

# L'identité, les cultures en organisation

## Rémi Bachelet

Ce cours est disponible ici



Cours distribué sous licence **Creative Commons**,

selon les conditions suivantes :



Source des images indiquées au-dessous ou en cliquant sur l'image



# *Comment utiliser ce cours :*

- 1. Mettre les diapos en format plein écran en cliquant sur**
  - 2. Faire défiler l'animation en cliquant sur les diapositives**
- (attention : cliquer sur une image ou un lien ouvre la page web correspondante)



***À propos de vous :***  
***Qui suis-je ?***

**2 min pour répondre par écrit à cette question ..**

## Quelles réponses courantes ?

- Etat civil : Nom, âge, sexe
- Qualité d'élève dans une grande école
- Qualité d'étudiant
- Origine géographique
- Coursus (prépa)
- Famille
- Identité numérique (dans un univers virtuel, dans une communauté en ligne)
- *Réponses succinctes ou approfondies,*
- *Voire refus de répondre (« trop personnel »)...*

## Auriez-vous répondu la même chose à :

- 18 ans (lycée),
- 14 ans (collège),
- 6 ans (primaire) ... **et que répondrez-vous à**
- 26 ans
- 40 ans
- 65 ans... ?

# Qui suis-je ?

L'identité est **contingente**, /*âge*,  
mais aussi /*contexte*...

Mais qu'est-ce que le Soi ?

## Le soi, un concept dynamique

- Les composantes du concept de soi
- Soi et classes d'âges
- Identité personnelle pendant les études
- Identités au travail

## De l'identité à la culture

- Approches culturelles des organisations
- Cultures nationales
- Les mondes sociaux de l'entreprise

# Les 5 composantes du concept de soi (1/2)

(Selon René Lécuyer, 94, « Le développement du concept de soi de l'enfance à la vieillesse »)

## 1. Le soi matériel :

**Apparence physique, santé, possession d'objets**

## 1. Le soi personnel :

**Aspirations, émotions,**

**Qualités et défauts, philosophie de la vie, rôles et statuts (étudiant..)**

**Sentiment plus ou moins fort de cohérence interne**

# *Les composantes du concept de soi (2/2)*

## **1. Le soi adaptatif :**

**Jugement sur soi-même,**

**Jugement sur sa manière de réagir face à la  
réalité en vue de maintenir son soi  
(autonomie, dépendance..)**

## **1. Le soi social :**

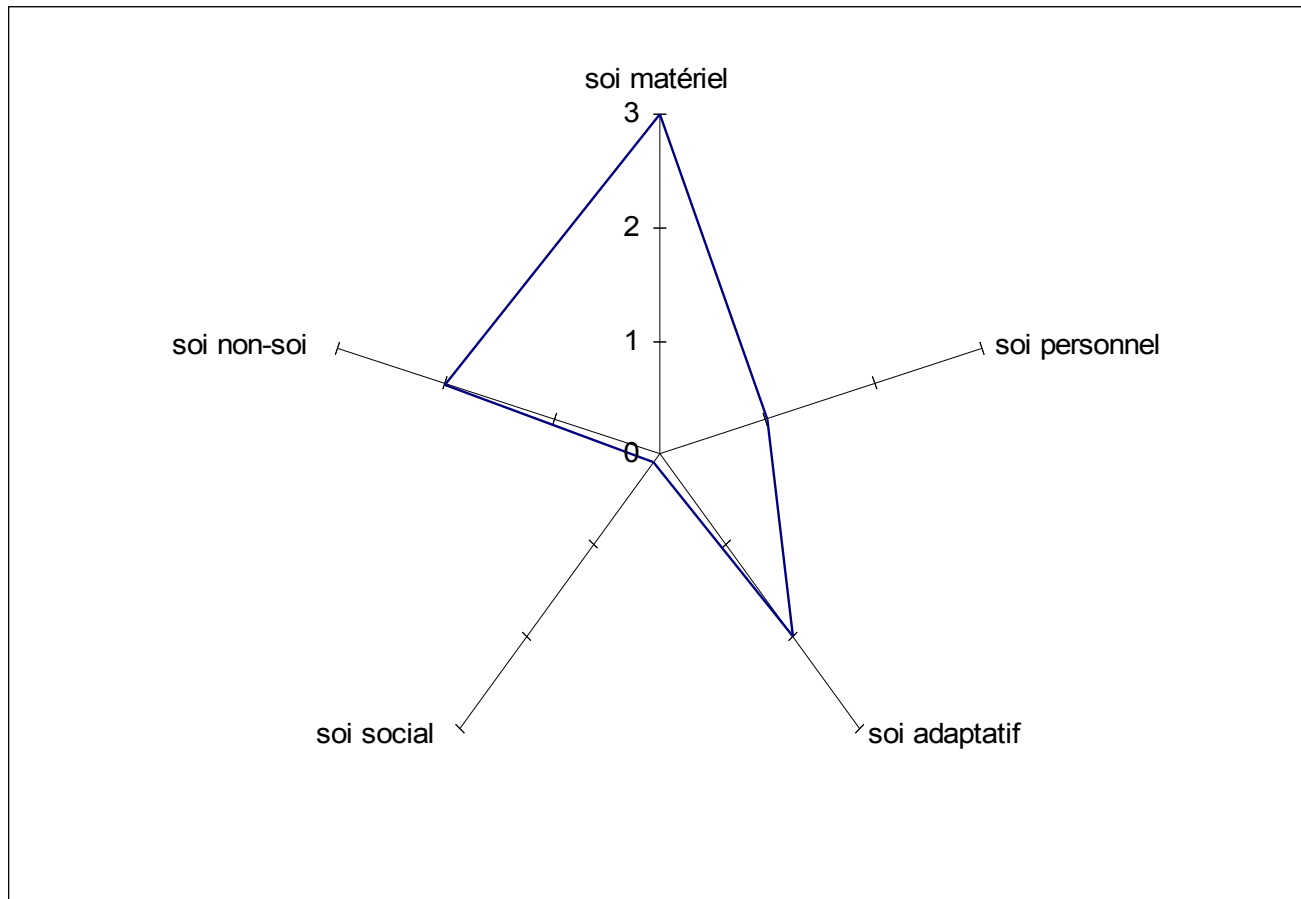
**Descriptions de comportements en société  
(réceptivité, altruisme), références à la  
sexualité**

## **1. Le soi non-soi :**

**Répondre en parlant des autres (mais sur des**



# *Les composantes du soi ne sont pas forcément exclusives*



# *Stades du soi liés à des classes d'âges*

(1/3)

(René l'Ecuyer, 94)

## *Émergence du soi (6-18 mois)*

### **« stade du miroir » (Lacan)**

*D'abord l'enfant vit dans la confusion de lui et de l'autre. Puis, placé devant un miroir, il va comprendre que ce qu'il voit dans ce miroir n'est qu'une image, autrement dit que l'autre du miroir n'est pas réel. Enfin, troisième moment, décisif celui-là, l'enfant va reconnaître l'image du miroir comme étant la sienne*

## *Confirmation du soi (2-5 ans)*

**« Je possède ce jouet »**

**Émergence du « non »**

**3 ans : activités avec les membres de la famille**

**5 ans : jeux avec les amis**

# Stades liés à des classes d'âges (2/3)

*Expansion du soi (6 =>10 ans)*

**Activités, futur métier (filles)**

**Qualités intellectuelles, résultats scolaires**

**Transition des règles de bonne conduite vers des principes de vie personnelle et sociale « rendre service, écouter »**

*Réorganisation du soi (10-12 => 21-23 ans)*

**Descriptions physiques et psychologiques**

**17-23 ans : apparition de valeurs « justice,**

**vérité »**

# *Stades liés à des classes d'âges (3/3)*

## *Polyvalence du soi (24-25 => 42-43ans)*

**La nécessaire adaptation aux situations conduit à intégrer différentes images.**

**Plus de besoin de communiquer, d'être apprécié(e)**

**Hommes => Métier puis activités extra-prof.**

**Femmes => état-civil « mariée mère de X.. »**

## *Maturation du soi (43-45 => 55-57ans)*

**Forte régression des références au travail => activités de loisir**

## *Permanence du soi (58 à => 100 ans+...)*

**Soi matériel « nous avons une maison »**

# États de l'identité personnelle pendant les études

(Harter, 96)

## Etudes = période de recherche de soi :

- Sur le point d'assumer les rôles et responsabilités de l'âge adulte
- Opérer des choix qui auront des conséquences durables
- Introspection et prise en compte de :
  - Compétences scolaires
  - Aptitudes professionnelles
  - Personnalité, conduite morale, acceptation par les pairs...
  - Rêves d'avenir, croyances passées
- **Intégrer ces aspects en une identité cohérente ?**

→ **Quatre états de l'identité**



# Crise de l'identité à l'adolescence

(Erikson, 68)

## Crise de l'identité

*Concilier « le sentiment conscient d'unicité » avec « le désir inconscient de continuité dans l'expérience (..) et l'adhésion aux idéaux d'un groupe »*

## Quatre états de l'identité

1. Surdéterminée
2. Diffuse / confuse
3. En moratoire
4. En voie de réalisation

# Identité surdéterminée

(Erikson, 68)

« La personne accepte les valeurs et les objectifs établis par des tiers (par exemple les parents) plutôt que de faire elle-même l'essai de différents rôles »

- **Pas de remise en question**
  - des valeurs et rôles parentaux,
  - des identifications de l'enfance
- **Conservation des rôles antérieurs, adhésion en bloc aux valeurs parentales, pas de formation d'une identité propre**

# *Identité diffuse / confuse*

(Harter, 96)

- **Pas de crise ou de remise en question, situation floue, évitement de la question**
- **Parfois alternance de « faux soi » : comportements plus ou moins factices, ayant pour objectifs de :**
  - Plaire, impressionner les autres
  - Éviter le rejet
  - Expérimenter



# Identité en moratoire / négative

(Erikson, 68)

« La personne marque un temps d'arrêt dans la formation de son identité, ce qui permet d'expérimenter sans chercher à faire des choix définitifs »

- Refus de certains objectifs et valeurs (parents, société), mais sans chercher à s'y opposer.
- Pas de choix clairs et définitifs

## Identité négative

*Identité adoptée par la personne pour son opposition avec celle souhaitée par les parents ou la société.*

# Identité en voie de réalisation

(Erikson, 68)

« la personne sait (ou est en processus avancé de savoir) qui elle est sur les plans intime, vocationnel et idéologique »

(Marcia, 80) Formes d'identité selon présence de deux critères :

	Surdéterminée	Diffuse	En moratoire / négative	En voie de réalisation / réalisée
Engagement	O	N	N	O
Crise / remise en question	N	N	O	O



# *Le concept de soi, l'identité, est donc dynamique*

## 1. Selon les étapes de la vie

## 2. Selon le contexte

Répondre à la question lors de ses études, lors d'un voyage à l'étranger...

## 1. Selon le statut / rôle assumé

**Mendras 78** : *un même questionnaire est présenté à un an d'intervalle aux employés d'une entreprise. On observe des évolutions identitaires : les promus deviennent plus favorables à la direction etc..*

(le phénomène est réversible) 😊

# L'identité se différencie de la personnalité

## La personnalité

- Caractéristique stable d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve.
- Les traits de personnalité sont **objectifs** et mesurables (c'est l'un des objets de la psychologie).
  - cinq grandes dimensions de la personnalité sont Ces catégories proviennent des corrélations fortes observées entre les différents traits de différents tests, par exemple les Big Five = *extraversion, amabilité, application, stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience.*

## L'identité

- La reconnaissance de ce que l'on est
- Essentiellement par soi-même (mais aussi par les autres : identité sociale = état-civil, discrimination, lors d'un paiement...).
- Lien avec la notion de communauté, d'appartenance
- L'identité personnelle est **subjective**

# L'identité numérique

## Numérique (Internet, puces)

- capacité de changer d'identité
- d'en prendre une nouvelle très rapidement
- De certifier qu'on est « soi » ou identité partielle (solvabilité notamment)

## On peut être une personne différente

- Sur CentraleWiki, LinkedIn, Viadeo « *le pire n'est pas d'avoir une mauvaise réputation sur Internet, mais de "ne pas avoir de réputation du tout. Cela signifie que la personne n'a rien à dire ou qu'elle a des choses à cacher* »
- Dans un jeu en ligne / univers virtuel,
- Dans une communauté en ligne
- Sur Facebook, Orkut
- Sur sa carte de crédit, sa carte Vitale...

## Enjeux techniques et de pouvoir

- OpenId vs. MS Passport,
- Vie privée et droit d'exploitation ou de revente des données identitaires collectées
  - Suggestions d'achat lors de la connexion
  - Reconnaissance d'IP sans login, exploitation de votre historique de recherches par Google

## 1. Identité et Curriculum Vitae

**Une bonne manière de voir comment on se présente à un inconnu**

- Identité par rapport à des attentes (se faire embaucher)
- Par rapport à ce que l'on croit important/convaincant pour l'autre

## 1. En situation professionnelle

**Selon les rôles que l'on assume**

- Collègue, hiérarchique, collaborateur, prestataire, client, expert ...

**Selon sa relation au travail, ses groupes d'appartenance ...**

# *La double transaction identitaire selon Dubar*

**C'est donc une double articulation qui est nécessaire pour « construire une identité personnelle » qui puisse être à la fois**

- reconnue par les autres (proches et institutionnels)
- satisfaisante pour soi-même.

**Dès lors qu'on s'écarte du modèle de la reproduction, par transmission, des identités entre les générations, les définitions de soi ne peuvent plus se réduire à la position sociale ou à l'appartenance socioprofessionnelle de sa lignée.**

**Pour se définir, il faut à la fois mobiliser des catégories nouvelles (professionnelles ou autres) qui soient reconnues par ses partenaires (employeurs ou autres) et choisir celles que l'on pense exprimer le mieux son parcours passé et ses anticipations d'avenir.**

**Les appartenances devenant multiples et changeantes, définir qui l'on est nécessite des opérations cognitives plus complexes impliquant à la fois**

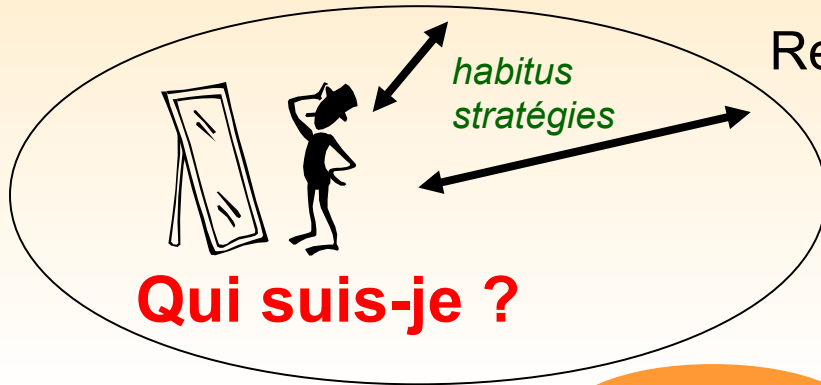
- la position présente (ce que l'on fait, à un moment donné),
- la trajectoire antérieure (sa formation et ses expériences passées)
- l'anticipation d'un avenir probable ou d'un champ des possibles (ce à quoi on prétend dans l'avenir).

**Il faut donc à la fois négocier cette définition avec ses partenaires actuels et trancher avec soi-même parmi plusieurs lectures possibles de sa « carrière » .**

**C'est ce processus que j'ai appelé « double transaction identitaire » puisqu'elle porte à la fois sur l'identité « pour autrui » et sur l'identité « pour soi »**

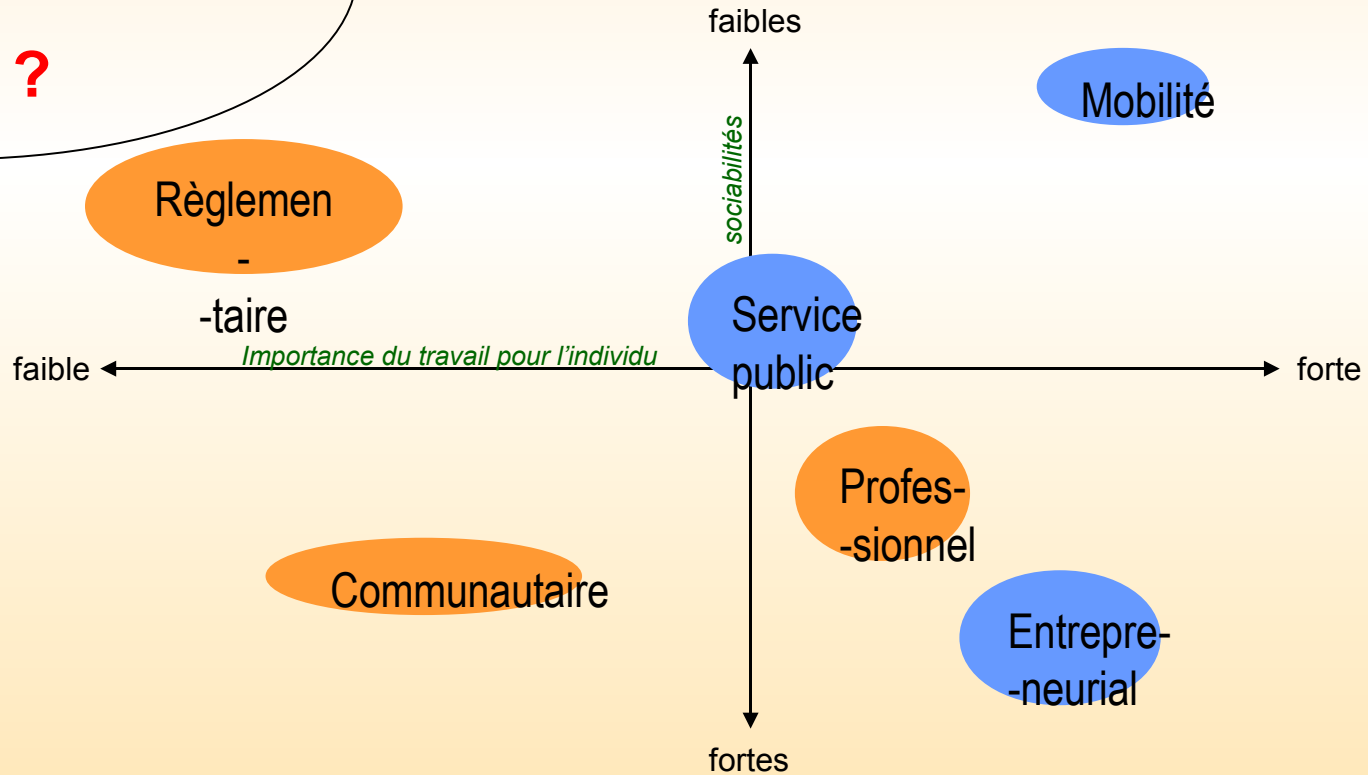
# Le travail façonne-t-il l'identité ?

Groupes d'appartenance



Relation(s) au travail

Statut, Pouvoir, Implication au travail,  
Sociabilité, Trajectoire...



Francfort, Osty...et alii, 95



# *4 modèles d'identités au travail*

(Francfort, Osty, Uhalde, Sainsaulieu, 95 « Les mondes sociaux »)

1. Appartenance
2. Œuvre
3. Trajectoire
4. Résistance

- **Attachement à « l'esprit maison »**
- **Importance de la qualité de l'entreprise, de son dynamisme, sa croissance**
- **Identification à une communauté**  
**Auparavant en déclin, mais revient avec l'insécurité de l'emploi**  
**(chômage = exclusion)**
  - Collectif refuge
  - Affectif intense
  - Chef-référence
  - Leader charismatique
  - Camaraderie

**Ex : Ouvriers Spécialisés**

## Accession à la reconnaissance par le résultat de son travail

Construction d'une turbine, campagne marketing réussie, expertise métier...

**ex : Professionnels, cadres**

- Richesse des échanges
- Débat
- Refus du chef autoritaire
- Leader démocratique
- Métier, autonomie

- **Importance du parcours passé et à venir**
- **Valorisation de la mobilité (géographique ou fonctionnelle)**
  - Exclusion du groupe
  - Affinités sélectives
  - Besoin d'un chef libéral
  - Personne, esprit maison

**Ex : Autodidacte, expatrié**

- **Affrontement, capacité à dire « non »**
- **Résistance à la domination imposée**

**Ex : syndicaliste, responsable de projet**

**.. Autre modèle ... le retrait**

- Peu d'amis au travail
- Relations superficielles
- Chef protecteur
- Loi, règle

**Ex : Employés à temps partiel, travailleurs immigrés 70's**

# De l'identité à la culture

**Identité** : reconnaissance de soi et des autres

Appartenance, Œuvre, Trajectoire, Résistance

Famille  
Religion  
Ecole

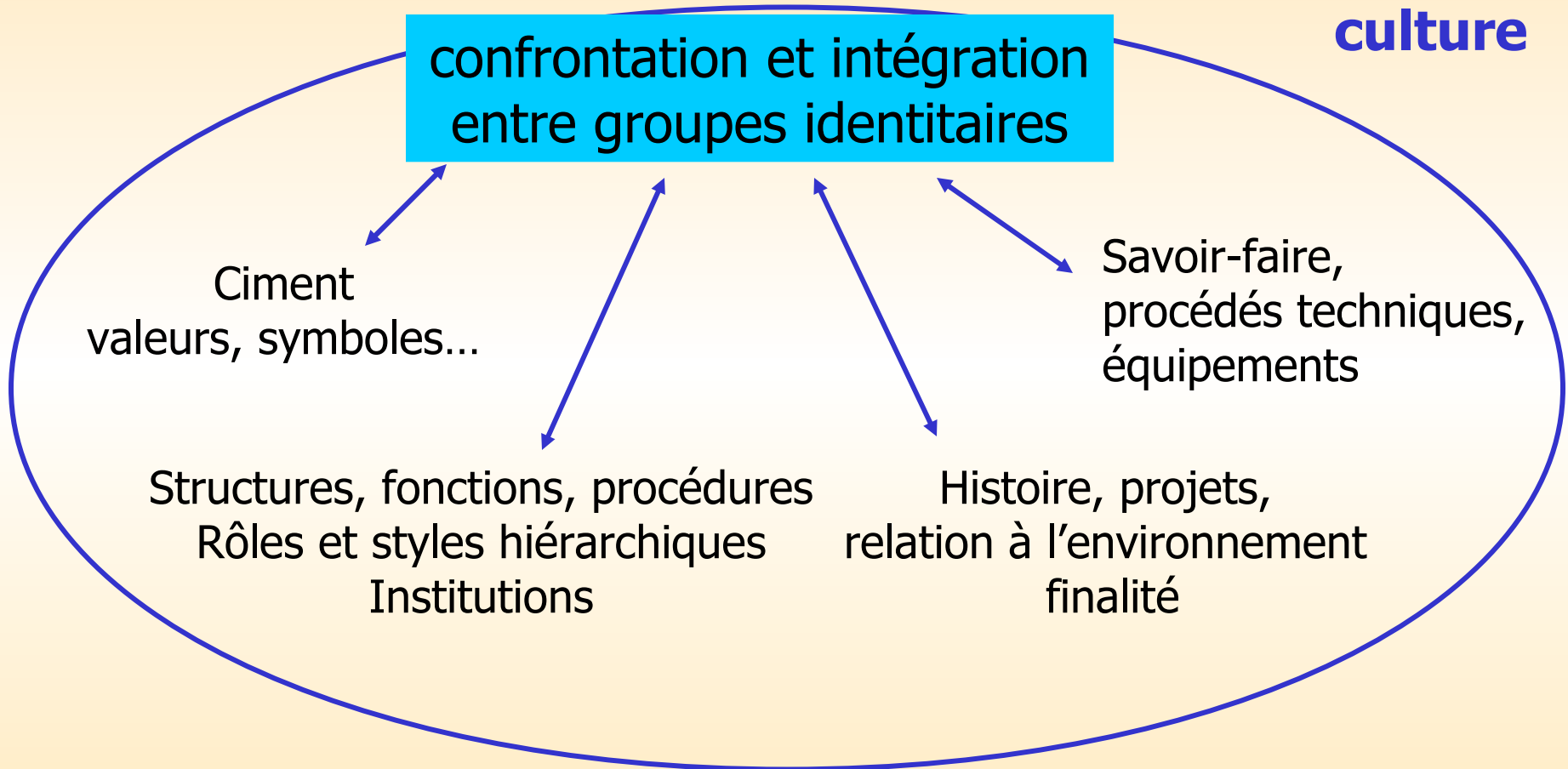
Entreprise  
Organisations

*Socialisation*  
*Dynamique des groupes*  
*Rapports de pouvoir*  
*Rapports de force*

« Mentalités » - **culture**

Valeurs, représentations  
Coutumes, traditions, rites  
Symboles, histoires

# Des identités à la culture



*Francfort, Osty, Uhalde, Sainsaulieu, 1995*

- rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques,
- mémoire collective résultant d'une histoire vécue ou mythique,
- attitudes partagées

# *Les approches culturelles des organisations*

## **1. Les cultures nationales ont une influence dans les organisations**

d'Iribarne 88 : études de management comparé *Fondements du succès du Japon ?*

## **1. Des micro-cultures peuvent se constituer**

Liu 82 : cultures locales propres à un atelier, un groupe de TD...



# La culture d'entreprise

1. **E. Jacques 52** (*Tavistock, Londres*)

« **Mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté** » =>  *dans le fonctionnement normal des rapports de travail, il entre une part d'habitudes, plus ou moins rationnelles et conscientes...*

1. **Définitions liées à l'idée que l'entreprise est une entité sociale secrétant des règles, coutumes, croyances propres**

**Partagées, elles sont le ciment de l'organisation**

1. **Trois grandes composantes** (*Les mondes sociaux, Francfort, Osty, Uhalde, Sainsaulieu, 95*)

1. Rites, symboles, codes vestimentaires
2. Mémoire collective
3. Attitudes partagées

# *La culture d'entreprise, instrument de management ?*

## Deux types de pratiques :

1. La production de signes, symboles et valeurs incarnant l'identité de l'entreprise.  
**Les employés doivent y adhérer. Ils ont pour fonction de mobiliser les énergies vers des buts communs**
1. La recherche de traditions et de récits fondateurs de l'histoire de l'entreprise.  
**Peuvent aussi être utilisés à la communication externe. Parfois fabriqués de toutes pièces...**

# Y-a-t'il des cultures nationales ? (1/2)

**La logique de l'honneur** Ph. d'Iribarne 88

Différentes manières de gérer le « pacte social »

## Exemples

Pannes et heures sup.  
Des ouvriers entretien  
Remplacements

## E-U

règlements précis sur  
ordres de priorité  
règle d'ancienneté



## Contrat

*Définition précise  
des droits et devoirs de chacun,  
des récompenses et sanctions*

## France

discussions informelles entre  
chefs d'équipe, contremaître et ouvriers  
pression des surveillants



## Honneur

*Fierté et respect de son rang  
dans une société hiérarchisée  
Devoirs et privilèges  
liés à l'identité de groupe*

# Y-a-t'il des cultures nationales ? (2/2)

## **Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne**

Maurice M., Sellier F., Sylvestre J.J. 82

### L'effet sociétal

#### Allemagne

1 maîtrise / 25 ouvriers  
encadrement supérieur fort  
polyvalence et qualification ouvrière  
entretien intégré au poste  
autonomie et coopération entre pairs  
relations faciles avec maîtrise  
évolution professionnelle vers maîtrise



apprentissage professionnel au poste  
Formateurs = maîtrise, Ingénieurs maison  
Filière enseignement général limitée

#### France

1 maîtrise / 10 ouvriers  
encadrement supérieur faible  
spécialisation  
entretien séparé ou sous-traité  
discipline et isolement  
conflits  
passage rare, sur culture générale



accès aux grades par diplômes nat.  
promotion à ancienneté + relations  
Enseignement général dominant

Organisation

Politique  
d'éducation

**Les mondes sociaux**, Francfort, Osty, Uhalde, Sainsaulieu, 95

**Source :**

80 établissements publics et privés  
4000 entretiens  
Analyse factorielle 500 indicateurs

**Thématiques étudiées :**

- Environnement
- Organisation
- Ciment culturel
- Rapports de pouvoir
- Logiques d'action collective

## 5 « mondes »

L'entreprise communauté  
La bureaucratie évolutive  
L'entreprise duale

stables

L'entreprise modernisée  
L'entreprise en crise

instables

et + ou - performantes

PME 50-300 p

Secteur consommation, conseil,  
Expansion, rentabilité et profitabilité  
Ajustements permanents / marché

fondateur charismatique

Bonne entente

Responsabilisation collective sur résultats

Organisation simple et flexible

Consensus sur métier & professionnalisation

## Contrat social

### Contribution

Disponibilité

Mobilisation

Compétence

Responsabilité

### Rétribution

Autonomie

expérience de métier

Promotion + reconnaissance symbolique

Garantie d'emploi et de statut

Grandes entreprises industrie, agroalimentaire, service  
Rentabilité et productivité du travail, optimisation  
de l'outil de production, qualité...

Désintégration corporatismes



Recomposition de professions nouvelles

GRH très développée  
Innovation technique et organisationnelle  
Environnement incertain  
Forte pressions politiques  
Négociations entre tous les acteurs

**Réussite des transferts  
et mobilités de compétences**

Grandes entreprises industrie, agroalimentaire, service  
Effort de rentabilité, productivité du travail,  
optimisation de l'outil de production, qualité...

Organisation rationnelle classique

Métiers traditionnels menacés

Anciens

Syndicats résistants



Innovation sélective

Organisation flexible

Jeunes diplômés

Professions avancées

**Désintégration de la culture sans compensation**

**Antagonismes entre les acteurs**

**Crise choc pour faire passer l'innovation**



Grandes entreprises formation, nettoyage industriel, restauration...  
Recherche de la productivité

Organisation standardisée

Chaîne, travaux répétitifs

OS et OQ

Gestions statuts & qualifications

Chantage à l'emploi

Îlots de flexibilité

Experts

GRH individualisée

**Précarisation et perte d'identité des dominés**

# L'entreprise bureaucratique

Administrations, entreprises publiques, banques, assurances  
Statu quo économique  
Mais adaptation aux évolutions de la société

Adhésion au secteur public  
Gestion des statuts, importance des règlements  
Organisation rationnelle

Initiatives et risques  
face aux usagers et clients :

/ demande reconnaissance d'une nouvelle  
professionnalité de service public

Augmentation de la productivité

/ horaires souples et amélioration des  
conditions de travail

## Consensus sur la performance collective

# Questions ?

# 4 variantes des modèles d'identités au travail

## Observation des relations de travail

**R. Sainsaulieu (77) *l'identité au travail, Seuil***

1. Fusion
2. Négociation
3. Affinités
4. Retrait

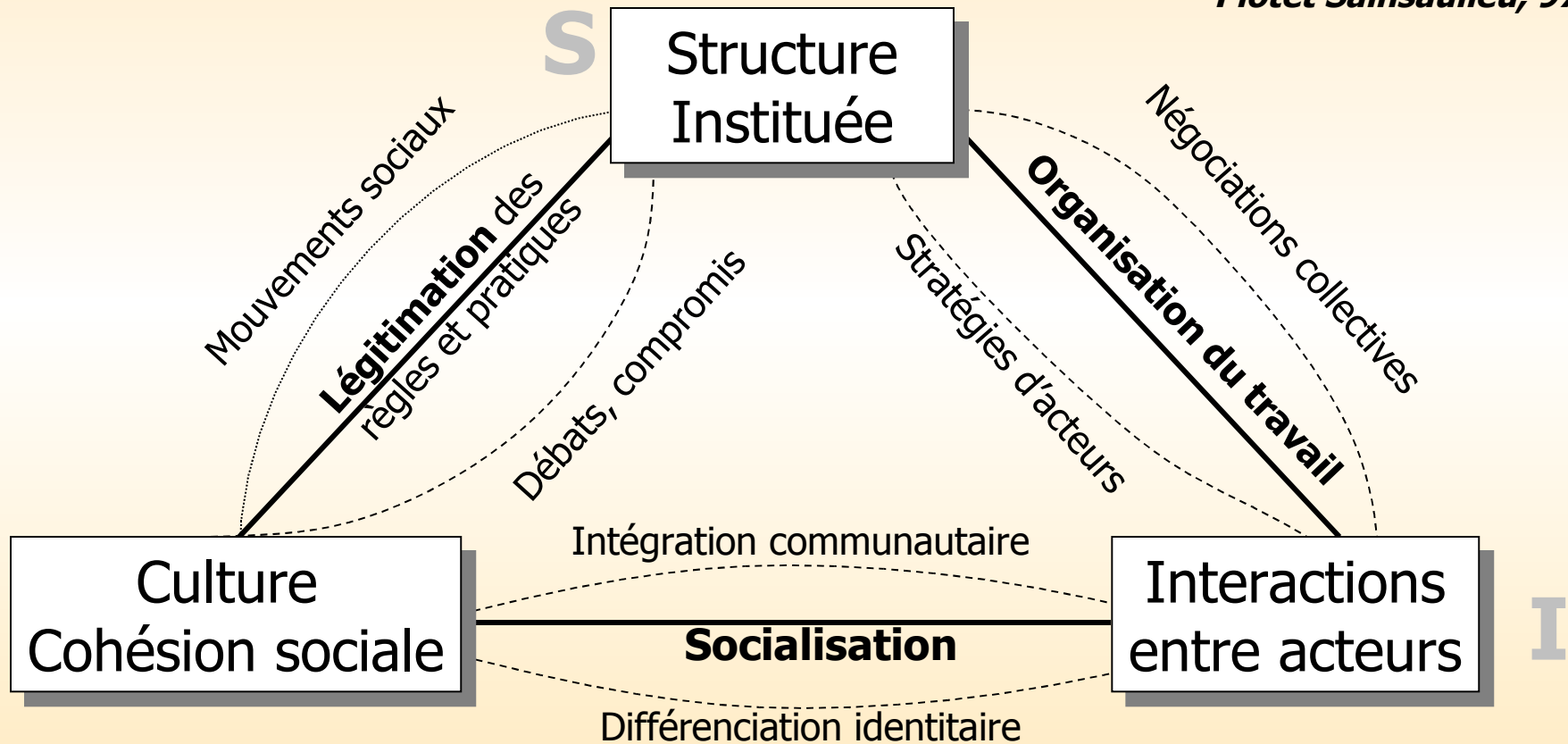
**Reproche : adaptées aux entreprises fonctionnant sur le modèle fordien,  
=> actualisées en 90 (Appartenance-Œuvre-Trajectoire-Affrontement/  
résistance)**

# Cas *TM* + *X* : questions

- 1) Repérer les deux cultures (entreprise familiale *TM* / multinationale *X*)
- 2) Analyser les stratégies des 2 dirigeants et leur effet
- 3) Comment pourrait-on favoriser l'intégration entre les deux cultures ?

# Cas *TM + X* : trois entrées pour comprendre l'entreprise

Piotet Sainsaulieu, 97



# **Merci de votre attention !**

## **Mes autres cours de sociologie des organisations :**

- 1. Cours général d'introduction à la sociologie des organisations.**
- 2. Bases de l'analyse stratégique**
- 3. Cours d'introduction sur l'identité, les identités au travail et la culture**



# Rémi BACHELET

***Enseignant-chercheur,  
Ecole Centrale de Lille***

***Mon CV est disponible ici.***

## **Mes principaux cours à Centrale**

Gestion de projet, sociologie des organisations, recueil, analyse et traitement de données, prévention du plagiat, module de marchés financiers, cours de qualité et méthodes de résolution de problèmes, établir des cartes conceptuelles, utiliser Wikipédia et CentraleWiki, formation au coaching pédagogique et à l'encadrement



