsables.

Dans le cas de ces interviewés, la perception de l'utilité de la formation semble nécessiter un préalable, celui de la reconnaissance par la hiérarchie. Or, pour le moment, cette reconnaissance n'est pas acquise, et sans elle le poste visé qui éventuellement aurait nécessité une formation n'est pas accessible. C'est l'absence de cette reconnaissance ainsi que l'image décourageante qu'ils se font de l'attitude de la direction à leur égard qui expliquent, en partie, la perception qu'ils ont du rôle de la formation. Tout se passe comme si ces interviewés se disaient : « À quoi bon se former si au bout du compte il n'y a pas de reconnaissance ? » Un élément est susceptible d'orienter leur perception : c'est le rôle de sélection que peut jouer la formation. Comme celle-ci « se fait à la tête du client », ils accepteraient d'y aller parce que, dans ce cas, être désigné pour la suivre devient un signe de reconnaissance et une garantie d'intégration dans la nouvelle entreprise.

Le profil identitaire à préserver

Sont concernées ici les personnes qui ont développé un *projet de maintien de l'existant*. Il s'agit de projets dont les porteurs n'ont d'autres perspectives, du moins exprimées, que celles de refuser le changement tel qu'il est prévu par la direction. Le point qui leur semble commun est la difficulté ou, dans certains cas, le refus d'exprimer explicitement un projet professionnel pour la nouvelle entreprise. Il s'agit d'interviewés venant de la filière bovine, qui refusent d'entrer dans la dynamique du changement. Leur moyenne d'âge est de trente-quatre ans. Les termes de la transaction sont diamétralement opposés entre la direction et ces salariés. Ces derniers veulent préserver leur identité de métier liée au travail du bœuf alors que la direction a pris la décision — et l'a mise à exécution — de faire disparaître le secteur bovin dans la future entreprise. Elle propose à ces salariés, qui la refusent, une « conversion identitaire ». Ceux-ci ont mis en place une stratégie de préservation de leur identité menacée par les changements en cours. Si les interviewés vivent de manière intense le décalage entre « l'identité pour soi » et « l'identité pour autrui », leur « identité héritée » et leur « identité visée » sont vécues de façon indifférenciée puisqu'ils vivent l'une comme l'équivalente de l'autre. Ils veulent garder, voire sauvegarder leur identité actuelle. Ici, le projet a une *fonction de préservation identitaire* et peut être considéré comme un mécanisme de défense contre une angoisse générée par l'inconnu et contre une situation future dans laquelle existe un grand écart, difficile à combler, entre « l'identité pour soi » et leur « identité pour autrui ». Les sentiments ci-dessous caractérisent plus particulièrement ce groupe de salariés :

— le sentiment d'être relégué au second plan. Ces interviewés se considèrent comme les perdants des changements futurs. En effet, pour eux les « places » sont déjà occupées par les salariés travaillant au porc, mais surtout, ils ont l'im-

pression de ne pas bénéficier d'une attention particulière, bienveillante, de la part de la direction. Celle-ci est accusée d'être « avec les autres », « les gens du porc ». Ils n'auront dans le futur que des « places » dévalorisées qui les mettront sous la dépendance des « autres » ; c'est ce qu'exprime l'un d'entre eux en disant : « Par la suite, il faudra suivre les ordres ; c'est tout, on n'aura rien, rien de plus », ou encore : « Même nos chefs, ils sont sous les ordres », ce qui signifie la dépendance des « gens du porc » :

— le refus du futur. C'est à ce stade que nous avons rencontré l'attitude la plus ouvertement hostile aux changements envisagés par la direction. Les transformations futures sont synonymes de la perte de tous les avantages présents : l'autonomie, la qualité des relations au travail et la qualification. Leur transfert anticipé au secteur du porc est vécu comme une atteinte à leur intégrité et à leur identité. Ils ont l'impression d'être « arrachés » et « virés » de chez eux pour être « reversés » chez les autres, dans un lieu où tout leur semble hostile, et qui ne pourra être qu'un lieu de dégradation de leurs compétences, de perte de leur ambiance de travail, bref de disparition de leur métier, c'est-à-dire d'une partie d'eux-mêmes. Ils manifestent le regret d'un passé où ils avaient leur dignité, et d'un espace dont ils étaient maîtres.

Tout ceci nous invite à ne pas considérer, comme le font certains psychosociologues, le refus du changement par les interviewés venant de la filière bovine comme une résistance. En effet, il s'agit plutôt du refus d'une « assignation » ou « conversion identitaire » décidée pour eux autoritairement par la direction. Accepter cette conversion équivaudrait à une négation de leur propre identité. C'est accepter un statut de salarié « de deuxième classe » dans la future entreprise. Nous interprétons leur refus comme une tentative, certes désespérée et sans prise sur la réalité, d'affirmation pour la préservation et la protection de leur identité professionnelle actuelle menacée par les restructurations et les changements technologiques et organisationnels futurs.

Cette hostilité à l'égard du changement a des répercussions sur les attitudes de ces salariés vis-à-vis de la formation. Les effets conjugués de plusieurs facteurs s'ajoutent pour les empêcher d'intégrer la formation dans les démarches personnelles :

— la nature des compétences requises pour travailler dans le porc. Selon ces interviewés, celles-ci sont d'un niveau inférieur pour ne pas dire nul, donc n'importe qui peut y travailler sans problèmes. Les salariés venant de la filière bovine, secteur « noble », nécessitant *a priori* des compétences plus élevées, n'auront pas de problème particulier pour y assurer n'importe quelle fonction ou activité. Dans ce cas, la formation est inutile parce qu'elle ne peut rien leur apporter ;

— le refus de « faire leur deuil du bœuf ». Les interviewés semblent considérer la formation comme un processus organisé pour faire « avaler » la suppression des activités bovines et amener les salariés concernés à cautionner, accepter ou du moins à ne pas être contre cette disparition. Dans ce contexte, aller en formation équivaut à accepter de faire le deuil, à entrer dans une autre dynamique qu'ils refusent par principe et vivent comme une amputation d'une partie d'eux-

mêmes. Ils vivent la formation et interprètent son utilisation officielle comme moyen de « conversion identitaire ».

Ce serait une erreur de généraliser et de ne voir chez eux que de l'hostilité par rapport à la formation. Celle-ci concerne la formation proposée dans le cadre d'un changement subi. Dans un autre contexte, des formations renforçant les stratégies et permettant la réalisation de projets professionnels ou identitaires auraient probablement suscité d'autres rapports à la formation.

En guise de conclusion

Avant de conclure, nous souhaitons relativiser la place centrale qui est généralement accordée aux projets dans la détermination et l'orientation des attitudes à l'égard de la formation. En effet, « cette idée de projet est un piège fantastique et tout le monde s'y laisse prendre parce que, par certains côtés, c'est un terme noble » (Berger, 1992). Les résultats auxquels nous avons abouti dans nos travaux nous permettent les commentaires suivants :

1. L'existence en soi d'un projet n'est pas automatiquement génératrice d'une attitude positive vis-à-vis de la formation. Celle-ci, pensons-nous, dépend de la place qu'occupe la formation dans les stratégies de réalisation des projets poursuivis et, plus globalement, dans les dynamiques identitaires.

2. La nature du projet retenu et la prise de conscience personnelle du rôle de la formation dans sa réalisation spécifient l'attitude et le sens que celle-ci va prendre. L'emploi du qualificatif « personnelle » n'est pas fortuit, il indique que la personne a une perception subjective de la présence de cette conscience. En effet, « dans toute situation sociale, les caractéristiques physiques ou objectives de l'environnement jouent un rôle moins important que leur contrepartie subjective » (Zajonc). C'est cette subjectivité qui, dans le cas qui nous concerne, permet l'orientation de l'attitude vis-à-vis de la formation. Celle-ci peut être :

— positive, lorsque la formation doit combler un écart existant entre les compétences acquises et les compétences requises pour la réalisation d'un projet, ou l'écart entre une « identité héritée » et une « identité visée » ;

— négative, quand elle vient perturber la stratégie mise en place pour la réalisation d'un projet, et quand elle est ressentie comme moyen de « conversion identitaire » refusée par l'individu ;

— neutre, quand la plus-value de la formation n'est pas identifiée en tant que telle par la personne, dans la réalisation de ses projets et, plus globalement, dans sa construction identitaire.

Ces commentaires nous permettent de dire que la formation est plus particulièrement perçue utilement et/ou utilisée stratégiquement par un individu lorsque, de façon consciente, elle fait partie d'une stratégie mise en place pour la réalisation de son projet professionnel et, plus globalement, de son projet identitaire.

Bibliographie

BARBIER, J.M. 1991. *Élaboration de projet d'action et planification*. Paris, PUF.

BERGER, G. 1992. « Évaluation et validation des acquis ». Dans : *Les formations en alternance*. Paris, La documentation française.

BOUTINET, J.P. 1990. *Anthropologie du projet*. Paris, PUF.

BRODA, J. 1990. « Formation et remaniements identitaires ». *Formation-emploi*. N° 32, octobre-décembre.

CAMILLERI, C. et al. 1990. *Stratégies identitaires*. Paris, PUF.

CASTORIADIS-AULAGNIER, P. 1968. « Demande et identification ». *L'inconscient*. N° 7.

CHARLON-DUBAR, E. 1990. « Le salarié confronté à l'offre de formation ». *Travail et emploi*. N° 44.

FABRE, M. 1994. *Penser la formation*. Paris, PUF.

FERRY, G. 1983. *Le trajet de la formation : les enseignants entre la théorie et la pratique*. Paris, Dunod.

GAULEJAC, V. de ;

TABOADA-LEONETTI, I. 1994. *La lutte des places : insertion et désinsertion*. Paris,

Hommes et perspectives/Desclée de Brouwer.

KADDOURI, M. 1992. « La gestion du changement : action et processus ». *Études et expérimentation en formation continue*. N° 14, mars-avril.

KADDOURI, M. 1994. Les déterminants des attitudes vis-à-vis de la formation, l'entrée par les projets et les stratégies. Thèse de doctorat, Nanterre-Paris X.

KAËS, R. 1973. *Fantasme et formation*. Paris, Dunod.

LAING, R.G. 1971. *Soi et les autres*. Paris, Gallimard.

LESNE, M. ; MINVIELLE, Y. 1990. *Socialisation et formation*. Paris, Paededia.

MARTIN, P. 1992. « Éléments pour une problématique d'une conception psychanalytique du projet ». Dans : ROPS. *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris, L'Harmattan.

SAINSAULIEU, R. 1988. *L'identité au travail*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.