



**HAL**  
open science

## Identité, organisation, institution

Jacques Chevallier

► **To cite this version:**

Jacques Chevallier. Identité, organisation, institution. CURAPP. L'identité politique, Presses universitaires de France, pp. 239-251, 1994. hal-01763613

**HAL Id: hal-01763613**

**<https://hal.science/hal-01763613v1>**

Submitted on 11 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# IDENTITE, ORGANISATION, INSTITUTION

Jacques CHEVALLIER

*Professeur à l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)*

*Directeur du C.U.R.A.P.P.*

In : *L'identité politique*, PUF, 1994, pp. 239-251

L'identité, on l'a dit, en commençant ce séminaire de formation doctoral, est un phénomène complexe. D'abord, parce qu'il y a *liaison indissoluble de l'individuel et du collectif*. Tout acteur social est caractérisé par une identité propre, c'est-à-dire par un ensemble de traits spécifiques qui permettent de le définir et de l'"identifier" : "l'identité est un ensemble de référents matériels, sociaux et subjectifs choisis pour permettre une définition appropriée d'un acteur social"<sup>1</sup>. L'identité n'est donc pas seulement individuelle : dès l'instant où un groupe se forme, où une entité collective est construite, il y a production de signes distinctifs, qui vont conduire les membres à se reconnaître à la fois comme différents de ceux qui sont hors du groupe (*identisation*) et comme semblables à ceux qui sont dans le groupe (*identification*). Ces identités individuelles et collectives sont imbriquées et prennent appui les unes sur les autres : la construction de l'identité individuelle passe par un processus d'identifications successives, par lequel les valeurs, normes, conduites des groupes d'appartenance vont être progressivement intériorisées ; et, à l'inverse, l'identité d'un groupe est construite au fil des interactions qui se nouent entre les membres. Ensuite, parce que les individus sont confrontés dans les sociétés contemporaines à des *principes d'identification multiples* : on assiste à la diversification croissante des référents identitaires ; les individus sont amenés à osciller entre des identités plurielles qu'ils intériorisent très inégalement. On a évoqué au cours des séances précédentes quelques-uns de ces référents identitaires (Europe, Nation, entités locales, partis politiques, communauté générationnelle) ; la séance d'aujourd'hui est centrée sur l'étude des processus identitaires qui se développent au sein de ces dispositifs d'action collective que constituent les organisations, et plus précisément - dans la mesure où le phénomène organisationnel est d'extension très générale - parmi celles qui constituent des lieux de production de biens et services, à savoir les entreprises et les administrations.

Cet angle d'attaque appelle à première vue certaines objections. D'abord, on pourrait soutenir que ces organisations ne sont que le *réceptacle* d'identités pré-constituées, sans être réellement elles-mêmes productrices d'identités nouvelles ; ce serait pourtant ignorer l'incidence des rapports quotidiens de travail sur la personnalité de cha-cun : R. Sainsaulieu a bien montré dans tous ses travaux que la collectivité de travail était un lieu d'apprentissage culturel et un instrument de façonnement des identités collectives. L'accent mis sur l'importance des entreprises et des administrations comme lieux de production des identifications pose cependant un autre problème de nature épistémologique : coïncidant en effet avec le discours sur la "culture d'entreprise", il apporte une *caution* implicite aux pratiques nouvelles qui se déploient au sein des entreprises et qui visent à renforcer l'identification des travailleurs à leur entreprise ; ainsi, il paraît contribuer indirectement à renforcer l'"emprise de l'organisation"<sup>2</sup> sur les individus. Ce type d'écueil est fréquent dans

---

<sup>1</sup> A. Mucchielli, *L'identité*, P.U.F., Coll. Que sais-je, n° 2288, 1986.

<sup>2</sup> Selon le titre de l'ouvrage de M. Pagès et alii, P.U.F., Coll. Economie en liberté, 1979.

les sciences sociales ; il ne peut être évité qu'en s'abstenant de tout jugement de valeur sur le bien-fondé de la "culture d'entreprise". Enfin, la relation entre ces identités "professionnelles" (entendues au sens large) et l'*identité politique* est aléatoire : les rapports de travail se situeraient hors du champ du politique et ne pourraient dès lors influencer directement sur la formation de l'identité politique. Cette vision est évidemment simpliste : l'identité de l'entreprise est indissociable de valeurs sociales plus générales, qui touchent aussi au politique ; et l'apprentissage des relations de pouvoir au sein de l'entreprise a une incidence sur les perceptions relatives au politique. Formée à partir de strates variées, l'identité individuelle se présente comme une identité globale, dont les éléments politiques ne sauraient être artificiellement dissociés.

Après avoir évoqué le problème général de l'identité organisationnelle (I), on analysera les configurations spécifiques qu'elle présente dans les entreprises et les administrations (II).

## I. - DE L'ORGANISATION A L'INSTITUTION

La mise en évidence des phénomènes identitaires qui se déploient au sein des entités collectives de toute nature est un acquis fondamental de la théorie des organisations : dès 1945, Herbert Simon insistait sur l'importance des processus d'identification à l'organisation ; et le développement du point de vue culturaliste ne fera que conforter cette vision, en conduisant à analyser les phénomènes culturels de tous ordres qui naissent au sein des organisations (symboles, rites, rituels, langages, mythes, croyances, représentations ...) et sont producteurs d'identité<sup>3</sup> (A). Elle pose le problème de la relation entre l'identité organisationnelle et les autres composantes de l'identité collective (B).

### A) LA PRODUCTION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

1) L'identité organisationnelle résulte de l'ensemble des caractéristiques spécifiques de l'organisation, qui établissent sa singularité par rapport aux autres dispositifs d'action collective : le principe d'action à partir duquel elle s'est constituée ; ses conditions d'implantation dans l'espace social ; les finalités et les objectifs qui lui sont assignés ou qu'elle-même définit ; la division du travail en son sein et la hiérarchie de pouvoir qu'elle consacre ; le type de leadership qu'elle tend à faire prévaloir ; les manières de faire mais aussi les règles et les normes qu'elle impose à ses membres. A partir de ces divers éléments va se cristalliser progressivement une véritable *culture organisationnelle*, faite d'un capital de traditions et de valeurs propres à l'organisation<sup>4</sup>. Constituée de "l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes voire opposées", cette culture organisationnelle ne présente sans doute pas l'aspect d'un bloc monolithique et stable, dont les divers éléments formeraient un tout cohérent et sa consistance est variable selon les organisations ; néanmoins, toute organisation implique l'existence de valeurs communes, qui constituent un moyen privilégié de régulation de son fonctionnement interne<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Voir J.F. Chanlat, "L'analyse sociologique des organisations", *Sociologie du travail* n° 3, 1989.

<sup>4</sup> J.D. Reynaud, "Les régulations dans les organisations", *Revue française de sociologie* 1988, n° 1, pp. 17 ss.

<sup>5</sup> J.D. Reynaud oppose cette "régulation autonome" venant du groupe lui-même à la "régulation de contrôle" imposée de l'extérieur.

Cette culture organisationnelle tend à être progressivement assimilée par les membres. Herbert Simon a ainsi montré que chaque membre de l'organisation "internalise" progressivement les valeurs de celle-ci, en les intégrant à sa psychologie et à ses attitudes<sup>6</sup> : *l'identification est "le processus par lequel l'individu substitue les objectifs de l'organisation à ses propres buts, et par là-même change les critères qui déterminent ses décisions dans l'organisation"* ; le membre de l'organisation en vient ainsi à acquérir une "*personnalité organisationnelle*", distincte de sa personnalité individuelle, qui assure la compatibilité spontanée de ses décisions avec les objectifs de l'organisation. Par le biais de l'identification, l'organisation "*impose à l'individu son système de valeurs sociales et élimine ses motivations personnelles*".

Ces identités organisationnelles prennent une dimension nouvelle à partir du moment où l'institutionnalisation contribue à leur consolidation et à leur pérennisation.

2) *L'institutionnalisation* d'une organisation est caractérisée avant tout par une transformation de nature identitaire<sup>7</sup>. On ne suivra donc pas A. Touraine<sup>8</sup>, pour qui le passage de l'organisation à l'institution recouvre une transformation dans les mécanismes d'élaboration des décisions, qui font désormais l'objet d'un processus politique et impliquent la sanction d'une autorité légitime. L'institutionnalisation recouvre en fait un double phénomène d'affermissement et d'approfondissement de l'identité organisationnelle : elle suppose à la fois, en suivant les analyses de Berger et Luckmann<sup>9</sup>, que l'organisation apparaisse comme une entité impersonnelle et objective, distincte des individus qui la composent et investie d'une volonté autonome (processus d'*objectivation*) et que cette identité soit intériorisée par les membres, incorporée à leur patrimoine personnel, intégrée à leur identité individuelle (processus d'*intériorisation*) ; l'institutionnalisation donne aux organisations une dimension nouvelle en les dotant d'une "personnalité" propre et en les faisant pénétrer plus profondément au cœur de la subjectivité individuelle.

L'institutionnalisation modifie donc la nature du travail de façonnage des identités exercé par l'organisation : l'organisation n'est plus seulement un lieu de production idéologique, en répondant au "besoin de croire" des membres et en diffusant une "culture organisationnelle" progressivement intériorisée par les membres ; elle investit aussi le psychisme individuel, en modelant en profondeur les structures de la personnalité. Le rapport de l'individu à l'organisation est transformé par un triple mouvement de *projection* (par lequel l'individu se projette dans l'organisation en y investissant ses pulsions et ses angoisses), d'*introjection* (par lequel l'organisation devient partie de l'individu), enfin d'*identification* (par lequel il y a confusion entre l'organisation et l'individu). L'organisation tend dès lors à être incorporée au psychisme individuel : source de plaisir, dans la mesure où elle permet de satisfaire le fantasme de toute puissance et de fusion amoureuse, mais aussi d'angoisse, dans la mesure où le rejet dans les ténèbres extérieures est toujours possible, elle agit directement sur les structures inconscientes ; "*l'identité individuelle est comme captée une fois pour toutes et figée dans l'objet social qui lui sert de support projectif*". Pour M. Pagès, cette économie psychique a un caractère fondamentalement pathologique : "*l'individu se trouve imprégné petit à petit d'une personnalité d'emprunt, envahi par des conflits qu'il ne peut maîtriser, ballotté entre le*

---

<sup>6</sup> *Administrative Behavior*, 1945. Trad. française : *Administration et processus de décision*, Economica 1983, p. 195.

<sup>7</sup> J. Chevallier, "L'analyse institutionnelle", in *L'institution*, P.U.F. 1981, notamment pp. 23 ss.

<sup>8</sup> Voir notamment *Production de la société*, Seuil 1973, pp. 212 ss.

<sup>9</sup> *La construction sociale de la réalité*, Méridiens-Klinksieck, 1989.

*plaisir et l'angoisse, et les reproduisant*"<sup>10</sup> ; la capacité des organisations à pénétrer dans des sphères jusqu'alors considérées comme "privées" se traduirait par une intériorisation croissante des contraintes. Il convient cependant de ne pas surestimer la nouveauté du phénomène : comme l'avait déjà montré Freud, l'institution ne peut subsister sans parler le "*langage du désir*"<sup>11</sup>, sans "capter amoureusement les sujets en utilisant le levier du fantasme"<sup>12</sup> ; et "*si l'inconscient est forgé par les institutions, il les façonne aussi en retour*". Par ailleurs, le degré d'identification aux institutions est variable selon les cas : l'identité institutionnelle est plus ou moins forte et contraignante ; et les réactions devant l'autorité institutionnelle peuvent être différentes (déviance, soumission, adhésion).

Le *marquage identitaire* opéré par l'institution s'effectue à travers l'observation d'un ensemble de rituels. P. Bourdieu a souligné l'importance de ces "*rites d'institution*"<sup>13</sup>, qui tout à la fois consacrent la différence et imposent un "*devoir être*" : l'acte d'institution "*signifie à quelqu'un son identité, au sens où il la lui exprime et la lui impose, en lui notifiant avec autorité ce qu'il est et ce qu'il a à être*" ; il vise à l'inculcation d'un système de dispositions durables et à leur incorporation sous forme d'*habitus*. On assiste ainsi à une véritable "*prise de possession institutionnelle*"<sup>14</sup> : l'institution s'insinue au coeur de la subjectivité individuelle en y installant un dispositif d'auto-surveillance et de contrôle qui assure sa reproduction ; chacun adopte spontanément le comportement attendu par l'institution et impliqué par l'acte de consécration. Non seulement la contrainte institutionnelle devient invisible, indiscernable, insoupçonnable, mais encore elle s'exerce de manière permanente, continue et quasi automatique.

Ces identités organisationnelles, consolidées par le jeu de l'institutionnalisation, contribuent à la production de l'identité collective.

## B) IDENTITES ORGANISATIONNELLES ET IDENTITE COLLECTIVE

1) La formation et la cristallisation d'identités organisationnelles spécifiques pose le problème de leur combinaison, de leur articulation et de leur relation à l'identité collective. Ce problème reçoit une solution simple, dès l'instant où l'on considère que les divers principes d'identification existant à l'intérieur d'une société donnée sont nécessairement compatibles ; les organisations sociales ne feraient dès lors que reproduire, en les spécifiant, des valeurs sociales plus générales et l'identité globale serait d'autant plus forte qu'elle trouverait le relais et l'appui d'identités partielles.

Cette vision est au coeur de l'analyse culturaliste. Toute société serait caractérisée par l'existence d'une *culture nationale*, formée de représentations, valeurs, modèles de comportement qui imprégneraient tous les éléments constitutifs de la société. Dès lors, la "culture organisationnelle" serait indissociable de la "culture nationale" avec laquelle elle a partie liée : les diverses organisations présenteraient, à l'intérieur d'une société donnée, une série de ressemblances, correspondances, similitudes ; leurs modes d'organisation, de gestion, d'action, le comportement de leurs participants semblent s'inspirer de principes

<sup>10</sup> M. Pagès et alii, *op. cit.* p. 190.

<sup>11</sup> P. Legendre, "Le sexe de la loi. Remarques sur la division des sexes d'après le mythe chrétien", in *La sexualité et les institutions*, Payot n° 345, 1976, p. 45.

<sup>12</sup> P. Legendre, "Le malentendu", in *Pouvoirs* n° 11, 1979, p. 12.

<sup>13</sup> *Actes de la recherche en sciences sociales*, juin 1982, pp. 58 ss.

<sup>14</sup> Comme le dit P. Legendre (*Jouir du pouvoir. Traité de la bureaucratie patriote*, Seuil 1976, p. 62), "Nous sommes possédés par les institutions jusqu'à les avoir dans la peau".

communs, relever d'une même logique, traduire la prégnance d'un même modèle. Cette *homologie* n'est sans doute pas totale : non seulement les organisations tirent du particularisme de leur implantation dans l'espace social des caractéristiques spécifiques, mais encore elles ne sont jamais en parfaite symbiose ; leur interdépendance est relative et leur évolution rarement synchrone. Néanmoins, ces dissonances et ces dyschronies n'excluent pas le maintien d'une certaine tonalité globale. Cette pesanteur culturelle a été mise en évidence par un certain nombre de travaux sociologiques, et notamment par ceux de Michel Crozier : pour M. Crozier, les homologues entre les organisations d'une même société s'expliqueraient par le fait que les rapports humains qui constituent la matière première des relations de pouvoir au sein des organisations sont déterminés par les mêmes traits culturels ; chaque organisation serait ainsi le produit et l'expression d'un certain modèle de civilisation qu'elle contribuerait à entretenir et à reproduire à travers les mécanismes d'identification spécifiques qu'elle suscite. La même conclusion a pu être tirée par G. Hofstede de l'étude comparative du fonctionnement des filiales d'une même multinationale - la façon de vivre une même structure organisationnelle étant différente selon les pays -, ou encore par R. Sainsaulieu d'une confrontation des modèles français et japonais de rapport au travail. Il conviendrait donc de tenir compte dans l'étude des organisations de la "*contingence culturelle nationale*"<sup>15</sup>, qui influe sur la logique d'organisation. Cette idée ne signifie pas pour autant que les organisations ne feraient que retranscrire de manière passive un même modèle culturel indéfiniment reproductible : non seulement chaque organisation dispose d'une identité qui lui est propre, mais encore la "culture nationale" n'est pas quelque chose de fixe et d'intangible ; agglutination aléatoire et évolutive de représentations et de pratiques, elle évolue au gré des luttes sociales et des innovations organisationnelles. La "contingence culturelle nationale" n'est pas la seule variable à prendre en compte : il en est d'autres qui pèsent sur les identités organisationnelles.

Au-delà de cette pesanteur culturelle, il semble que le problème de l'identité se situe moins au niveau des *valeurs* que des *significations* sociales, c'est-à-dire des façons de percevoir la société, le monde, l'univers : toutes sociétés diffuse à l'intention et à l'usage de ses membres un ensemble de significations qui permettent la communication et l'action sociales<sup>16</sup> ; au cœur du procès de constitution du social<sup>17</sup>, ces significations sont aussi le noyau dur de l'identité collective, le ciment qui fait tenir la société, le *code* qui sera intériorisé par chacun. Organisations et institutions subissent cette emprise du code et les identités spécifiques qu'elles produisent sont nécessairement compatibles avec lui. Cependant, là encore, ces significations ne sont pas intangibles : enjeu de luttes, elles évoluent au fil des déplacements des rapports de force entre groupes ; et les significations produites par les organisations influent en retour sur le système de significations centrales.

Néanmoins, si les identités organisationnelles partielles sont ainsi en relations d'échange permanentes et réversibles avec l'identité globale, il convient de ne pas sous-estimer les facteurs de tension sous-jacents.

---

<sup>15</sup> R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses FNSP-Dalloz, 1987, p. 153.

<sup>16</sup> J.G. Padioleau insiste justement sur la "nature cognitive" de l'action sociale, qui passe par le recours à un ensemble de signes et de symboles qu'il convient de manier à bon escient (*L'ordre social. Principes d'analyse sociologique*, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, 1988).

<sup>17</sup> Comme le dit C. Castoriadis (*L'institution imaginaire de la société*, Seuil, 1975), la société "*fait être un monde de significations et est elle-même par référence à un tel monde*".

2) La multiplication des identités partielles qui résulte de la diversification et de la complexification croissantes des dispositifs d'action collective sont aussi source de *tension*. L'individu, relevant d'organisations et d'institutions variées, va se trouver déchiré entre plusieurs principes d'identification possibles : chaque organisation ou institution s'efforce en effet de mobiliser ses croyances, de canaliser ses affects, de polariser ses investissements ; et ces attractions diverses ne peuvent que perturber les processus d'identification. Freud a montré que, toute "foule conventionnelle" étant fondée sur les mêmes ressorts libidinaux, la multiplicité des liens sociaux est génératrice de tensions psychiques : "*chaque individu fait partie de plusieurs foules, présente les identifications les plus variées, est orienté par ses attaches dans des directions multiples*" ; le partage entre différents "idéaux du moi" est facteur de névrose. Mais ce pluralisme des appartenances peut être, à l'inverse, considéré comme un facteur d'émancipation pour les individus : il neutralise la tendance des organisations et institutions à l'hégémonie - tendance devenant réalité dans les institutions de "gardiennage de la déviance"<sup>18</sup> - et tend à l'atténuation de la pression exercée sur l'individu ; en endossant des identités variées et successives, l'individu est amené à établir un rapport plus serein aux institutions.

L'activation des mécanismes d'identification partielle à la faveur du processus d'institutionnalisation peut également avoir des effets négatifs sur l'identité collective, en entraînant le relâchement des liens existants. Cette activation n'est pas en effet toujours bénéfique pour l'identité collective ; elle peut avoir un effet centrifuge au niveau sociétal et devenir un facteur de cloisonnement social ; l'individu tendra à privilégier sa collectivité immédiate d'appartenance au détriment de solidarités plus larges. Cette *balkanisation identitaire* est particulièrement visible au niveau professionnel, où elle se traduit notamment par la dérive corporatiste : la profession se conçoit comme une entité sociale autonome, refusant toute immixtion extérieure et à l'intérieur de laquelle une forte intégration est visée ; le repli corporatif s'effectue au détriment de l'identité collective.

Ce phénomène corporatiste marque bien la spécificité des mécanismes identitaires à l'oeuvre dans le cadre de ces lieux de production que sont les entreprises et les administrations.

## II. - DE L'ENTREPRISE A L'ADMINISTRATION

Entreprises et administrations constituent des organisations d'un type particulier ; et les processus identitaires qui se développent en leur sein présenteront dès lors des caractéristiques singulières. Organisations investies d'une dimension productive, elles sont traversées par d'autres principes d'identification liés au processus de travail (A) ; mais la différence du référentiel qui est respectivement le leur n'est pas sans incidence sur la nature de leur identité (B).

### A) IDENTITE ORGANISATIONNELLE ET IDENTITE PROFESSIONNELLE

1) Entreprises et administrations constituent des collectivités de travail : or, l'identité "professionnelle" (entendue au sens large) ne se construit pas en fonction de la seule référence à ces collectivités ; elle dépend de facteurs multiples, qui se présentent comme largement imbriqués et entrecroisés.

---

<sup>18</sup> J. Chevallier, "Le modèle centre/périphérie dans l'analyse politique", in *Centre, périphérie, territoire*, P.U.F. 1978, pp. 22-23.

D'abord, la condition de salarié est génératrice d'une conscience collective, d'une *identité de classe*. Cette conscience collective s'exprimera par l'adhésion à des organisations spécifiques (les syndicats), chargés de la défense des intérêts communs des travailleurs ; elle débouchera sur le développement de luttes, visant à défendre ces intérêts par l'action collective, largement transversales au clivage public/privé ; organisations et actions de ce type traduisent l'existence d'une identité de classe, qui passera par des représentations, des valeurs, des pratiques spécifiques (culture ouvrière). Sans doute, cette identité a eu tendance à s'effriter compte tenu de certaines mutations technologiques, économiques et sociologiques ; elle n'en subsiste pas moins comme une variable à prendre en compte et qui sera génératrice de conflictualité au sein même de l'entreprise.

Ensuite, on constatera, au-delà du statut commun de salarié, l'existence de groupes d'attitudes relativement différenciées par rapport au travail : on voit ainsi apparaître de véritables *identités au travail*, au terme de la confrontation avec le processus productif. R. Sainsaulieu a ainsi pu dégager, à partir d'une grande enquête sur les relations de travail effectuée dans les années soixante et au début des années soixante-dix, quatre sous-cultures parmi les salariés, au moins à cette étape de la croissance industrielle (retrait, fusion, négociation, affinités) : présentes à l'intérieur des divers groupes socio-professionnels, bien qu'avec des pondérations et des évolutions différentes, ces sous-cultures seraient intériorisées au terme d'un processus d'apprentissage culturel dépendant d'un ensemble de variables (culture antérieurement acquise, situation de travail proprement dite, type de rapports de pouvoir au sein de l'entreprise). L'entreprise interviendrait, moins comme lieu d'acquisition d'une culture organisationnelle spécifique, que comme *contexte* ou "milieu relationnel", permettant à chaque salarié d'actualiser, par le biais de l'expérimentation quotidienne des relations de travail, les images et expériences héritées du passé : chacun serait appelé à vérifier "*dans le contexte relationnel conflictuel de ses rapports de travail la pertinence des messages reçus, la qualité du sens qu'il peut en tirer*"<sup>19</sup> ; cette expérimentation entraînerait, ou bien le renforcement du système de représentations acquis, ou bien son adaptation compte tenu des confrontations avec les autres partenaires de l'entreprise. L'expérience du travail produirait ainsi, non seulement "*des identités collectives perceptibles sous la forme de modèles culturels*", mais encore "*de véritables types d'acteurs sociaux, résultant de ces apprentissages culturels*"<sup>20</sup>.

Le monde du travail fait encore apparaître l'existence de communautés professionnelles, avec lesquelles l'entreprise doit compter. "*A force de travailler ensemble, les gens élaborent des règles, des valeurs et des pratiques communément admises pour gérer leurs relations de solidarité, d'entraide, de complémentarité*"<sup>21</sup> : ces communautés, qui peuvent s'appuyer sur une tradition souvent ancienne, sont ainsi source d'une *identité professionnelle* (entendue cette fois au sens étroit), fortement affirmée, hautement revendiquée et fermement défendue. Ces communautés professionnelles constituent de véritables lieux de sociabilité collective auxquels les membres sont profondément attachés : derrière les résistances opposées à certaines mesures de réorganisation du travail ou l'introduction d'innovations, c'est souvent la défense d'une culture technique, d'un savoir-faire mais surtout d'un lien communautaire qui se profile ; loin d'être antinomiques avec une conscience de classe, ces identités professionnelles ouvrières en ont été le soubassement solide<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> R. Sainsaulieu, *op. cit.* p. 185.

<sup>20</sup> *Ibid.* p. 190.

<sup>21</sup> *Ibid.* p. 164.

<sup>22</sup> D. Segrestin, *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Fayard 1985, p. 59.



*L'identité corporative* enfin apparaît en fin de compte comme la consolidation de ces identités professionnelles. Denis Segrestin a montré que le corporatisme ne consistait pas plus en la revendication d'avantages ou en la quête de privilèges qu'il ne reposait sur la défense des acquis et la résistance au changement : avant d'être une instance d'organisation des intérêts, c'est un "*lieu d'identification*"<sup>23</sup> ; au coeur du phénomène corporatif, il y a "la défense de l'identité professionnelle"; Cette défense est conçue de manière différente, selon que l'on est en présence d'un "*corporatisme contractuel*", fondé sur la constitution d'un milieu professionnel élargi autour d'un métier, ou d'un "*corporatisme d'Etat*", garanti par un statut ; dans tous les cas cependant, les "*systèmes professionnels fermés*" que constituent les corporations sont le "*lieu de développement d'authentiques communautés*", dont la formation n'est pas incompatible avec une solidarité de classe plus globale ; et la conscience ouvrière s'est cristallisée en France à partir de solidarités partielles résultant de l'existence de communautés professionnelles. Si ces systèmes professionnels fermés sont apparemment en crise, cela ne signifie pas pour autant qu'ils soient incapables de processus d'adaptation et que les identités de métier soient définitivement abolies.

2) On voit ainsi que les collectivités de travail sont concurrencées, en tant que lieux de production d'identités collectives, par l'existence d'autres liens de solidarité, de nature horizontale ou transversale ; et ces liens contribuent à parasiter ou à perturber les mécanismes d'identification qu'elles cherchent à susciter. De même que la solidarité de classe crée une ligne de fracture au sein de la collectivité de travail, en interdisant apparemment l'élaboration d'un projet réellement commun, dans lequel pourraient se reconnaître toutes les composantes, l'identité au travail dépend de l'entrecroisement de facteurs complexes et les identités professionnelles et corporatives transcendent les frontières étroites de l'organisation. Les identités professionnelles sont donc composites : elles sont formées d'éléments variés ; entreprises et administrations sont le point d'application et le lieu de projection d'identités construites en dehors d'elles-mêmes et qui les traversent de part en part.

La relation entre l'identité organisationnelle et ces identités professionnelles plus larges ne saurait dès lors être posée seulement en termes de complémentarité : entreprises et administrations cherchent à remplacer les liens de solidarité et d'allégeance préexistants ou parallèles par d'autres liens, en polarisant sur elles les mécanismes identitaires et en devenant les seuls lieux d'identification pour leurs membres ; l'accent mis sur les "cultures d'entreprise" et les "cultures administratives" révèle ainsi un changement dans les modes de construction des identités professionnelles : coïncidant avec la crise des communautés professionnelles et des systèmes professionnels fermés de type corporatif, il traduit un processus de *repli identitaire* vers les lieux de production ; il s'agit de relâcher les anciens liens horizontaux pour développer l'intégration verticale au sein des collectivités de travail. Ce déplacement est important dans un pays comme la France où la conscience collective de classe ou les solidarités professionnelles l'emportaient traditionnellement sur "l'esprit maison" : désormais les identités professionnelles tendent à être construites de manière privilégiée au sein des collectivités de travail.

Cependant, ces mécanismes identitaires ne jouent pas tout à fait sur les mêmes ressorts selon qu'il s'agit des entreprises et des administrations;

## B) IDENTITE D'ENTREPRISE ET IDENTITE ADMINISTRATIVE

---

<sup>23</sup> *Ibid.* p. 211.

1) La production d'une *identité d'entreprise* est à première vue favorisée par la logique d'action qui sous-tend le fonctionnement des unités économiques du secteur privé : dans la mesure où l'entreprise est "auto-centrée", où sa rationalité est "introvertie", où elle trouve en elle-même ses propres fins, il est plus facile de susciter en son sein des mécanismes d'identification ; l'entreprise apparaît comme une entité collective, une véritable "micro-société", guidée par un intérêt propre, commun à l'ensemble de ses éléments constitutifs et qui constitue son principe fondamental de cohésion. Cependant, cette introversion est dans le même temps facteur de division : la position des groupes existant au sein de l'entreprise est différenciée, du fait notamment du rapport inégalitaire aux moyens de production ; et leurs intérêts sont par essence contradictoires. L'entreprise apparaît en fait comme écartelée entre deux dynamiques contraires, l'une d'intégration, l'autre d'opposition : la production d'une identité d'entreprise suppose que la conscience d'appartenance soit plus forte que l'antagonisme des points de vue.

Cette production passe par un *apprentissage culturel* qui amènera progressivement les membres de l'entreprise à se pénétrer des traditions, à acquérir le langage, à maîtriser les rituels, à se plier aux règles explicites ou tacites qui régissent les comportements au sein de l'entreprise. Elle suppose aussi de plus en plus le recours aux méthodes du *management participatif*. Le management participatif vise explicitement à "mobiliser" le personnel<sup>24</sup>, en renforçant son "implication" dans l'entreprise : la "ressource humaine" étant devenue "stratégiquement essentielle", l'entreprise s'efforce de développer la "motivation" et de renforcer l'"adhésion" du personnel à ses objectifs ; cette implication est considérée comme indispensable pour lui permettre d'élever ses performances, d'améliorer sa productivité et d'accroître son dynamisme. L'activation des processus identitaires se fera notamment par le biais de la définition d'un *projet* visant à mobiliser et à fédérer les composantes de l'entreprise ; plus encore que le contenu de ce projet, c'est le processus d'élaboration qui compte : la discussion qui est censée se dérouler à cette occasion est un moyen de "refonder" l'entreprise, en rendant tangibles, aux yeux de tous, les valeurs sur lesquelles elle repose, en réactivant les liens qui unissent ses membres, en traçant des perspectives d'action communes. Les techniques participatives telles que les "cercles de qualité" poursuivent la même ambition : l'objectif des cercles de qualité n'est pas seulement d'améliorer les performances économiques, mais aussi le "climat social" dans l'entreprise ; la réduction des coûts de production importe moins que le changement qu'ils préfigurent dans la gestion des ressources humaines et les mécanismes d'intégration à l'entreprise.

Il reste que le façonnement d'identités d'entreprise suppose, comme le montre l'exemple japonais, la réunion d'un ensemble de conditions, et notamment l'existence d'un lien stable entre l'entreprise et son personnel : les effets du développement de pratiques massives de licenciement ne peuvent être dès lors que dévastateurs pour les identités d'entreprise, en brisant le consensus social qui leur est nécessaire et en générant de l'anomie ; dans la mesure où ce reflux n'est pas compensé par la réactivation d'autres liens de solidarité de nature transversale, il traduit une perturbation profonde dans les mécanismes producteurs de l'identité collective.

2) L'*identité administrative* comporte d'autres facettes et joue sur d'autres registres<sup>25</sup>. Le premier élément de spécificité réside dans le fait que l'administration, caractérisée par un haut degré d'institutionnalisation, est dotée d'une identité fortement affirmée : par essence neutre, objective et impartiale, elle est posée comme échappant aux clivages qui déchirent

---

<sup>24</sup> Voir par exemple G. Archier, H. Sérieyx, *L'entreprise du troisième type*, Seuil 1984, p. 30.

<sup>25</sup> Voir J. Chevallier, *Science administrative*, P.U.F., Coll. Thémis, 1986.

la société et chargée de promouvoir un "intérêt général" qui transcende les particularismes sociaux. Dès le moment où il entre "en administration", le fonctionnaire est censé rompre avec ses attaches antérieures, couper les liens avec son milieu d'origine, se libérer des conditionnements et allégeance de tous ordres ; il se dépouille de sa personnalité ancienne en endossant les habits de fonctionnaires qui le dote d'une identité nouvelle. Cette identité administrative sera progressivement intériorisée par les agents, au terme d'un processus intense de socialisation interne. Avant son entrée dans les services, le fonctionnaire passe généralement par une école de formation, qui va fortement structurer son système de pensée et de comportement : c'est là qu'il va se familiariser avec les normes professionnelles qui concrétisent le modèle et acquérir les réflexes de la solidarité corporative. La socialisation se poursuit bien au-delà de cette formation initiale ; elle dure en fait pendant toute la vie professionnelle ; il s'agit de renforcer sans cesse le sentiment d'appartenance et d'identification du fonctionnaire à l'administration. Cette action de socialisation passe de manière privilégiée par la diffusion de multiples signes destinés à marquer la singularité administrative.

Mais l'administration est aussi une institution complexe : l'Administration (au singulier) se décompose en administrations (au pluriel), c'est-à-dire en organisations qui ont chacune leur spécificité et leur singularité et qui reproduisent pour leur propre compte le processus d'institutionnalisation ; et la stratification de la fonction publique en corps distincts est elle-même productrice d'identifications. L'identité du fonctionnaire ainsi se dédouble : il y a d'une part la conscience d'être fonctionnaire et de ce fait différent du commun des mortels ; il y a d'autre part les solidarités qui résultent de l'appartenance à un même sous-ensemble - service et corps. Loin d'être contradictoires, ces dispositifs de socialisation partiels se confortent réciproquement : en s'auto-légitimant, les segments administratifs projettent leur légitimité sur l'administration dans son ensemble ; et la réceptivité aux valeurs administratives tend à se déplacer d'un théâtre institutionnel à l'autre. Cependant, cette fragmentation est aussi source de socialisation différenciée : chaque sous-ensemble administratif est en effet caractérisé par une identité qui lui est propre et qui varie en fonction de la zone de compétence qui lui est impartie, de son implantation sociale, de sa place dans la stratification administrative ; aucune situation administrative n'est réductible à une autre et l'apprentissage effectué est toujours partiellement spécifique.

Sur ces deux points, des évolutions sont perceptibles. D'une part, l'identité administrative a eu tendance à s'effriter : tandis que la mystique de l'intérêt général sur laquelle l'administration s'appuyait pour affirmer sa spécificité était relayée par des valeurs plus proches de celles en vigueur dans le privé<sup>26</sup>, l'esprit de corps a pâti de l'extension considérable du nombre des fonctionnaires, de l'atténuation corélative des privilèges de leur statut, de la diversification croissante de leur recrutement : la conscience d'être fonctionnaire, avec ce qu'elle implique d'élément de différenciation négative mais aussi de part d'affirmation positive, a perdu beaucoup de sa substance, surtout à la périphérie et aux échelons subalternes de l'appareil. D'autre part, cet affaiblissement relatif est compensé par l'affermissement des identités administratives partielles, ce qui révèle une hétérogénéité accrue de l'appareil : l'esprit de corps tend de plus en plus à se localiser au niveau des sous-ensembles qui se partagent le territoire administratif ; et la transposition aux services publics de la démarche de projet traduit bien la volonté de renforcer leur identité. Comme dans le privé, la démarche de projet vise, dans le cadre d'un management participatif bien compris, à développer l'implication de chacun dans le fonctionnement du service ainsi qu'à favoriser l'intériorisation des valeurs qui sous-tendent son fonctionnement.

---

<sup>26</sup> Voir J. Chevallier, "Le discours de la qualité administrative", *Revue française d'administration publique* n° 46, avril-juin 1988, pp. 141.

Les identités organisationnelles façonnées par les entreprises et les administrations comportent donc des éléments de spécificité : même si la différence entre les fonctionnaires et les simples salariés a eu tendance à s'atténuer, les positions et les statuts des "gens du privé" et des "gens du public"<sup>27</sup> restent différenciés ; et les représentations et comportements des uns et des autres restent contrastés. Au-delà de ces différences, il convient cependant de relever un élément commun : l'importance du vécu professionnel dans la construction de l'identité de chacun ; et l'identité politique sera elle-même fortement marquée par les dispositions intériorisées au sein de la collectivité de travail.

---

<sup>27</sup> F. de Singly, C. Thélot, Dunod, 1988.