

# Culture et identités professionnelles

*Cours de Denis la Mache  
Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales  
Chercheur associé au LADYSS-CNRS*

## I - Les identités professionnelles

La question de la relation acteur/organisation ne peut pas se satisfaire d'une réponse uniquement formulée en termes de *pouvoir* et de *stratégie*.

L'approche stratégique propose des éléments de compréhension importants, **mais ne saurait épuiser totalement la question** (notamment pour tout ce qui fait que nous ne sommes pas *que* des êtres de calculs froids et rationnels).

Des inimitiés, des haines, les attirances irréprouvables... agitent les organisations. Elles structurent les systèmes de relations interpersonnelles. Pour comprendre cet aspect de la vie des organisations, certains sociologues (dont Philippe Bernoux) suggèrent un détour par la psychanalyse.

### **A – Désir et identité : enracinement psychologique des identités de travail**

Curieusement, on peut trouver chez Sigmund Freud quelques clés de compréhension des organisations de travail. S. Freud ne s'est pas contenté d'une analyse des relations intra familiales. Il a aussi cherché à étendre la méthode psychanalytique aux organisations.

En tant qu'objet premier de la psychanalyse, le thème de la *relation* est extensible comme modèle au domaine de la société tout entière et donc aussi aux organisations de travail qui la composent

Un principe de base : La psychanalyse s'instaure par la découverte de *l'inconscient*, c'est-à-dire de l'en deçà de la volonté rationnelle. Pour être comprise, celle-ci doit donc faire appel à celui-là. La compréhension de la rationalité passe par la connaissance de ce qui préside à son agencement.

L'être humain est un être de désir : Ce désir doit être non seulement accepté, mais aussi reconnu. De plus, ce désir *ne peut pas ne pas* se traduire dans une expression sociale.

Dans son approche des organisations, Renaud Sainsaulieu a repris ce point : Il en fait un élément de compréhension du lien entre *reconnaissance* et *identité*. Et il pose ce lien comme essentiel dans la compréhension des comportements de l'Homme au travail.

À ce propos : je vous conseille tout particulièrement la lecture de *L'identité au travail* (Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985).

Son analyse organisationnelle : explore la question du désir dans la connaissance du fonctionnement des organisations. Le désir y est abordé en lien avec la nécessaire reconnaissance de soi pour accéder à l'identité.

Ce concept d'identité est central dans l'analyse de R. Sainsaulieu : il lui apparaît essentiel pour désigner cette part du système du sujet qui réagit en permanence à la structure du système social.

L'identité pour Renaud Sainsaulieu : C'est l'expression de cette quête de force que l'on retrouve dans les ressources sociales pour arriver à la possibilité de se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre. Soucieux d'exister, désireux d'être, le sujet ne trouve cette plénitude que dans les moyens sociaux de codifier cette expérience.

En clair : Nous utilisons tous les opportunités que nous présentent les organisations dans lesquelles nous évoluons pour nous faire reconnaître comme des *êtres désirants*. Et ça, nous le faisons tous les uns avec les autres, les uns face aux autres, les uns vis-à-vis des autres....

Bref : les comportements de groupes sont les aboutissements de chaînes de significations individuelles.

Freud met en cause l'opposition entre :

- psychologie individuelle
- psychologie sociale.

On ne peut en effet faire abstraction des relations de l'individu avec les autres.

L'autre que nous côtoyons dans les organisations « *n'existe que pour autant qu'il existe pour nous (Freud)* ».

Ça veut dire qu'une forme *d'attachement* (identification, solidarité, hostilité...) est indispensable pour constituer qui que ce soit en autrui. Sans investissement affectif aucun groupe ne parvient à se constituer. Freud va même jusqu'à parler de *lien libidinal*.

Libidinal : Relatif à la libido, c'est-à-dire à l'ensemble des pulsions sexuelles.

**Il y a donc un lien libidinal dans toute organisation.**

## **B – Le père et les paires**

Eugène Enriquez approfondit la question et explore les dynamiques collectives en terme de père et de paires.

D'après lui :

- **Il ne peut y avoir de groupe sans père** : il ne peut y avoir de groupe sans obligation de paiement infini de la dette du droit à l'existence et du droit au sens.

- **Il ne peut y avoir de groupe sans amour** : c'est l'amour qui permet la création et la permanence des liens dans un groupe. Grâce à lui tout groupe doit sa cohésion. Cet amour lie les individus au *père* (le chef) et aux *frères* (les pairs).

Ainsi, s'il n'existe pas un lien libidinal entre un individu, son supérieur et ses pairs, il ne peut y avoir de groupe. **La nécessité de ce lien libidinal va structurer le groupe.**

D'autre part : Toute personne a comme référence un idéal du moi, substitut du narcissisme. Or le narcissisme naît dans la relation à l'autre dans le stade de l'enfance.

Par ailleurs : nous ne pouvons nous voir que parce que l'autre nous voit et nous parle de nous.

Donc : Narcissisme et appréhension de l'unité de l'individu à travers autrui sont des événements de la période de l'enfance qui se retrouvent ensuite dans la vie d'adulte et dans la relation au supérieur à travers une relation duelle.

Ex : Cette analyse freudienne du narcissisme est citée par Philippe Bernoux pour analyser les réactions d'ouvriers lorsque (parlant de leur chef) ils pointent sa justice ou son injustice. Philippe Bernoux met cela en relation avec l'idée d'une égalité de traitement par le père.

Une société fondée sur l'amour du père et l'égalité des frères serait donc une requête fondamentale du lien libidinal et narcissique.

Pour autant, Freud ne propose pas de poser l'avènement d'une société d'amour mutuel comme idéal.

Tous ces principes fondent un certain nombre de *contradictions* qui structurent les organisations de travail.

Parmi ces contradictions, il y a :

- **L'ambiguïté de la figure du chef** : les individus ne peuvent vivre ensemble que par référence à un autre unique, *le père* qui cherche à les séduire. Celui-ci est parallèlement une figure dangereuse et menaçante. Les fils devront se révolter, désirer, son meurtre pour conquérir leur autonomie.

Sans père, pas de fils, pas de communauté. Sans son meurtre pas de communauté non plus. Toute relation de pouvoir dans une organisation est chargée de cette ambiguïté.

- **La question de l'altérité** : le *moi* ne se construit qu'à travers la reconnaissance de l'autre. Mais cette différenciation d'avec autrui est un risque de rupture de l'égalité des frères et de leur communauté.

La communauté est en permanence menacée par l'altérité : pour rester soi-même, il faut être différent. Être différent, c'est s'opposer. S'opposer c'est remettre en question l'égalité et la communauté.

À cela s'ajoute la pulsion de destruction : elle s'exprime dans toutes les conduites sociales aux dépens du prochain. « *L'homme est tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de*

*son prochain, d'exploiter son travail sans dédommagement (...) de l'humilier, de le martyriser et de le tuer ».* (Freud)

Un des moyens de renforcer la cohésion du groupe : (de mettre l'accent sur le lien libidinal en empêchant l'agressivité de s'exprimer entre les membres du groupe) *est de détourner l'agressivité vers l'extérieur, de designer des adversaires.*

Dans toute organisation il y a :

**- Une tendance :**

- soit à l'autodestruction par anéantissement de toute altérité,
- soit à l'invention permanente de nouveaux ennemis.

**- Une tension entre :**

- pulsion d'amour
- pulsion de destruction.

Le bon fonctionnement d'une organisation supposerait :

- Le maintien d'un lien d'amour et de l'identification au père,
- l'acceptation des différences et de l'altérité tout en négociant la réciprocité.

Le lien d'amour ne pouvant être qu'exceptionnellement fusionnel, le problème de l'organisation est de permettre :

- la différence et l'altérité
- tout en gardant l'unité,

d'où la nécessité du respect de ces différences.

Ce lien d'amour ne peut exister que dans la *reconnaissance* qui passe elle-même par des structures de négociation. Celle-ci est en effet le principal moyen social de la reconnaissance.

La présence de la figure du père (créateur, dominateur, castrateur) est une condition d'existence de la communauté, comme une figure aimante de la communauté, consciente que son rôle est de créer une harmonie.

## II – Identités et Cultures dans les organisations de travail

Un autre moyen de comprendre le fonctionnement d'un groupe est de s'intéresser à sa culture.

### A – Les cultures des professions et catégories socioprofessionnelles

Renaud Sainsaulieu a, parmi les premiers, tenté d'explorer systématiquement les effets du travail sur les comportements relationnels et non (comme c'était le cas jusque-là) sur les psychologies individuelles.

Sa perspective permet de cerner des comportements de groupes et de définir des cultures :

- d'entreprise
- d'atelier
- de catégories professionnelles.

L'explication de ces sous-cultures est faite à partir :

- de la position hiérarchique,
- des situations de travail
- de l'organisation technique de la production (combinant les qualifications et les catégories socioprofessionnelles avec des situations typées comme la chaîne, le service d'entretien...)

Ainsi, les individus arrivant dans l'entreprise avec leur culture propre font l'apprentissage d'une culture particulière du groupe de travail.

Cette culture est le résultat de 3 dimensions :

- **la culture antérieure de chaque membre du groupe** : culture familiale, ethnique, culture au travail acquise dans une autre entreprise.
- **la situation de travail proprement dite** : catégorie socioprofessionnelle, type de travail...
- **la situation stratégique des rapports de pouvoir** : politique de la direction, syndicalisme, relation de pouvoir spécifique à tel bureau ou atelier...

La combinaison de ces 3 dimensions est particulière à chaque entreprise et même à chaque atelier ou bureau.

### B – La culture d'entreprise en question

La culture d'entreprise est plus qu'une expression à la mode: c'est, dit Bernoux, un phénomène bien réel.

La Preuve : les difficultés qu'éprouvent 2 entreprises qui fusionnent à traiter la compatibilité avec des « mentalités » très différentes.

Parler de mentalité pour expliquer ce type de difficulté est, dit Ph. Bernoux, parfaitement exact, mais n'éclaire pas beaucoup le problème. Il n'est pas réductible non plus à une question de pouvoir.

Les difficultés viennent le plus souvent de ce que les relations entre les divers acteurs ne sont pas réglées, formellement ou non, de la même manière dans les 2 entreprises.

Il y a donc culture au sens de *système et sous système d'action*.

Comme le souligne Philippe Bernoux : les cultures ont été inventées pour répondre à des conditionnements très concrets dans les ateliers ou les entreprises différentes. En ce sens, la différence des conditionnements explique la différence des cultures.

Mais le poids des premiers est toujours insuffisant pour définir les secondes. Les processus conduisant à mettre en place des cultures ne sont pas de l'ordre des déterminismes.

Comme le constate Emmanuelle Reynaud : les individus et les groupes réussissent à dominer les contraintes de la situation en inventant des conduites destinées :

- à assurer le fonctionnement de l'atelier
- à définir leur identité (individuelle et collective)

#### **Le management participatif**

Se situant davantage dans la perspective de l'école des relations humaines, R. SAINSAULIEU va aborder les problèmes des relations de travail sous un angle culturel. L'accent est mis sur l'identité au travail, et les effets de l'organisation sur les groupes et les individus en termes de représentation et de valeurs professionnelles. Cette approche se présente comme une légitimation du management participatif et de la conception de l'entreprise comme communauté de travail.

Michel. Liu a ce sujet proposé le concept de : « micro culture d'atelier » entendu comme un *système complexe d'action* au sens entendu par Michel Crozier et Erhard Friedberg (*c'est-à-dire un ensemble d'individus coordonnant ses actions propres par des mécanismes stables et assurant cette stabilité grâce à des mécanismes, régulateurs dont l'élaboration est collective*).

Il y a invention d'une culture par le personnel de l'atelier : l'objet de cette culture est autant de résoudre des problèmes concrets que de définir l'identité du groupe. La culture renvoie à l'identité.

L'idéologie managériale se saisit de la culture d'entreprise comme d'un *outil*. Elle la définit peu ou prou comme *l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail*.

Le tableau suivant permet de poser quelques jalons importants des stratégies managériales :

	<b>Motivation</b>	<b>Satisfaction</b>	<b>Implication</b>
<b>Époque</b>	Années 30, école des RH	Années 60 et 70, les 30 glorieuses	Depuis les années 80
<b>Objectifs</b>	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun de l'entreprise
<b>Idées de l'entreprise</b>	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
<b>Idées de l'individu dans l'entreprise</b>	Domaine de la performance individuelle		Négociation-relation entre individu et entreprise
<b>Objectif de l'entreprise</b>	économique	social	Économique, social et culturel
<b>Niveau des politiques</b>	Du personnel	Du personnel	général
<b>L'entreprise veut développer</b>	Sa performance à travers différentes motivations	Le bien-être des salariés	Opportunités et adhésion
<b>Mots clés</b>	objectifs	résultats	projets

Source : Maurice Thévenet : *audit de la culture d'entreprise*, Paris, éd d'Organisation

À la *culture d'entreprise* s'ajoute la *culture de métier*. Les sociologues du travail y voient un ensemble plutôt vague de thématiques qui englobe la morphologie de l'espace professionnel, les formes objectives de l'organisation du travail, les politiques de socialisation et de segmentation de groupes...

De manière générale, l'attention est portée en priorité aux pratiques et représentations partagées qui instituent un groupe professionnel en entité collective homogène.

Le geste technique est une première manière de qualifier les métiers : l'usage et la maîtrise du corps différencient les pratiques professionnelles en vertu d'une série de caractéristiques extrêmement variées (coup de main du menuisier, coup d'œil du contrôleur...).

L'acquisition d'une culture de métier passe donc par l'apprentissage d'une gestuelle qui (sur le plan technique) résulte d'un long processus d'incorporation qui érige au statut de réflexes les mouvements, postures, expressions... de celui qui travaille.

Le paradoxe ultime est que : plus la technique est assimilée, incorporée, maîtrisée plus le mouvement paraît naturel, loin du geste imposé.

La gestuelle n'est pas pure technicité. Elle est aussi façon de se tenir avec les autres (collègues, clients, supérieurs, fournisseurs...).

**Ex** : Dans le domaine de la musique, il y a aussi des gestes rituels qui échappent à la nécessité professionnelle technique, mais permettent le bon fonctionnement du collectif au

*travail (ex la manière d'applaudir le chef d'orchestre par les musiciens qui est cohérente avec le type de relations qu'ils entretiennent).*

La langue : En plus des gestes, elle constitue également efficacement la culture de métier. Le monde du travail est d'une grande richesse sémantique. Les formules, mots, tournures... créent des univers communs de signes et de sens.

C'est un instrument au service de l'organisation du travail et de la régulation des relations de travail. La langue ne fait pas qu'enregistrer un ensemble de pratiques et de valeurs : elle est *performative*. Elle ne fait pas que décrire l'action, elle l'implique.

Il y a une connivence linguistique avec l'objet de son travail. C'est aussi un moyen de gérer les risques du travail, de dire, à l'aide des mots les plus pertinents le sens exact de ce que peut être et de ce que doit être la prudence ouvrière et (éventuellement) d'en analyser les failles.

Pour reprendre les catégories élaborées par E. Goblot, la langue est à la fois :

- **Barrière** : elle distingue, elle est façon de se démarquer des autres corps de métier.
- **Niveau** : elle rassemble, crée du lien social, forge une identité collective

### **III – Identité, culture et conflit**

Les tensions qui naissent de la rencontre de cultures différentes ne sont pas toutes explicables seulement en terme :

- d'intérêts économiques
- de jeux de pouvoir
- d'histoire des groupes

Et ce même si les acteurs concernés donnent souvent ce type de réponse.

Le vécu ne correspond que partiellement à la Réalité : il est un « point de vue, c'est-à-dire un point unique duquel on opère une recomposition de la réalité sociale.

La réalité sociale est à chercher à partir du discours et des actes, mais se situe au-delà du discours. Celui-ci n'est jamais vraiment exempt d'une justification.

Partons d'un exemple : les conflits sociaux.

Ils sont généralement expliqués à partir de facteurs comme la situation économique, les inégalités sociales... Tout cela n'explique pas précisément pourquoi, à un moment donné, des individus se sont groupés pour agir collectivement.

La grève est en effet une action collective : les grévistes ne sont pas des marginaux ou des exclus. Ils sont au contraire particulièrement intégrés. Ce qui permet l'action collective n'est pas le dénuement, l'exclusion ou la dépossession.

Au contraire, d'après J-D Reynaud (Sociologie des conflits du travail) : c'est au moins une ébauche d'appropriation du travail, de possession d'un capital professionnel d'entraide et d'échange.



« Ce qui permet l'action collective a finalement un nom bien connu dans la sociologie de Durkheim : c'est l'intégration de l'individu à une communauté (...) une place dans un ensemble social et dans un réseau d'échange et surtout la participation à des convictions et des valeurs communes. Les individus peuvent agir ensemble à partir du moment où ils forment un corps »

J-D Reynaud

Il n'y a d'action collective qu'à condition que les individus se sentent soit :

- **Intégré à un ensemble social** (cheminots, ouvriers de la métallurgie...)
- **Porteurs de valeurs communes** plus ou moins reconnues par leur société d'appartenance (fonctionnaires défendant le service public...)

Les individus se groupent alors et prennent des risques pour défendre des valeurs communes.

On a alors affaire à des *communautés pertinentes d'actions collectives*

Communauté pertinente d'action collective : définies par Denis Segrestin dans un article intitulé « les communautés pertinentes d'action collectives » paru dans la revue française de sociologie en 1980.

Elles ne se définissent pas en elles-mêmes, mais par rapport à une action. Elles peuvent se défaire lorsque l'action ne les mobilise plus.

D'après P. Bernoux, les actions collectives fortes, celles qui mobilisent un groupe se déclenchent lorsque les individus porteurs de ces valeurs communes :

- sentent celles-ci menacées
- se sentent assez forts pour ne pas supporter passivement cette menace

Le ritualisme des grèves programmées, traditionnelles... n'entraîne généralement qu'une mobilisation faible et peu durable.

Les mouvements durs, durables, fortement mobilisateurs sont ceux qui atteignent les individus dans leur « Identité ».

Approfondissons la question à partir des travaux de Renaud Sainsaulieu :

L'identité : C'est ce par quoi un individu se définit lui-même socialement. Il appartient à plusieurs groupes sociaux (sa famille, son quartier, son entreprise...). L'identité ne connote pas l'identique, mais l'appartenance grâce à laquelle un individu se définit.

Elle est proche du concept de *status* : Distinct du statut, celui-ci est défini par Henri Mendras comme le jeu des différents rôles sociaux rempli par un individu ou recombinaison de ses positions. Le *status* est une recombinaison inédite et changeante de statuts (qui eux sont désincarnés et se définissent indépendamment des individus qui les endossent).

L'identité fonde la communauté. Elle permet d'aborder l'organisation de travail :

- non sous l'angle des objectifs d'action, des calculs cout-avantage...

- mais sous l'angle des représentations

Renaud Sainsaulieu fonde les identités collectives sur le fait que : « *Les individus ont en commun une même logique d'acteurs* »

Dans l'entreprise, la création d'une identité de groupe :

- se voit à la création de normes relationnelles particulières
- se traduit en comportements concrets

Attention toutefois : un comportement possible n'est pas exclusif d'un autre, les individus se rattachent à plusieurs groupes sociaux (ce qui constitue autant de racines à son identité).

Ex : *Les ouvriers immigrés de Renault Fleins avaient adopté les normes de comportement des ouvriers et en plus en avaient créé d'autres car ils s'étaient sentis assez forts et légitimes pour le faire.*