

3

## Les 5 facettes de l'implication

Les personnes s'engagent dans leur travail, s'y reconnaissent. Leur implication appartient à leur histoire personnelle et prend les formes les plus diverses. En fait leur expérience professionnelle recouvre des réalités multiples : pour le jeune consultant qui fait des semaines de 70 heures et la femme de ménage qui part à la retraite dans quelques mois après plus de 40 ans de travail, le travail est un lieu d'engagement fort, mais il ne recouvre pas du tout les mêmes aspects. La vie au travail est multiforme : si elle ne tient qu'à un contrat et à des comportements attendus pour l'entreprise, elle représente beaucoup plus pour la personne un lieu d'identification, de réalisation d'un projet, qui s'éclaire à la lumière de l'histoire personnelle.

Ainsi quelques recherches<sup>1</sup> se sont intéressées aux différents aspects du travail qui constituent la cause, au sens juridique du terme, de l'implication. Quels sont les aspects de cette expérience dans lesquels s'investit la personne ?

Cinq aspects du travail constituent les causes majeures de l'implication du travail :

- la valeur-travail : le travail comme activité humaine est une valeur, quel que soit le contenu de l'emploi ou l'organisation ; c'est ce que certains ont appelé l'« éthique de travail » ; on y associe des valeurs telles que la réalisation, la compétition, l'effort ;
- l'environnement immédiat de travail : il concerne le lieu, l'entourage, le contexte proche de travail dans lequel se reconnaît la personne : lieu, équipe, etc ;
- le produit ou l'activité : la cause de l'implication est alors liée au produit que fabrique l'entreprise ou son activité essentielle ; on trouve cette cause quand le produit ou l'activité ont un certain statut social dans la société ;
- le métier : c'est ici l'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel qui compte ;
- l'entreprise enfin et il s'agit là d'adhésion à des buts et à des valeurs, et de volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs.

## La valeur-travail

La valeur-travail comme cause de l'implication, c'est quand les personnes s'impliquent parce qu'elles valorisent le travail, au même titre que d'autres activités humaines. C'est un lieu d'investissement de temps, une activité sociale parmi d'autres comme les loisirs, la famille, la vie dans la cité. Au travail sont associées des valeurs comme la compétition, le sens de

la réalisation, la reconnaissance sociale que procure cette activité et les rôles qui lui sont associés. Il est important pour la personne de *faire*, de *réaliser*, d'*être utile*. La notion de devoir y est importante. Mieux encore, on retrouve une grande difficulté à séparer le travail du reste de l'existence : le travail n'est pas cloisonné, on fait dans le travail comme on fait dans la vie courante.

Écoutons ce que les personnes disent de leur travail, de ce qu'elles y trouvent :

- Élisabeth est secrétaire administrative dans une petite entreprise. Elle s'occupe des chargés d'affaires et des commerciaux, organise leurs voyages, tape leur courrier éventuel, s'occupe de leurs agendas. Élisabeth est en contrat à durée déterminée et aimerait bien pérenniser sa situation. Mais elle s'est fait un point d'honneur à se construire son poste pour l'organiser comme cela lui paraissait le plus adapté.**

« J'ai un planning, je me suis fait un planning... le matin j'ai décidé de ne pas décrocher le téléphone pour que l'on ne me dérange pas et que je puisse bien faire toutes les modifications tarifaires, c'est l'essentiel de mon travail parce que cela ne doit pas *me* générer des demandes d'avis par la suite... Ensuite je reprends le téléphone et je réponds à toutes les questions des clients, ou des commerciaux qui ont des problèmes et qui veulent que je leur édite des statistiques, l'après-midi c'est le temps de la communication... »

Élisabeth s'est totalement approprié le travail, son contenu, son organisation. Tout son discours sur le travail est à la première personne du singulier, c'est elle qui a tout décidé, organisé, fait accepter. Ce qu'elle n'aime pas, c'est ce qu'elle n'a pas organisé elle-même. Elle n'aimait pas la période où elle travaillait avec sa collègue parce que les gens s'adressaient à elle plutôt qu'à Élisabeth :

« Moi, on ne me voyait pas. »

Ce qu'elle considère être le travail c'est :

« On sert à quelque chose, on n'est pas là juste pour faire de l'informatique, je me sens intégrée... je fais mon maximum, que je

1. Morrow P.C., « Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment », *Academy of Management Review*, n° 8, 1983.

sois en CDD ou en CDI je m'investis à fond sans réfléchir trop à ce qui va se passer par la suite. »

C'est bien d'une conception du travail qu'il s'agit ici ; Élisabeth ne se sent pas secrétaire, elle refuse cette dénomination, elle refuse l'idée de faire de l'administration, sa relation au travail ne se situe pas à ce niveau :

« Oui, pour moi, je me sens plus forte, comment dire je me sens plus adulte depuis que je suis entrée dans le monde du travail. »

Le travail et ce qui s'y vit devient central dans l'existence :

« [En travaillant] on arrive mieux à gérer certains problèmes dans la vie personnelle, à faire des projets, dans le couple ça change, passer de la vie étudiante à la vie active, ça change, sur le plan financier, sur le plan du caractère aussi : je suis plus sûre de moi qu'avant. Est-ce que c'est l'âge ou le travail ? Moi, je pense que c'est le travail parce que l'on est obligé de prendre des décisions... et cela se répercute personnellement, je me sens plus sûre, on ne me considère plus comme une petite fille... on me prend plus au sérieux... je vois les choses autrement depuis que je travaille. »

Élisabeth dira aussi : « Au travail, on apprend, c'est concret... »

Pour elle le travail n'existe pas pour ce qu'il est, pour le poste occupé, le métier exercé voire l'entreprise dans laquelle elle le pratique. C'est le fait d'avoir une activité, qu'elle compare naturellement à sa vie personnelle, à son couple, non pour établir une hiérarchie entre eux mais simplement parce que c'est une partie de la vie, comme le sont la famille ou la vie associative, voire les loisirs. Elle attend du travail quelque chose de personnel comme nous l'avons vu au chapitre précédent mais c'est lié à cette activité humaine.

### Marie

- Marie est officiellement agent de service dans un hôpital de la région parisienne. Elle est chargée du ménage dans les couloirs, dans les chambres, dans les salles de consultation. Dans quelques semaines, elle va devoir partir en retraite après plus de quarante

années de travail comme ouvrière agricole, gérante de station-service sur une route nationale puis agent de service dans les écoles. C'est un déchirement pour elle de devoir arrêter de travailler et elle a apparemment du mal à le supporter : elle ne laissera personne dire que l'âge de la retraite est le plus bel âge de la vie de travail...

Écoutons-la parler de son travail :

« On commence normalement à 9 h 30. Cela vous permet de faire toutes les chambres tranquillement. Cela permet aussi, s'il y a des blocs, de les aider à coucher le malade parce que pour cela plus nombreux vous êtes, plus cela va vite. Si l'infirmière a besoin d'un coup de main, eh bien on l'aide. On n'est pas là pour faire ce genre de boulot puisque l'on est agent de service mais enfin on aide ; moi j'aide pas mal... »

« À midi, je fais la vaisselle, je suis une des seules, je débarrasse, je fais toute ma vaisselle... je re-prépare les chariots pour le soir... et ensuite je monte au deuxième, je vais aider les autres... moi je vais toujours aider, même si je ne suis pas de l'étage... Moi j'estime qu'il faut aider les autres... »

Marie aime le travail :

« Je ne mange pas à midi, je ne m'interromps pas, je travaille tout le temps... Il faut que je m'occupe, je ne sais pas rester comme cela... je ne peux rester à rien faire quand les autres ont plein de travail. »

« Du moment que j'ai rempli ma journée, je suis contente, j'ai aidé tout le monde... »

« Quand je travaillais dans les écoles, j'ai dit que j'allais faire mon travail et pas prendre le café et discuter avec les copines... alors je peux vous dire que j'ai tout de suite été mise de côté. Après j'ai quitté. »

« Je peux faire douze heures d'affilée, j'aide tout le monde, je suis contente... même si j'avais 70 ans, je ferais la même chose, tant que je peux remuer, je remue. »

Concrètement Marie raconte que le dimanche, comme il y a moins de malades, elle en profite, si elle a le temps, pour faire les

chambres à fond ou nettoyer les rideaux, ce que peu font ni ne demandent :

« Les gens, ils aiment quand ils rentrent et que tout est propre... quand cela me prend, j'essaie de faire tous les rideaux... pour le malade c'est agréable et important de vivre dans la propreté. »

Qu'est-ce que Marie aime dans son travail ?

« Moi j'aime tout... C'est un métier où vous faites de tout, c'est cela qui est bien... vous pouvez toujours aider, vous êtes toujours disponible... c'est cela qui me plaisait à la station-service, on côtoyait des gens, on pouvait leur rendre service... »

« Dans un métier comme cela moi je dis que vous êtes utile dans la vie... il y a tellement à faire dans un métier comme cela... si vous voulez vous dépenser à fond, vous pouvez y aller, il y a de quoi faire... »

Travail, vie et valeurs personnelles sont très liés :

« Moi je dis que je suis propre... alors si je suis propre chez moi, je suis bien forcée de l'être ici aussi.

« Quand j'ai commencé dans l'agriculture, c'était des voisins qui m'ont pris avec eux alors j'ai fait ce métier-là. »

« Dans les écoles, j'ai dit aux autres, on ne va pas faire comme cela, je vais faire le ménage comme je le fais chez moi. »

En donnant tellement d'importance à l'aide apportée, Marie associe le travail à des valeurs qui sont importantes pour elle. Elle évoque pour son métier de femme de ménage quand elle raconte qu'elle vient reconforter les personnes dans les chambres, leur parler, spécialement à celles qui sont seules, sans famille :

« Peut-être que quand je vieillirai je serai pire qu'eux... Certains vieux me disent de laisser la porte de leur chambre ouverte parce qu'ils peuvent voir les familles qui rendent visite aux chambres voisines », dit-elle avec des sanglots dans la voix. Ce dont elle est le plus fière dans son travail, c'est « d'avoir rendu service aux gens, à tous ceux qui ont besoin de quelque chose ».

Ainsi, derrière la notion de valeur-travail on trouve plusieurs causes de l'implication :

- le travail est une valeur : on peut rapprocher cela des théories sur l'éthique protestante du travail qui fait du travail une valeur, mais aussi qui trouve dans le travail des valeurs qui lui sont consubstantielles comme la réalisation, la compétition, l'effort, le devoir ;
- le travail se rapproche, se compare, se met au même niveau (parfois plus) que d'autres activités humaines comme la famille, les loisirs, la vie associative, l'engagement politique, etc. ;
- le travail se décrit comme une activité, en dehors du contexte professionnel, du métier, de l'entourage, de l'organisation ;
- cette activité humaine apporte comme toutes les causes de l'implication, une occasion de réalisation de soi, de progresser, de rapprocher l'expérience vécue et interprétée à l'idéal de soi.

## 2 – L'environnement immédiat

Un autre aspect de l'expérience de travail peut être cause de l'implication dans le travail, c'est l'environnement immédiat, c'est-à-dire l'environnement proche de l'exercice de l'activité, son contexte. Cela comprend l'équipe, les collègues, mais aussi le lieu, le cadre de travail. Ainsi Corinne, au chapitre précédent, est fortement impliquée dans son travail qu'elle fait avec beaucoup d'efficacité ; mais ce ne sont ni les clients ni la nourriture servie qui l'attachent à ce travail : ce sont plutôt l'ambiance, les relations avec les collègues, dans la salle ou dans la cuisine, la qualité de leurs rapports.

### Anne

- Anne offre aussi un très bon exemple des multiples facettes de l'environnement immédiat. Elle vend du fromage à la coupe dans un hypermarché : en fait, elle s'occupe de beaucoup de choses

comme les commandes, la préparation du rayon, le contrôle des stocks et des livraisons, les demandes d'avois aux fournisseurs et, bien entendu, la vente aux clients. Elle fait ce travail depuis douze ans et apprécie d'en connaître maintenant toutes les ficelles.

Pourtant elle a eu d'autres emplois dans le passé ; elle a travaillé en usine puis dans divers emplois qui ont toujours eu comme caractéristique commune d'être liés à des relations, des connaissances, des environnements connus et appréciés :

« On était deux dans un grand atelier, on s'occupait d'une machine, c'était tranquille. Ensuite j'ai travaillé pour un magasin, je faisais les livraisons : la dame avait confiance en moi, c'était à côté de chez moi, je connaissais tout le monde parce que c'est là que je suis née, que je suis allée à l'école. J'aimais bien, c'était agréable et puis je voyais ma sœur, mon frère, mon père... Partout où j'ai travaillé avant, je connaissais tout le monde. Quand j'ai travaillé comme standardiste, c'était un remplacement, c'est une dame qui me connaissait et en plus c'était à côté de chez moi... après ils m'ont redemandé de venir travailler mais comme je n'étais pas très copine avec le patron, je n'ai pas voulu y retourner. »

Un jour elle a dû partir en région parisienne pour suivre son mari. Elle s'est reconstitué un environnement dans lequel elle travaille depuis douze ans. Qu'est-ce qu'elle y trouve ?

« Je suis satisfaite quand le client me dit que le fromage était parfait, que le plateau était bien. »

« Je n'irais pas vendre des choses que je n'achèterais pas moi-même... Je goûte tout ce que je vends. »

*À contrario*

« Il y a des gens qui croient que si on est derrière un comptoir, si on fait vendeuse dans un supermarché, c'est que l'on n'a pas d'éducation ou qu'on est des moins-que-rien, des gens qui ne sont pas allés à l'école... cela m'est arrivé de pleurer avec des clients difficiles... ils ne se rendent pas compte du mal qu'ils font. »

Envisage-t-elle de changer ?

« Cela me plaît bien et puis, je suis ancrée là, j'ai toutes mes copines. »

« Cela me plaît ici, pourquoi je changerais de boulot ? J'ai pris un rythme de travail, c'est vrai que l'on a l'habitude de nos gens, enfin de nos clients... Non, moi je me sens bien où je suis... »

La seule tentation serait de retourner dans la région d'origine, là où vivent encore sa famille et celle de son mari à trois kilomètres de distance. Cette vie en famille avec ses racines régionales est un référentiel de base. Les frères et sœurs sont mariés localement, à des amis d'école le plus souvent ; elle est la seule à avoir bougé pour se marier... à trois kilomètres.

Pour compléter le tableau Anne parle de ses goûts, des lectures qu'elle apprécie : elle aime lire des choses sur la vie quotidienne des gens...

Anne est « locale » par opposition aux « cosmopolitains » de la théorie de Gouldner<sup>2</sup>. Elle est ancrée dans sa région, aime les gens, a besoin de les connaître ; pour avancer dans la vie, elle a besoin de la stabilité et de la connaissance en profondeur de son environnement. Famille, région, communauté de travail sont les groupes d'appartenance forts qui constituent son univers. En matière de travail elle a fait les jobs les plus divers mais avec toujours le même critère d'appréciation : connaître les gens et avoir de bonnes relations, être dans un environnement stable en connexion avec ses groupes de référence traditionnels. Obligée de quitter sa région pour partir en région parisienne, elle se retrouve dans un secteur nouveau, la grande distribution, mais elle s'est reconstitué, après douze ans, un nouvel univers stable avec ses clients, ses commandes, ses fromages qu'elle goûte pour vérifier qu'elle va bien les vendre... Elle n'envisage pas de repartir mais si c'était le cas, ce serait pour sa région d'origine. Ici, on ne parle pas de besoin de variété des tâches, ni du besoin de travailler : le travail n'est qu'un moyen de se retrouver dans un univers, un environnement nécessaire pour vivre.

2. Gouldner W., « Cosmopolitans and locals », *Administrative Science Quarterly*, n° 2, 1957.

## Mamadou

□ Mamadou est venu d'Afrique noire pour faire ses études supérieures en France en statistiques. Après quelques mois en France, il lui a fallu trouver un emploi pour financer ses études et la vie à Paris qu'il découvrait. Il travaille maintenant depuis trois ans dans ce restaurant à thème du centre de Paris à un poste bien particulier qui consiste à vérifier les plats préparés en cuisine avant leur départ en salle. Vérifier les plats, c'est regarder si tous les ingrédients qui composent le plat sont bien mis, présentés comme ils doivent l'être. C'est un travail où il faut beaucoup d'habileté, d'adresse et de rapidité aux heures de pointe. Il faut également de la diplomatie et de la maîtrise de soi parce qu'en quelques heures se fait la plus grosse partie du chiffre d'affaires de la journée. L'excitation des cuisiniers et des serveurs se reporte souvent sur cet intermédiaire dont le rôle est de contrôler, de faire circuler l'information et de servir de tampon entre salle et cuisine.

« Dans les coups de feu, il faut être capable de calmer les choses. »

Quand Mamadou est arrivé, il ne pensait pas rester. En fait, aujourd'hui, il travaille à plein temps même s'il espère reprendre un jour ses études. Ce n'est pas vraiment le métier ni le contenu du poste, ni la valeur-travail qui l'attire dans le restaurant :

« Au départ je ne connaissais rien à la restauration, c'était juste pour pouvoir financer mes études et compte tenu de l'ambiance qu'il y avait dans la maison et du poste que l'on m'avait confié je suis resté.... Je passais devant le restaurant, je suis entré, j'ai vu qu'il y avait une ambiance assez chaleureuse à l'accueil et là j'ai déposé une candidature, quelques semaines après on m'a appelé. »

Mamadou dit qu'en trois ans il a toujours fait la même chose même s'il sait maintenant comment fonctionnent les autres postes puis- qu'il lui arrive de remplacer un absent. Quand il a été embauché il a été formé sur le tas, il a appris les compositions de chaque plat et les codes de la chaîne de restaurants. Là encore, pas de revendication habituelle pour la variété des tâches, c'est un autre discours qu'il tient sur le travail :

« Ce que j'aime dans ce travail c'est le contact humain, les personnes avec qui je travaille, et puis la rapidité du service. »

« Je collabore avec tout le monde... je n'ai pas vraiment de chef même si formellement c'est le chef de cuisine. »

« Ici, il n'y a pas vraiment de contrainte, on laisse les gens s'exprimer, les gens sont admis tels qu'ils sont, les initiatives sont les bienvenues, un garçon qui souhaite faire carrière ici, on l'accepte bien volontiers.... »

« On est très dépendants des autres dans ce travail mais pour moi, il n'y a pas de problème, c'est que cela se passe bien... l'essentiel de ce poste c'est de bien s'organiser, travailler assez rapidement avec tout ce qu'il faut de disponibilité pour le service. »

« [Les souvenirs marquants] c'est surtout les collègues, les personnes avec qui on travaille ; quand quelqu'un s'en va on garde le contact, certains nous écrivent en nous disant que l'environnement d'ici leur manque, il y en a qui s'en vont et qui reviennent travailler ici. »

« [Ce que l'on trouve ici] c'est surtout la chaleur du personnel, c'est très important, c'est la diversité des nationalités que l'on rencontre ici... ce sont les relations avec le personnel qui marquent... »

Son travail, c'est aussi un jeu :

« Ce travail, c'est comme un jeu finalement ... »

« Ça va très vite, à 300 à l'heure. »

« On est comme un enfant en train de jouer devant son ordinateur. Il y a des jours où cela va tellement vite en cuisine que cela devient un jeu, on se rend compte que le temps passe, qu'il y a du monde qui rentre... »

Mamadou rêve de reprendre un jour ses études et de rentrer en Afrique avec son diplôme en poche. Il parle avec émotion de ses 8 frères et sœurs, de ses parents commerçants qui leur ont toujours donné de petites tâches à faire depuis leur plus jeune âge. C'est là qu'il a appris à toujours faire quelque chose, à ne pouvoir rester seul, sans rien faire. Il est calme, il peut aussi bien travailler avec les gens de la cuisine ou de la salle, il a de bonnes relations avec les autres.

En parlant de l'environnement immédiat de travail, on trouve les causes suivantes d'implication :

- les relations avec l'équipe, les collègues, la communauté humaine d'appartenance de base ;
- le lieu de travail, ce qu'il comporte d'environnement stable : c'est une région géographique ;
- c'est un atelier, un rayon dans un hypermarché avec tous les acteurs qui s'y rapportent (clients, fournisseurs, collègues et supérieurs).

L'importance des relations interpersonnelles dans l'environnement immédiat doit être soulignée. Non seulement elles sont importantes dans le développement d'une personnalité et d'une identité mais elles sont aussi nombreuses et intenses quand on est jeune. L'exemple de Corinne<sup>3</sup> et de Mamadou montre bien que c'est un élément capital pour eux deux, comme il l'est pour les managers et assistants d'unités de livraison de pizzas<sup>4</sup>. C'est un élément à prendre en compte pour imaginer l'implication des jeunes dont on dit trop rapidement qu'ils sont « mercenaires » et pas capables d'implication dans le travail<sup>5</sup>.

Selon l'INSEE<sup>6</sup>, le nombre d'interlocuteurs d'une personne culminerait entre 25 et 35 ans à une dizaine par semaine et le nombre de conversations diminuerait depuis l'âge de 18 ans, serait à peu près stable entre 25 et 35 ans (entre 25 et 30 conversations hebdomadaires) avant de décliner régulièrement par la suite. Cette enquête montre bien, toutes populations confondues, que c'est une caractéristique de la jeunesse que d'être en relation. Sans doute ce facteur doit-il être pris en compte quand on s'interroge sur leur relation au travail.

3. Voir *supra*.

4. Voir *supra*.

5. Thevenet M., « Communication aux Journées de printemps de l'IAS », Hammanet, 1999.

6. INSEE - Données sociales - La société française, enquête Relations de la vie quotidienne et isolement, EPCV, mai 1997, p. 348.

### 3 - Le produit/l'activité

Les personnes peuvent aussi se sentir impliquées du fait de l'activité de l'entreprise, des produits ou services qu'elle vend. Il y a une quinzaine d'années, j'avais été frappé lors d'une enquête auprès de personnels d'un constructeur automobile de l'amour pour le produit exprimé par la plupart des répondants : beaucoup collectionnaient des modèles réduits de véhicules, ils disposaient tous d'une information circonstanciée sur les modèles et leurs évolutions, les murs des bureaux étaient couverts de posters d'automobiles. En fait, ils aimaient les voitures, souvent depuis leur plus jeune âge et cela avait indéniablement joué dans leur choix de travail. Ils se tenaient au courant de ce qui se faisait chez les concurrents, avaient leur opinion très tranchée sur tel ou tel modèle même si certains étaient rarement en contact avec les véhicules dans le cadre de leur travail.

Jean-Pierre par exemple évoquait dans le chapitre précédent son amour des avions qu'il n'avait pu vivre en dehors du poste de steward dans une compagnie aérienne. C'est aussi le cas d'une enseignante qui parle de son métier comme de la relation aux enfants : c'est moins l'éducation pour elle que l'accompagnement permanent des enfants qui lui rappelle sa propre enfance : elle dit rêver que les enfants se souviendront d'elle comme elle se souvient encore des enseignants qui ont marqué sa vie.

#### Édith

Édith est bibliothécaire. Originnaire de Cholet, elle a passé les concours administratifs pour enfin occuper ces fonctions et elle se retrouve à la Grande Bibliothèque de France peu avant son ouverture officielle. Son travail est une alternance de postes au service du public, au magasin, au chargement et au déchargement des nacelles qui apportent les livres en salle. Édith préfère être en salle, avoir le contact avec les lecteurs et elle comprend difficilement que certains de ses collègues en arrivent à fuir le public. Il est vrai que les lecteurs ne sont pas toujours faciles, il y a par exemple les habitués qui ne tolèrent pas que leurs livres mettent trop de temps à arriver !

Avant les concours, Édith avait fait des études de lettres mais depuis toute petite, elle avait envie de travailler dans une bibliothèque :

« Ça date de l'adolescence, j'aime le contact avec les livres et avec les lecteurs, c'est pour cela que moi ici, je suis contente de voir les lecteurs... il y a qu'un truc qui m'intéresse, c'est les livres. »

L'avenir, c'est encore une bibliothèque où la conduira le cours normal d'une carrière administrative, mais elle rêve d'autres contacts de livres et de lecteurs :

« Une bibliothèque municipale, c'est des lecteurs plus variés, parce que maintenant les étudiants ça va, mais qu'est-ce que cela sera dans vingt ans quand j'aurai l'âge d'être leurs parents... »

L'amour du livre vient de loin ; c'est une passion peu explicite, probablement temporaire parce qu'elle dit bien qu'à manipuler des livres toute la journée on ne gagne ni le temps ni la connaissance de leur contenu : mais comme cela la choque de voir des collègues qui n'aiment plus le livre et son lecteur.

### **Myriem**

- Myriem est secrétaire médicale dans les écoles. C'est un emploi un peu particulier puisqu'elle intervient dans plusieurs écoles pour, comme elle dit,

« faire de la prévention médicale avec le médecin scolaire, faire divers dépistages dans les classes maternelles, parler d'hygiène aux enfants, présenter des films sur l'alimentation avec les institutrices ».

Pour décrire son travail Myriem indique qu'elle est en relation avec les médecins, les institutrices, l'assistante sociale : tout n'est que relation pour travailler au soin, au service des enfants qui constitue sa référence. Myriem est secrétaire... mais en fait elle ne l'est pas :

« C'est du secrétariat dans l'organisation des visites médicales, il faut donner des convocations, constituer les dossiers ; il faut taper les signalements avec l'assistante sociale, on s'occupe des

fournitures, mais ce n'est qu'une petite partie du travail... on est amené à rencontrer les instituteurs, à parler beaucoup, à écouter les enfants, c'est un travail qui est plus dans la relation, dans ce que l'on apporte... parce qu'il y a des écoles où cela se passe bien avec les équipes, ils comprennent bien ce que l'on va faire et puis il y a des écoles où ça ne passe pas du tout... »

« Ce qui est intéressant pour moi, ce sont les enfants... quand on réussit à établir un contact, un bon contact... Le dépistage visuel par exemple, je peux le faire toute seule, il suffit de faire lire les enfants... et ils sont contents, ils nous demandent parfois quand on va revenir. »

Myriem est secrétaire, elle voit son travail à un autre niveau, elle est là pour aider, pour faire quelque chose de concret qui serve les enfants et les gens en général. Elle revendique cela et n'arrête pas de déplorer le manque de moyens pour encore mieux le faire. Ainsi elle voudrait pouvoir toucher non seulement les enfants, mais aussi les familles pour qu'elles participent plus à cet effort de soin.

Si l'on remonte dans le temps, Myriem a occupé d'autres emplois. Elle a travaillé dans un hôpital psychiatrique comme secrétaire là encore mais...

« Je faisais de l'accueil, j'appréciais l'accueil parce que je ne peux pas travailler sans contact avec les gens... »

Mais le secrétariat traditionnel était encore trop important dans cet emploi.

« [Avant l'hôpital psychiatrique] je travaillais dans un hôpital de jour pour toxicomanes, les patients venaient seulement l'après-midi pour se soigner... là je suis restée douze ans... c'est là que j'ai passé le plus de temps, j'avais vraiment un travail, je faisais du secrétariat le matin mais l'après-midi je ne faisais que de l'accueil, c'était très bien, je participais aux réunions de synthèse de l'équipe, c'était un travail complet, un travail de lien avec toute l'équipe, ça c'est très satisfaisant. »

« J'ai aussi travaillé en médiation familiale, ça m'a beaucoup intéressée parce que la médiation familiale, c'est un service qui



Avant les concours, Édith avait fait des études de lettres mais depuis toute petite, elle avait envie de travailler dans une bibliothèque :

« Ça date de l'adolescence, j'aime le contact avec les livres et avec les lecteurs, c'est pour cela que moi ici, je suis contente de voir les lecteurs... il y a qu'un truc qui m'intéresse, c'est les livres. »

L'avenir, c'est encore une bibliothèque où la conduira le cours normal d'une carrière administrative, mais elle rêve d'autres contacts de livres et de lecteurs :

« Une bibliothèque municipale, c'est des lecteurs plus variés, parce que maintenant les étudiants ça va, mais qu'est-ce que cela sera dans vingt ans quand j'aurai l'âge d'être leurs parents... »

L'amour du livre vient de loin ; c'est une passion peu explicite, probablement temporaire parce qu'elle dit bien qu'à manipuler des livres toute la journée on ne gagne ni le temps ni la connaissance de leur contenu : mais comme cela la choque de voir des collègues qui n'aiment plus le livre et son lecteur.

### Myriem

- ❑ Myriem est secrétaire médicale dans les écoles. C'est un emploi un peu particulier puisqu'elle intervient dans plusieurs écoles pour, comme elle dit,

« faire de la prévention médicale avec le médecin scolaire, faire divers dépistages dans les classes maternelles, parler d'hygiène aux enfants, présenter des films sur l'alimentation avec les institutrices ».

Pour décrire son travail Myriem indique qu'elle est en relation avec les médecins, les institutrices, l'assistante sociale : tout n'est que relation pour travailler au soin, au service des enfants qui constitue sa référence. Myriem est secrétaire... mais en fait elle ne l'est pas :

« C'est du secrétariat dans l'organisation des visites médicales, il faut donner des convocations, constituer les dossiers, il faut taper les signalements avec l'assistante sociale, on s'occupe des

fournitures, mais ce n'est qu'une petite partie du travail... on est amené à rencontrer les instituteurs, à parler beaucoup, à écouter les enfants, c'est un travail qui est plus dans la relation, dans ce que l'on apporte... parce qu'il y a des écoles où cela se passe bien avec les équipes, ils comprennent bien ce que l'on va faire et puis il y a des écoles où ça ne passe pas du tout... »

« Ce qui est intéressant pour moi, ce sont les enfants... quand on réussit à établir un contact, un bon contact... Le dépistage visuel par exemple, je peux le faire toute seule, il suffit de faire lire les enfants... et ils sont contents, ils nous demandent parfois quand on va revenir. »

Myriem est secrétaire, elle voit son travail à un autre niveau, elle est là pour aider, pour faire quelque chose de concret qui serve les enfants et les gens en général. Elle revendique cela et n'arrête pas de déplorer le manque de moyens pour encore mieux le faire. Ainsi elle voudrait pouvoir toucher non seulement les enfants, mais aussi les familles pour qu'elles participent plus à cet effort de soin.

Si l'on remonte dans le temps, Myriem a occupé d'autres emplois. Elle a travaillé dans un hôpital psychiatrique comme secrétaire là encore mais...

« Je faisais de l'accueil, j'appréciais l'accueil parce que je ne peux pas travailler sans contact avec les gens... »

Mais le secrétariat traditionnel était encore trop important dans cet emploi.

« [Avant l'hôpital psychiatrique] je travaillais dans un hôpital de jour pour toxicomanes, les patients venaient seulement l'après-midi pour se soigner... là je suis restée douze ans... c'est là que j'ai passé le plus de temps, j'avais vraiment un travail, je faisais du secrétariat le matin mais l'après-midi je ne faisais que de l'accueil, c'était très bien, je participais aux réunions de synthèse de l'équipe, c'était un travail complet, un travail de lien avec toute l'équipe, ça c'est très satisfaisant. »

« J'ai aussi travaillé en médiation familiale, ça m'a beaucoup intéressée parce que la médiation familiale, c'est un service qui

s'occupe des gens qui divorcent, qui se séparent... pour qui c'est conflictuel et qui ont besoin de médiateurs... on recevait les parents qui avaient un droit de visite hors de leur domicile, donc qui venaient voir leurs enfants dans ce lieu ; c'était très dur... mais très intéressant... »

Comme elle dit,

« il faut mettre un peu de jouissance dans son travail quotidien ».

Et ce n'est pas toujours facile parce que les collègues n'ont pas tous la même conception du travail qui valorise l'accueil et le service plutôt que l'administratif, comme cela apparaît dans l'incident suivant :

« Je me suis dit que ce serait bien d'avoir un bon système de documentation parce que quand les écoles sont ouvertes on peut être vite débordé. C'est vrai que nous devons tenir une permanence même quand les écoles sont fermées et les enfants en vacances, donc j'ai proposé de faire cette documentation pendant que l'on a le temps en période de vacances scolaires, ce serait un bon outil pour tout le monde. J'en ai parlé, ça a été un tollé : comment peux-tu nous proposer cela, on a déjà trop de travail, on peut pas nous demander de faire cela en plus... Ils étaient complètement contre alors qu'en fait, c'est pour nous. »

« J'ai également demandé à suivre des cours d'arabe ou de dialectes africains, mais on m'a dit non : alors que la ville donne des cours d'anglais, allemand ou espagnol qui ne nous servent à rien : il y a rarement des familles qui ne parlent que ces langues... »

Le parcours de Myriem avant qu'elle ne commence à travailler :

« J'ai fait des études jusqu'en première et je suis partie en voyage pendant six ans... j'ai rencontré beaucoup de personnes qui avaient des problèmes psychiatriques. J'avais tout quitté à dix-sept ans, ma famille n'a pas bien réagi à l'époque... j'étais d'une famille de filles qui se sont toutes mariées... mes sœurs sont toutes dans le médical, infirmière, sage-femme. »

Myriem raconte encore qu'elle est née en France d'une famille venant d'Afrique du Nord, une de ses sœurs est d'ailleurs repartie

se marier au Maroc. Dans cette famille traditionnelle, l'avenir d'une jeune fille était de se marier et non de travailler et de mener une carrière : « C'était l'intégration par le mariage. » Maintenant Myriem a 45 ans, elle est mariée et a un enfant.

Il est intéressant de remonter le fil du temps avec Myriem. Elle est secrétaire dans un secteur lié au soin, à l'assistance, à l'aide aux autres. Les écoles l'intéressent maintenant qu'elle a un enfant, comme la médiation familiale alors qu'elle venait d'avoir cette expérience personnelle douloureuse. C'est cela qui est important pour elle, et elle ne peut supporter le secrétariat que s'il lui laisse la possibilité d'intervenir directement dans l'aide aux autres. Comment pouvoir alors supporter que, dans le travail, d'autres n'aient pas la même conception et se contentent de faire le minimum sans chercher à toujours améliorer l'aide apportée ? Le grand moment a été de s'occuper des toxicomanes. Là elle intervenait directement dans le processus de traitement, elle participait aux réunions d'équipe, elle faisait l'accueil et se trouvait en contact direct avec les gens. D'ailleurs les toxicomanes sont une population qu'elle a, semble-t-il, rencontrée lors de ses six ans de voyage et de rupture familiale. Et la relation à son travail prend alors une tout autre dimension, maintenant qu'elle se retrouve, comme ses sœurs, dans une profession paramédicale.

### **Karine**

Karine est « researcher » pour une chaîne de télévision, c'est-à-dire qu'elle fait des préenquêtes pour des journalistes qui préparent une émission. Il s'agit de trouver de la documentation mais aussi des pistes de contact pour transformer des idées données par la rédaction en vrais sujets.

« On cherche dans toutes sortes de documents des personnes que l'on contacte au téléphone pour voir si elles accepteraient de participer, d'être filmées... par exemple, on veut suivre des personnes pendant leurs vacances, il faut les convaincre d'être filmées... d'ailleurs je crois que je refuserais ! »

C'est un métier difficile, souvent stressant parce qu'il faut trouver, supporter les défections de dernière minute. Mais :

« Il y a une bonne entente dans l'équipe, les supérieurs sont très accessibles, on peut les voir à tout moment. »

Pourquoi Karine s'implique-t-elle dans son travail ?

« C'est moi qui me suis proposée pour ce poste et on me l'a donné. J'aime bien le travail de recherche, j'aime bien convaincre les gens de passer devant la caméra... »

Mais d'autres raisons semblent encore plus importantes :

« J'espère devenir journaliste-reporter. Je débute dans le métier mais c'est mon objectif depuis le lycée... Je suis serviable même si parfois ils en profitent un peu... Je suis dynamique, un peu naïve parfois... Je suis quelqu'un qui persévère... J'essaie de faire mon travail le plus consciencieusement possible, de tout faire pour que mes supérieurs soient satisfaits de moi... je veux tout faire pour atteindre les objectifs que l'on m'a fixés. »

Karine veut être journaliste, elle aime cette activité. L'important pour elle est d'être avec d'autres journalistes, participer directement à ce qu'ils font, se faire reconnaître, avoir un apport réel dans le montage des sujets et des émissions. C'est moins le contenu de ce qu'elle fait que l'activité à laquelle elle participe qui est importante.

Qu'est-ce qui se joue dans le produit/activité comme cause de l'implication ?

– Le produit ou l'activité sont comme ces rêves d'enfant que l'on réalise enfin en travaillant dans l'automobile, dans le soin, dans l'aviation, dans les médias ; c'est une fois de plus le lien entre ce que l'on fait et son histoire personnelle.

– Ces produits/activités peuvent aussi être à fort statut social : travailler dans les médias, par exemple, quoi que l'on y fasse, donne du statut dans une société qui valorise ce mode de communication ; on eut retrouvé la même chose chez ceux qui côtoient le pouvoir ou sont engagés dans des secteurs considérés comme importants dans la société ; c'est donc ici un lien avec l'image que vous renvoie la société et l'environnement sur l'activité que vous faites.

## 4 – Le métier

L'implication dans le métier, c'est l'attachement à une profession, à un milieu professionnel, à des tâches. La figure emblématique de l'implication dans le métier, c'est l'informaticien dans une entreprise. Il supporte avec résignation l'incompétence de tous ces utilisateurs qui lui posent les problèmes les plus saugrenus sans comprendre les enjeux profonds des évolutions du secteur et des matériels ; il aimerait travailler tranquillement à l'élaboration du système parfait s'il n'était sans cesse dérangé par des pannes et questions stupides dont le non-intérêt n'a d'égal que la mauvaise humeur des utilisateurs. Pourtant ces utilisateurs ont tout, on leur a donné toute l'information dans les manuels d'utilisation de 1 254 pages qui vous disent tout sur le matériel ! Heureusement, une fois par mois, il y a les réunions de clubs-constructeurs que ces derniers ont organisées pour leurs clients : on se retrouve là entre gens sérieux, normaux, autres informaticiens qui peuvent échanger sur leurs propres métiers, les innovations techniques, leurs découvertes et leurs problèmes. Voilà ce qu'est le métier : ces informaticiens ne sont pas impliqués dans leur entreprise mais dans leur métier ; leur groupe d'appartenance, ce sont les autres informaticiens, la profession comme l'appellent aujourd'hui certains courants sociologiques.

Nous avons montré au début des années 90<sup>7</sup> la lente évolution de l'implication des banquiers dans l'entreprise vers une implication dans le métier, à l'époque des difficultés sur le marché du travail des cadres, quand chacun considère que son patrimoine, sa valeur sur le marché du travail est plus liée à son expérience et ses compétences qu'à l'appartenance à tel environnement, à telle entreprise.

Il est donc très important aujourd'hui de suivre l'évolution de cette forme d'implication<sup>8</sup> qui correspond bien aux évolutions vers l'employabilité, la professionnalisation, etc. Mais elle ne

7. Thévenet M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Éditions Liaisons, 1992.

8. Voir *infra* ch. 4 et 7.

se limite pas aux figures emblématiques de l'informaticien ou du financier. C'est par exemple le cas d'Antoine ce jeune consultant de 28 ans qui travaille de très longues heures dans ce cabinet auquel il n'est pas du tout attaché, mais c'est la course contre la montre, il vole d'un contrat à l'autre, d'un client à l'autre pour apprendre toujours plus : sa carte de visite, c'est un patrimoine de compétences acquises chez les autres, grâce aux autres. Il connaît peu ses collègues, ne s'imagine pas rester longtemps à cette place mais son travail le passionne, non pour le client, mais pour l'expertise lentement et durement acquise.

**Bernard**

Il ne savait pas trop ce qu'il voulait faire et n'avait pas de vocation particulière, étant enfant, autre que celle, bien traditionnelle, de devenir pompier ou pilote d'avion. L'implication dans le métier ne découle pas toujours d'une vocation précoce :

« C'était pendant les vacances, j'étais avec mon cousin qui me parlait du travail, des filières intéressantes qui marchent très bien et on en est venu à parler de la boulangerie, je n'avais jamais pensé à cela. Il m'a dit que la boulangerie est un domaine qui marche, qu'il y a de l'argent à faire et m'a encouragé à me lancer dans cette voie. Je suis allé dans des centres d'information. J'étais alors dans la maintenance industrielle, ce qui ne m'intéressait pas du tout. Alors j'ai tenté la boulangerie, je suis allé en apprentissage, j'ai passé le CAP puis j'ai été immédiatement engagé dans une boulangerie... et je me suis rendu compte que je ne me débrouillais pas si mal... au fur et à mesure j'ai découvert que c'est une bonne branche. »

Qu'est-ce que travailler comme boulanger ?

« C'est un travail qui demande de la concentration, la moindre erreur peut vous faire perdre beaucoup de temps, la clientèle est très irrégulière et les baguettes doivent être prêtes au moment où vous avez le plus de clients avant midi. Moi j'aime bien que le travail soit bien fait... j'ai besoin d'être à cent pour cent, même si la paie n'est pas toujours en conséquence, il faut que le travail soit bien fait, il ne faut pas bâcler... »

« Je suis content de sortir du bon pain. Le pain c'est quelque chose que l'on trouve dans tous les foyers de France ; le midi ou le soir il y a de la bonne baguette et moi ça me rend heureux. »

« Il faut pouvoir assurer, je me suis dit qu'hier les apprentis n'avaient pas assuré, je vais donc essayer de sortir les baguettes de qualité et à l'heure ; je sais que la vendeuse sera contente. »

L'amour du métier est quelque chose qui se découvre. La boulangerie, c'est pour Bernard un ensemble de tâches complexes dans lesquelles il se « débrouille » bien, c'est l'amour du pain, c'est la satisfaction de réaliser quelque chose qui a un sens pour lui quand il apporte à sa famille et ses amis de bonnes baguettes et de bons croissants. C'est une position bien claire avec les vendeuses, les apprentis qu'il forme, les supérieurs, c'est un capital personnel qui va lui permettre de progresser, de monter sa propre affaire.

**Josette**

C'est un cadre infirmier qui seconde le directeur d'un institut de formation, ce que l'on appelait autrefois une école d'infirmières. Elle se retrouve à 47 ans après une longue carrière où elle a démarré comme agent hospitalier à faire le ménage dans les chambres. Puis elle a passé les concours pour devenir aide-soignante, infirmière, surveillante, cadre infirmier et elle se retrouve maintenant hors de l'hôpital, dans une école. Ce qui l'a décidée à changer de voie c'est qu'un jour, alors qu'elle travaillait en cancérologie, on lui parle de l'arrivée d'une personne en très mauvais état avec un cancer trop avancé : elle découvrira en entrant dans la chambre que c'était quelqu'un de sa famille. Le métier prenait alors une tout autre dimension qu'elle n'a pu supporter.

Dans cette école d'infirmières, Josette organise des formations, elle travaille avec les enseignants, suit des stages, organise des plans, évalue des formations. Mais le plus important est qu'elle s'ennuie :

« Je m'ennuie, j'ai appris des tas de choses durant ces deux ans mais le rythme est complètement différent de l'hôpital, on n'est jamais dans l'urgence. À l'hôpital, en hémato il fallait réagir très vite parce qu'il en allait de la vie des malades alors quand j'entends

ici un collègue paniquer parce que l'intervenant n'est pas arrivé, je trouve cela dingue...je trouve que l'atmosphère ici est trop confi- née, j'ai besoin de me retrouver à l'hôpital... j'essaie bien de rester surtout avec les étudiants qui sont eux sur le terrain parce qu'avec mes collègues enseignants c'est trop triste... elles sont très scolarisées... L'hôpital me manque... Je ne pensais jamais que l'atmosphère me pèserait autant... Je perds mes couleurs comme le clown dans la publicité... l'ambiance me pèse. »

Son métier c'est d'être infirmière, c'est cela qu'elle regrette, c'est cela qui lui correspond. Suivons son parcours :

« Je voulais être infirmière et j'ai tenté le concours d'entrée à l'école que j'ai raté. Une personne avait conseillé à ma mère que je commence comme agent hospitalier, disant que si je passais ce cap, je pourrais continuer et c'est vrai... La première année j'ai vieilli de dix ans : les gens ne vous font pas de cadeaux, on vit des situations humiliantes... mais une fois passé par là on peut tout faire. Après avoir été titularisée, j'ai préparé le concours d'aide-soignante, puis d'infirmière. Plus tard je suis devenue surveillante. »

Parcours parfait mais qu'est-ce que cela lui apporterait qui lui fait si fortement ressentir sa situation actuelle à l'école ?

« Dans mon dernier service en hématologie je me sentais indispensable ; il y avait des moments douloureux avec des infirmières qui pleuraient, qui craquaient, mais on parlait beaucoup, les filles avaient besoin de moi mais en contrepartie je pouvais compter sur elles, j'aime bien fonctionner comme cela c'est un partage... Ici (à l'école) elles sont très individuelles, chacun travaille dans son coin, il y en a qui ne se parlent pas de la journée, moi ce n'est pas mon truc... j'ai besoin que ça vive : j'ai travaillé en chirurgie, pourtant dieu sait si les chirurgiens sont caractériels, mais je n'ai jamais eu de soucis, même s'il y avait des "coups de gueule" de temps en temps mais c'était toujours dans le même but : soigner le patient. »

De l'extérieur on a l'impression que le métier d'infirmière suscite par nature ce type d'engagement mais il n'en est rien. L'implication dans le métier d'infirmière n'est pas aussi évidente et uniforme qu'on peut le croire :

« C'était très ancien cette envie de devenir infirmière même si j'étais, paraît-il très "sensible" quand j'étais petite, je ne supportais pas la moindre odeur... Mais j'ai toujours aimé être près des gens, soigner... Tout au début je voulais m'occuper d'enfants, je suis entrée à l'hôpital pour être infirmière et puéricultrice, je voyais l'enfant à la crèche, bien portant mais finalement l'enfant il est malade, il meurt et cela, je ne le supportais pas. Ensuite j'ai travaillé en réanimation, j'ai appris plein de choses mais je n'ai pas tenu. Heureusement dans notre profession, on a toutes nos préférences, il y en a qui ne veulent surtout pas travailler en ORL, moi cela ne me dérangeait pas. Même si on dit que l'infirmière est polyvalente, il y a des préférences. Moi j'aime bien la chirurgie, retirer les fils, faire les pansements, et ça me plaît toujours. »

#### **Fred**

Fred fait un peu tout ce qui se présente sur un chantier, il sait tout faire mais son vrai métier c'est peintre. Il a un CAP de peinture ; il est arrivé là un peu par hasard, comme il dit, il n'était pas très bon à l'école alors on lui a fait choisir un CAP à la fin de la troisième : la peinture lui plaisait sans qu'il ne sache vraiment pourquoi, il ne l'avait jamais pratiquée.

Fred est peintre et il sait très clairement ce qu'est son métier et ce qu'il aime :

« Moi je préfère faire les enduits. C'est ce qui est le plus important dans le boulot. Si l'enduit est bien fait, la peinture sera parfaite... »

Le métier c'est une compétence personnelle qui vous distingue des autres :

« Pour les enduits, il faut bien travailler, il faut connaître son travail. Si on n'y connaît rien, il faut tout refaire derrière. Vous pouvez demander au patron, il ne met pas n'importe qui aux enduits... parfois on arrive sur des chantiers, c'est sale partout et on est obligé de refaire tous les enduits parce que les autres ouvriers ont mal travaillé... »

« Les autres de l'équipe, ils ne sont pas tous peintres. Certains n'ont même pas le CAP et ils travaillent n'importe comment, ils font cela pour gagner de l'argent et puis après ils s'en vont... »

« Le chef d'équipe, lui c'est un vrai peintre et il connaît bien son travail... rien qu'en comptant les bidons de peinture, il sait si le travail est bien fait.

« Si mon patron a des gros problèmes, je trouverai une autre entreprise, il y en a beaucoup qui recherchent des vrais peintres. »

« On fait des choses intéressantes, on travaille avec des machines et des produits nouveaux, on utilise des produits dingues que les particuliers ne peuvent pas trouver en magasin... »

« Quand je rentre dans un appartement, je vois tout de suite comment cela a été fait, les techniques qu'on a utilisées, je vois si c'est un professionnel qui a fait les travaux. Maintenant je peux même dire le prix du rouleau de papier peint ! Ça se voit tout de suite. »

Le métier, c'est aussi un ensemble de valeurs :

« Je travaille bien, je suis honnête, les gens me font confiance, je leur dis ce qu'il est mieux de faire, s'il faut ou non refaire les enduits et j'achète avec eux ce qui leur faut. »

« C'est important de laisser un chantier propre, après les outils sont foutus et c'est pire quand il faut reprendre. »

« Les outils c'est le plus important, les pinceaux par exemple, s'ils sont bons au départ, on peut les garder longtemps mais pour cela il faut bien les nettoyer, faire attention. »

« Si on n'est pas organisé, faut pas faire peintre. »

Fred veut économiser suffisamment pour se mettre à son compte même s'il sait que c'est difficile, qu'il faut savoir compter, faire des devis, surveiller le travail des autres. Il ne pense pas trop au temps libre parce que le temps est déjà trop court pour mettre au point son projet. Il sait qu'il doit être sérieux dans la vie comme il l'est dans le travail, il ne « s'emballe plus avec les filles » après quelques expériences malheureuses, de la même manière qu'il gère étroitement ses finances pour rembourser sa voiture qu'il a cassée peu de temps après l'avoir acquise.

Ce qu'il veut c'est réussir en créant quelque chose, en se faisant reconnaître par son travail. Enfant de la DDASS, il a été élevé dans un centre. Il est bien retourné, déjà adulte, chez sa mère :

« Dans une super maison d'une ville très chic, mais ma mère m'a dit qu'elle n'avait pas eu de fils, qu'elle était mariée et qu'il ne fallait pas inventer des histoires. Elle m'a mis à la porte. Moi je me dis que si je travaille et que je gagne de l'argent, je ne veux pas être pourri comme ça... je me suis dit après plusieurs tentatives de rencontre qu'après tout j'étais arrivé là sans elle et que je pourrai continuer. Je préfère galérer qu'avoir besoin d'elle... moi je préfère encore être comme je suis, au moins ce que j'ai c'est grâce à mon travail, c'est moi qui le gagne. »

L'implication dans le métier, c'est :

- la valorisation des tâches, de l'expertise, des compétences personnelles ;
- la valorisation de l'appartenance à un milieu, à une profession, à des groupes de référence qui se situent au-delà du lieu et de l'organisation où se trouve l'emploi ;
- l'appartenance à des réseaux d'expertises, de professionnels, dans lesquels il s'agit de prendre sa place.

## 5 – L'entreprise

L'entreprise est le dernier lieu d'implication. C'est se reconnaître dans l'institution dans laquelle on vit, dans ce corps social qui est plus que le produit fabriqué, plus que l'environnement immédiat des collègues et des lieux, plus que le métier. Quand on parle d'identification à l'entreprise, on évoque une certaine proximité à des buts, à des valeurs. Se reconnaître concrètement dans une entreprise c'est bien s'y trouver. Il ne s'agit pas là de satisfaction pour la cantine ou le travail réalisé, c'est plus un sentiment que l'appartenance à cette organisation contribue bien à vous définir. On y retrouve donc aussi de la fierté d'appartenance qui peut être liée à

la marque : il s'agit moins ici du statut de l'activité que de la notoriété de la marque.

□ Noël est chef de rayon dans un grand hypermarché de l'enseigne X. Il passe ses journées à servir les clients, à les approvisionner, à passer les commandes, gérer les stocks, contrôler les prix, préparer les promotions, acheter les futurs produits qui seront sur les rayons. Noël trouve que finalement X est :

« Un sorte de grande famille où, par principe, du haut en bas de l'échelle, du directeur à la personne qui s'occupe de l'entretien, tout le monde se tutoie : c'est un mot d'ordre qui permet de travailler tous ensemble dans une ambiance plus décontractée, l'entente est donc bonne. »

Bien entendu, Noël n'avait pas particulièrement choisi de travailler chez X. Il préférerait travailler dans un hypermarché parce que c'était dynamique, parce que le métier, contrairement aux apparences, change beaucoup selon les saisons, la concurrence. Il s'est retrouvé chez X parce que c'était proche de chez lui. Mais X lui a permis d'évoluer pendant ces sept ans d'expérience, il a pu changer de rayon donc de produits : ce changement permanent fait que l'on doit perpétuellement se renouveler et il est fier d'avoir réussi ces adaptations :

« Je suis ravi de cette entreprise, je ne pense donc pas en changer, c'est une société dynamique ; en plus ma carrière prend une belle tournure, je vais partir à l'international pour faire de la formation dans les nouveaux magasins que X vient d'implanter. »

L'attachement à l'entreprise pour Noël, ce n'est pas seulement de la reconnaissance pour ce qu'il a acquis de cette carrière satisfaisante, c'est aussi une certaine adhésion à des valeurs : Noël dit aimer dans son travail

« le client, le besoin du client qui fait que chaque jour il faut être vigilant et évoluer avec... on regarde ce que recherche le client, en même temps, on regarde ce qui se passe chez le concurrent. »

□ À 26 ans, Nicolas est technicien de maintenance chez Y, un grand opérateur dans les télécommunications. En parlant de son travail,

Nicolas va vous décrire la complexité technique de ce qui apparaît maintenant si simple aux utilisateurs de téléphones mobiles. Cette complexité l'intéresse, il se sent fier de pouvoir un peu la maîtriser. Mais ce qui le satisfait le plus, c'est de travailler pour Y :

« C'est une société qui est jeune, on a de bonnes relations, on rigole bien ensemble et puis, après ma formation, trouver une place chez Y c'est le summum... »

« Je suis fier de travailler chez Y parce que c'est très reconnu, c'est une entreprise qui a une marque prestigieuse. »

Quand Nicolas parle de son travail, il ne parle pas que de maintenance mais de l'impact de ce qu'il fait, le risque pour les clients de la moindre erreur, le souci de rendre le service au client, le souci de développer des parts de marché contre les autres opérateurs.

L'implication dans l'entreprise, c'est donc :

- une adhésion à des buts et à des valeurs ;
- la reconnaissance de soi dans la marque que constitue l'enseigne ou le nom de l'entreprise ;
- la reconnaissance dans ce que vous apporte ce corps social qu'est l'entreprise.

**Conclusion**

Ces cinq grandes causes n'épuisent pas la complexité de l'identification de la personne à son travail mais elle couvre les aspects les plus fréquemment rencontrés auprès des personnes impliquées. Toute personne impliquée n'est évidemment pas uniquement impliquée dans l'un ou l'autre des cinq domaines. L'implication peut heureusement être multiforme. Pour Nicolas, l'implication dans l'entreprise et le métier sont importantes, pour Myriem, il existe autant d'implication dans la valeur-travail que dans l'activité elle-même.

Cependant cette diversité montre bien que la diversité dans le travail d'aujourd'hui n'est pas uniquement liée aux conditions

légales, économiques, organisationnelles qui sont faites à cette activité ; elle tient aussi à la diversité des histoires personnelles qui donne de l'importance à tel ou tel aspect de l'expérience vécue de travail. Le travail a été une des étapes mais aussi un lieu de construction de son expérience personnelle à l'ombre des personnalité, de l'histoire, des désirs, du cheminement de la personne.

Le retour du travail comme problématique de la gestion et de la compréhension des comportements, c'est donc aussi la nécessité de consacrer autant de modestie que de patience pour repérer l'originalité et la particularité des expériences individuelles dans la mesure où elles déterminent profondément les attitudes et comportements dans le travail.

Dans la diversité de ces expériences, il existe tout de même certaines constantes à souligner :

- quelle que soit la cause de l'implication, le domaine saillant de l'expérience professionnelle sur lequel elle s'imprime, on retrouve la même importance de l'histoire personnelle déjà notée dans le chapitre précédent comme pour Myriem ou Fred par exemple ;
- l'implication a pour chacun été un processus d'apprentissage de leur expérience et du travail : il n'y a pas de prédisposition apparente ;
- il s'exprime souvent le souci de ne pas être cantonné dans le rôle officiel qui leur est donné : leur travail est bien au-delà du rôle et de ce que l'organisation ou l'extérieur les nomme ;
- ils se sont tous tellement appropriés leur expérience de travail qu'ils ne font qu'un avec elle : on retrouve la non-séparation entre le travail et des éléments profonds de leur vie comme une expérience de vie personnelle, un ensemble de valeurs, des préoccupations quotidiennes.

## 4 Les besoins d'implication pour l'entreprise

Beaucoup s'impliquent dans leur travail. L'écoute des personnes révèle des histoires personnelles, des cheminements qui permettent de comprendre cette relation que chacun tisse avec son expérience professionnelle. Ce chapitre s'écarte maintenant des histoires personnelles pour aller voir du côté de l'entreprise : les entreprises ont-elles besoin d'implication dans le travail ? La question peut paraître superflue parce qu'il est évidemment préférable d'avoir un personnel impliqué plutôt que non impliqué, de la même manière qu'il vaut mieux être beau, riche et intelligent que laid, pauvre et sot. Mais cela ne démontre pas que l'efficacité du travail en commun nécessite de l'implication dans le travail. L'implication du caissier d'hypermarché est-elle indispensable à la réussite du magasin, le niveau d'implication entraîne-t-il une augmentation des résultats économiques ? L'implication de l'ouvrier à la chaîne, de