Document generated on 07/18/2025 4:26 a.m.

International Review of Community Development
Revue internationale d'action communautaire

La gestion institutionnelle des rapports sociaux
The Institutional Management of Social Relations
La gestión institucional de las relaciones sociales

Vincent de Gaulejac

Number 20 (60), Fall 1988

Des recompositions du social éclaté

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1034111ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1034111ar

See table of contents

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (print)
2369-6400 (digital)

Explore this journal

Cite this article

de Gaulejac, V. (1988). La gestion institutionnelle des rapports sociaux. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (20), 57–62. https://doi.org/10.7202/1034111ar

Article abstract

The main characteristic of modern societies is the extraordinary expansion of the organizations that invest, control and manage the various registers of social life: social relations are essentially organised relations, that is relations structured by the organizations. The author proposes here to analyse the effects of this reconstruction. If the class society linked to industrial capitalism was a rigid, hierarchical and repressive society, the dual society that emerges presently is fragmented, fragile and oppressive. On the one hand, it tends to make the individual his own referent by constantly sending him back to himself, to the necessity of "self-fulfillment" and on the other hand, it sets up an organizational network of the social space in order to control the outcomes of its development.

Tous droits réservés © Lien social et Politiques, 1988

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

La gestion institutionnelle des rapports sociaux

V. de Gaulejac

L'évolution des sociétés modernes conduit un nombre de plus en plus élevé d'individus à changer de place dans la société. La mobilité sociale et la mobilité culturelle contribuent à développer le phénomène de l'individualisation. Aux sociétés traditionnelles hiérarchisées selon une structure sociale bien installée et relativement fixe dans laquelle chaque individu occupe une place déterminée se substitue une société multipolaire constituée de réseaux intriqués selon un ordre mouvant, ou plutôt des ordres plus ou moins stables qui s'organisent autour de logiques (de « rationalités ») différentes : économiques, urbaines, politiques, culturelles... Dans cet ordre « éclaté », les individus sont amenés à changer de place au cours de leur existence ou à occuper à un moment donné plusieurs places dans des réseaux différents. La multi-appartenance est d'ailleurs une stratégie nécessaire pour conquérir des positions de pouvoir, dans les domaines économiques, politiques ou intellectuels.

La guerre des places tend à remplacer la lutte des classes

Dans le monde industriel, on naît ouvrier ou bourgeois et on le reste toute sa vie dans la majorité des cas. Dans la société « post-industrielle », la compétition pour occuper ou inventer les places sociales est de plus en plus rude. Chaque individu est confronté à la nécessité de se faire sa place, de « trouver une situation » et même, dans certains cas, de « créer son emploi ». Les places ne sont plus attribuées une fois pour toutes, il faut « les prendre » à ceux qui les ont, se battre pour les garder ou en inventer de nouvelles. Ce phénomène a des conséquences contradictoires : la mobilité entraîne des possibilités de changement, une plus grande liberté de choix au niveau individuel, mais par là même elle produit l'insécurité, la peur de perdre et l'exclusion de tous ceux qui sont éliminés de cette compétition.

Si la société de classe liée au capitalisme industriel était une société rigide, hiérarchisée et répressive, la société duale qui se profile actuellement est éclatée, fragile et oppressive. D'un côté, elle tend à faire de l'individu son propre référent en le renvoyant constamment à lui-même, à la nécessité de « s'autoréaliser », de l'autre, elle met en place un maillage organisationnel de l'espace social pour maîtriser les conséquences de son développement. La caractéristique principale des sociétés modernes est l'extraordinaire développement des organisations qui investissent, contrôlent, gèrent l'ensemble des registres de la vie sociale : les rapports

sociaux sont essentiellement des rapports organisés, c'est-à-dire des rapports structurés par les organisations.

Ces remarques rejoignent les analyses d'Yves Barel (1984), pour qui le « vide social » renvoie moins à la disparition des « sociétés locales » (villages, quartiers, voisinages...) qu'à « la rupture du dialogue entre la population et les appareils, les institutions qui la "représentent", entre la "périphérie" et le "centre". Quand l'establishment social cherche sa population, il ne la trouve pas... La société devient en partie comme étrangère à elle-même, décalée par rapport à ses propres codes, vivant une sorte d'équivalent social du dédoublement de la personnalité ».

C'est ainsi qu'il faut comprendre à la fois le développement et l'impuissance des institutions sociales : elles remplissent « le vide social », mais leur capacité d'intervention sur le social est limitée, morcelée, réduite à un réseau particulier. Elles saisissent des populations abstraites.

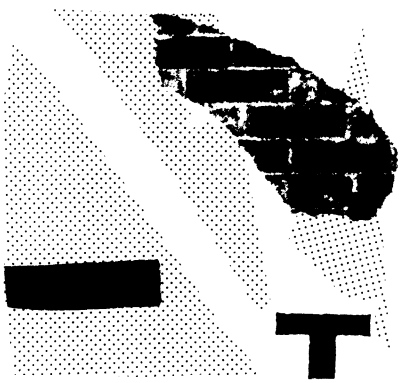
Les institutions structurent l'espace social. Elles sont un élément central de la mise en rapport des individus, de la structuration de leurs relations. L'identité sociale se confond de plus en plus avec la définition que confère la place occupée dans les institutions. À la catégorie professionnelle qui tend à réduire l'identité à la place occupée dans l'univers du travail correspondent, dans la vie hors travail, des catégories institutionnelles : élèves (ou parents d'élèves), locataires, ayants droit, sportifs, assujettis, usagers, malades, adhérents d'un club ou d'une association...

À la fonctionnalisation de l'espace urbain correspond une fonctionnalisation des individus par étiquetage institutionnel. Pour avoir une existence sociale, les individus et les groupes doivent s'adapter au langage, aux habitus, aux contraintes et aux normes des institutions qui organisent l'espace urbain. Plus l'individualisation et l'anomie se développent, plus les institutions tendent à remplir « le vide social » par une multiplicité de supports, de dispositifs, de procédures, afin de tisser des liens institutionnels là où le lien social tend à s'étioler.

Cette évolution produit une institutionnalisation des rapports sociaux et une socialisation des institutions : d'un côté, il y a une codification des relations entre les individus, les groupes, qui ne peuvent se développer en dehors du temps et des espaces prévus à cet égard par « l'administration » (c'est-à-dire les organisations qui gèrent les formes d'utilisation de l'espace et du temps) ; de l'autre, une intégration des individus et des groupes qui contribuent à produire des organisations pour être reconnus comme des interlocuteurs, pour avoir une existence sociale : les locataires constituent des amicales, les usagers des comités, les groupes des associations, etc. Si un groupe de jeunes veut utiliser des espaces collectifs pour jouer au ballon, il lui faut s'inscrire au club de football. Si un groupe d'habitants veut obtenir une salle pour se réunir, il lui faut constituer une association.

Le développement urbain contribue à générer des formes de socialisation abstraites de la même façon que le développement économique a produit des formes de solidarités abstraites : la Sécurité sociale, les Assurances, les Mutuelles, les Assedic... constituent des systèmes institutionnalisés de prise en charge des problèmes de santé, de chômage, d'accidents de travail, de retraites. Les équipements collectifs sont devenus des pôles d'insertion sociale pour une population urbaine individualisée.

La gestion de ces institutions déborde largement les questions d'aménagement interne. Elle a des conséquences pour la vie des usagers par les modalités concrètes de traitement qu'elle induit. L'habitat fait l'objet d'une multiplicité d'injonctions touchant le locataire, l'ayant droit, l'assujetti, le contribuable, le parent d'élève, l'usager... Autant d'étiquetages qui recouvrent des positions dans des systèmes de prise en charge et qui façonnent l'identité des individus. Le processus de socialisation est médiatisé par un ensemble d'organisations qui structurent les groupes sociaux en fonction de leurs diverses appartenances institutionnelles. Les formes de gestion de ces institutions ne peuvent donc être appréhendées uniquement dans leurs dimensions techniques (financières, juridiques, comptables, administratives, commerciales, informatiques, etc.) dans la mesure où elles ont principalement une dimension sociale.



La société au filtre des institutions

Nous assistons là à un renversement important dans les rapports entre la société et les institutions. Si dans un premier temps celles-ci peuvent être considérées comme une production de la société, elles deviennent maintenant un élément central de la production de la société. Les institutions mettent en place des dispositifs de régulation sociale là où la famille, les communautés sociales territorialisées, les classes ne jouent plus ce rôle. Cette évolution a un certain nombre de conséquences.

— *L'objectivation :* la gestion institutionnelle tend à objectiver les individus dans la mesure où ils sont objet de prises en charge, objet de mesures administratives, objet de procédures, objet de traitements spécifiques. Les institutions administrent, prescrivent, gèrent, organisent... Autant d'activités qui positionnent les individus et les groupes concernés, non comme des acteurs sociaux qui agissent, mais comme des actants qui font l'objet d'une action. Le rapport qui s'établit entre l'institution et l'usager fonctionne rarement sur le modèle d'une relation : l'institution n'écoute pas dans la mesure où elle ne peut « entendre » un discours qui n'emploie pas ses termes ; elle ne peut prendre en compte « les besoins » que dans la mesure où ils s'expriment dans le cadre qu'elle a prévu à cet effet [1].

— *L'inversion des termes de l'offre et de la demande :* c'est l'offre institutionnalisée qui structure la demande sociale. Pour être entendue, la demande doit s'exprimer dans le cadre des procédures et des dispositifs institués. Ainsi, les travailleurs sociaux deviennent « les porteurs » des besoins de la population défavorisée ; les enseignants jouent le même rôle pour les élèves, les offices d'HLM pour les locataires, les médecins pour les malades, l'administration pour les usagers... Les problèmes sont alors abordés à travers le discours des professionnels chargés de les traiter. L'habitat est traité à partir des procédures d'attribution, de réhabilitation, d'entretien, de contentieux, de financement ; les loisirs sont organisés à partir du fonctionnement des conservatoires de musique, des clubs sportifs, des centres socio-culturels, des maisons de jeunes ; l'éducation est traitée à travers le prisme des programmes, des rythmes scolaires, des filières d'orientation... Les institutions captent la demande sociale en la traduisant dans un langage spécialisé soumis à leur logique interne de fonctionnement, ce qui contribue à « assigner les individus à résidence institutionnelle ».

— *La normalisation institutionnelle de l'espace et des activités sociales :* ce sont les « gestionnaires » qui fixent les règles du jeu social, qui décident de l'utilisation de l'espace, de la répartition des habitants dans ces espaces, des activités proposées par les équipements collectifs, des règles d'admission et de leurs modalités de fonctionnement. Certes ces règles peuvent faire l'objet d'une concertation mais le degré de participation dépend de la bonne volonté des responsables institutionnels et leur application est pratiquement toujours maîtrisée par des professionnels.

Cette normalisation contribue à renforcer l'exclusion sociale des individus et des groupes dont les habitus et les situations ne sont pas « conformes ». L'inadaptation est institutionnelle autant que sociale à partir du moment où les organismes tendent à exclure les usagers qui ne s'adaptent pas à leur fonctionnement. Du point de vue de l'institution, on ne peut comprendre qu'un usager ne sache pas lire, ne remplisse pas un questionnaire, ne respecte pas les délais prescrits, ne s'adapte pas aux heures d'ouverture, ne suive pas le programme, etc.

— *L'individualisation :* les institutions appréhendent les individus de manière parcellaire. Chaque institution réduit la population à une dimension particulière en fonction de sa spécialité, et à l'intérieur de ce cadre tend à traiter une somme de cas individuels. D'où la difficulté de l'interpartenariat et de l'approche globale, dans la mesure où une gestion globale ne peut se réduire à la somme des gestions parcellarisées. Dans un même quartier, chaque institution produit une lecture partielle : l'école a affaire à des élèves, l'office HLM à des locataires, le service social à des familles en difficulté, les services municipaux à des administrés, les élus à des électeurs... À l'intérieur d'une même institution, la spécialisation fonctionnelle produit les mêmes effets.

Comme l'analyse R. Castel (1981), l'action sociale couvre un vaste champ d'interventions en s'attaquant chaque fois à des cibles spécifiques : malades mentaux, toxicomanes, handicapés, enfants en difficultés, femmes battues, mères célibataires, alcooliques, délinquants, etc. Cette sérialisation atomisante du traite-

ment des problèmes sociaux concourt à les individualiser en combinant un double processus d'abstraction et de psychologisation : « Plus un système d'assistance et de soins est écartelé entre divers services bureaucratiques qui découpent les bénéficiaires en catégories abstraites, plus il en appelle à la psychologisation comme la contrepartie nécessaire de son fonctionnement, l'élaboration d'une causalité interne, intra-psychique, fournissant alors le seul principe de totalisation possible » (p. 143).

Cette évolution du système d'aide et d'assistance se retrouve dans d'autres secteurs. Dans les offices d'HLM, l'habitat est en quelque sorte découpé en tranches selon le service qui le traite : pour l'agent de gestion locative, il est réduit à une quittance de loyer, pour le contentieux à un impayé, pour le service d'entretien à un logement, etc.

Dans un tel univers, l'appréhension collective de la vie sociale devient très difficile dans la mesure où les institutions engendrent des systèmes de plus en plus complexes ; toute action vient remettre en question des règles, des procédures, des normes et provoque de ce fait une résistance très forte de la part de ceux qui les mettent en place. Seuls les individus à « multiples appartenances » peuvent s'adapter aux différents rôles attendus par les organisations auxquelles ils s'adressent. Les individus plus « primaires » qui ne savent pas traduire leurs problèmes existentiels en termes institutionnels sont par contre particulièrement démunis.

— *Effets d'appropriation et d'exclusion :* les institutions cherchent à s'approprier le public, le territoire, le symptôme qu'elles sont censées gérer. Elles se positionnent en propriétaires de leurs objets. Cela entraîne des effets d'exclusion, de concurrence et de déplacement. Exclusion de toute approche qui n'emploie pas les termes qui sont nécessaires pour développer leurs interventions. Concurrence vis-à-vis de ceux qui cherchent à intervenir dans ce qu'elles considèrent comme leur champ propre. Même si une institution ne traite pas correctement un problème qui relève de sa compétence, elle n'acceptera pas que celui-ci soit traité par d'autres, à moins qu'elle puisse le renvoyer à une autre institution spécialisée. La logique de ce type de fonctionnement n'est pas de trouver des solutions aux problèmes posés mais de chercher une réponse opératoire pour régler des « cas ». Si on ne peut régler ce « cas » dans l'institution telle qu'elle fonctionne, on n'adapte pas pour autant le fonctionnement au problème posé, on s'en décharge sur une autre institution. Dans un tel univers, le nombre de cas « traités » n'est pas significatif du nombre de problèmes résolus. On rencontre fréquemment des « cas sociaux » qui font l'objet d'interventions multiples de la part d'institutions variées qui « se renvoient la balle » sans que cela change la situation concrète des personnes qui sont ainsi l'objet de leur sollicitude.

L'enjeu du pouvoir organisationnel

Cette institutionnalisation des rapports sociaux ne produit pas les mêmes effets pour les différents groupes sociaux. Lorsqu'on parle de « la » population, « la » société civile, « les » habitants, « les » usagers, « les » destinataires, on oublie trop souvent qu'il ne s'agit pas « là » *d'un* acteur social, mais d'une pluralité de groupes dont les intérêts sont divergents, voire antagonistes. Entre les jeunes, les adultes et les personnes âgées (classes d'âge), entre les classes dirigeantes, les classes moyennes, les classes populaires et le sous-prolétariat (classes sociales), entre les hommes et les femmes, les Français et les immigrés, les différentes ethnies..., le rapport aux institutions et le mode de traitement par les institutions sont bien différents.

Les effets d'individualisation, d'objectivation, d'exclusion, de normalisation ne concernent pas au même titre l'ensemble de la population. La « rupture de dialogue » évoquée par Yves Barel entre les appareils et les groupes sociaux ne concerne en fait qu'une partie de ceux-ci. Il s'agit des groupes qui font l'objet de l'intervention institutionnelle, « les assujettis », et non de ceux qui les contrôlent. Le réseau institutionnel est également un réseau social. Il est le support de la

constitution de groupes de pression, de groupes professionnels qui le gèrent en fonction de leurs propres intérêts. Si la logique de reproduction des institutions s'impose de façon implacable, c'est qu'elle rejoint les stratégies des groupes sociaux qui les font fonctionner ou qui les contrôlent. Nous ne sommes plus dans le modèle d'un capitalisme industriel où les propriétaires des moyens de production constituaient le noyau dur de la classe dominante. Nous sommes dans un système plus éclaté dans lequel différents groupes tentent de contrôler, ou plutôt de récupérer le pouvoir organisationnel pour l'utiliser au mieux de leurs intérêts. Le contrôle des institutions est devenu un enjeu majeur du pouvoir sur la société. L'hypothèse selon laquelle les institutions concourent à produire la société conduit à distinguer les groupes sociaux qui maîtrisent les institutions et ceux qu'elles maîtrisent. Si l'on considère que la société s'organise de plus en plus autour de réseaux sociaux et de moins en moins autour de classes, une attention particulière doit être accordée aux dispositifs qui structurent les réseaux. Dans ce processus de structuration, les institutions jouent un rôle fondamental. Les réseaux qui rassemblent les cadres dirigeants et les professionnels forment l'équivalent d'une « techno-structure », selon l'expression de Galbraith pour désigner la classe dominante du nouvel État industriel. Ces réseaux peuvent s'approprier une partie du pouvoir des institutions en fixant leurs orientations, en définissant leurs stratégies et en disposant, pour leur propre compte, d'une partie de leurs moyens. Ils tendent ainsi à maîtriser le « champ » social à partir du champ d'intervention des institutions dont ils sont partie prenante. Ces différents champs se constituent selon le modèle décrit par M. Foucault à propos de la médecine ou de la psychiatrie : on constitue un objet-symptôme qui permet le développement d'un savoir, puis de normes de classement, puis d'un corps de spécialistes qui débouchent sur la création d'institutions de prise en charge de la population ainsi étiquetée. L'ensemble de ces institutions s'organise dans des réseaux, des « dispositifs d'action concertée » dont la fonction principale est d'harmoniser leurs modes d'intervention, de rationaliser leur production, de réguler leurs marchés.

C'est dans ces nouveaux champs que se sont développées les « nouvelles classes moyennes », qui rassemblent les occupants de ces nouveaux métiers : professionnels de la relation, conseillers de vie, travailleurs sociaux, agents de développement, gestionnaires de service, personnels médico-sociaux, agents d'éducation, agents culturels...

Les champs de l'habitat, de la famille, de la santé, de l'éducation, de la culture... constituent maintenant autant de réseaux de professionnels à côté du champ de la production économique. La déstructuration constante des rapports de production produite par l'évolution du capitalisme financier conforte ces processus de restructuration institutionnelle des rapports sociaux urbains [2]. Les paysans, les ouvriers, les petits commerçants, les immigrés, les employés du tertiaire, confrontés à l'urbanisation, à la crise industrielle, aux nécessités d'une adaptation à de nouveaux emplois, de nouveaux cadres de socialisation, sont ainsi traités, rééduqués, réadaptés, réinsérés, réhabilités, réorientés. Ils rejoignent les jeunes, les marginaux, les chômeurs, les handicapés, les préretraités, les retraités, les assistés de toutes sortes qui nécessitent des prises en charge particulières dans la mesure où ils ne peuvent pas ou plus occuper une place qui les rende autonomes. Il s'agit en fait de substituer à des réseaux sociaux défaillants des supports institutionnels de socialisation. C'est un des visages de la société duale d'opérer une coupure entre des réseaux sociaux actifs et organisés dont le pouvoir s'étaye sur l'appartenance à des institutions, et des individus isolés, atomisés, séparés de leur groupe originaire d'appartenance.

Il n'y a pas entre ces deux groupes de rapports en termes de classes sociales. Si les cadres et les professionnels des institutions ont des intérêts communs, des habitus semblables, des modes de vie identiques, et de ce fait peuvent être assimilés aux classes moyennes, les individus qui font l'objet de l'intervention de ces institutions sont dispersés, éclatés, sérialisés, individualisés. En aucun cas ils ne forment une communauté et sur bien des aspects leurs intérêts sont divergents. C'est la raison pour laquelle ils sont dans l'incapacité de s'organiser, de présenter un front commun, que ce soit en face des pouvoirs politiques, des pouvoirs économiques ou des institutions chargées de les prendre en charge. Ils ne représentent qu'une somme de catégories abstraites (chômeurs, locataires, malades, usagers, ayants droit, familles monoparentales, personnes âgées, jeunes inadaptés, toxicomanes...) dont l'identité collective est définie par le type de prestation dont ils sont censés bénéficier.

Dans les meilleurs cas, ils constituent des associations ou des amicales qui réussissent à s'imposer comme interlocuteurs s'ils bénéficient du soutien actif de professionnels ou de militants qui sont liés par ailleurs au ré-

seau institutionnel. L'expression « éclatement du social » rend bien compte de cet état des choses à condition que l'on précise qu'il ne s'agit que d'une partie du social.

Car on a, d'un côté, un social constitué de réseaux actifs, organisés, regroupant les classes moyennes et les classes dirigeantes, qui assurent leur pouvoir et leur reproduction en s'appuyant sur des systèmes d'organisation qui structurent la vie sociale : entreprises publiques et privées, appareils d'État, institutions. Ces organisations offrent des places à durée déterminée aux autres classes sociales qui sont orientées, formées et utilisées en fonction des besoins du marché.

De l'autre, un social constitué de réseaux déstructurés, inorganisés, d'individus déclassés, de familles morcelées, dont « l'éclatement » est géré par des institutions multiples qui en assurent la cohésion abstraite.

Vincent de Gaulejac
Laboratoire de changement social
Université Paris IX Dauphine

Notes

1 Ainsi, le besoin de danser des jeunes ne sera pris en compte par une municipalité que dans la mesure où il s'exprimera 15 jours à l'avance sous la forme d'une demande écrite pour une salle, spécifiant le nom du responsable du groupe, les horaires d'utilisation, le nombre de personnes concernées, etc.

2 Dans les États qui, au nom du libéralisme, abandonnent l'intervention publique dans les quartiers populaires frappés par la crise, en particulier en Grande-Bretagne et aux USA, la déstructuration des rapports sociaux est spectaculaire. Faute de référents institutionnels, l'anomie se développe, la dégradation du tissu social s'accélère, comme si l'on repassait de l'État à la horde (Enriquez, 1983).

Bibliographie

BAREL, Yves. 1984. *La Société du vide*. Paris, Seuil.

CASTEL, R. 1981. *La Gestion des risques*. Paris, Éditions de Minuit.

ENRIQUEZ, E. 1983. *De la horde à l'État*. Paris, Gallimard.