

FACE AUX ASPIRATIONS DES SALARIÉS

*Requête d'identité, exigence de confiance :
les entreprises ne peuvent ignorer ces demandes.*

UN TRAVAIL VECTEUR D'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

*Les salariés sont en droit de demander un travail
qui contribue à la construction de leur identité,
notamment professionnelle.*

Le vécu de chacun dans le domaine de l'emploi, lié entre autres aux politiques sociales des entreprises (1), contribue à façonner son identité. Il influence également la stabilité de l'identité : celle-ci peut être éphémère, si un emploi est occupé entre deux périodes de chômage, ou durable si les conditions de projection dans l'avenir sont favorisées, notamment par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Des choix à opérer

Les choix de l'entreprise en matière de rémunération, en premier lieu, traduisent des différences de perception quant à la valeur du travail effectué par les salariés et ont des effets plus ou moins favorables sur l'identité professionnelle des salariés. Les politiques de rémunération liées aux résultats individuels favorisent l'émulation, mais aussi les rivalités, et développent l'individualisme au détriment de l'esprit d'équipe. À l'inverse, un système de rémunération collectif génère de la solidarité. Percevoir un salaire supérieur à celui d'un même poste dans une autre entreprise, par ailleurs, valorise le salarié et contribue à diminuer une part des « coûts cachés » (2) de l'entreprise.

Les choix en matière de valorisation des salariés – formation, qualité de vie au travail, relations sociales, information – peuvent eux aussi générer des représentations positives du travail (3) ou leur contraire. Valoriser les salariés peut ainsi favoriser l'identité professionnelle, faute de quoi on peut craindre *a contrario* de la voir se scléroser.

Quant à la politique de participation, elle s'inscrit sur un continuum entre la consultation et l'autogestion. Elle présente l'avantage de transformer les attitudes de retrait, voire d'opposition, de certains salariés en attitudes coopératives. Selon le degré de participation qui lui est accordé, le corps social de l'entreprise peut avoir le sentiment de subir le travail ou, au contraire, d'en être un acteur à part entière. La participation peut alors générer le respect ou l'estime de soi et, ce faisant, avoir un effet bénéfique sur l'identité des salariés.

(1) L'analyse des politiques sociales est abordée selon les quatre axes du « *social mix* » : emploi, rémunération, valorisation, participation, d'après **H. Mahé de Boislandelle**, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Éditions Economica, 1988.

(2) **H. Savall, V. Zardet**, *Maîtriser les coûts cachés et les performances cachées*, Éditions Economica, 1989.

(3) Perçu alors comme un lieu d'acquisition de connaissances professionnelles, de qualité de vie – notamment en matière d'hygiène et de sécurité – de développement de l'autonomie et de la responsabilité.

Une éthique des relations et attitudes

Tenir compte de l'identité professionnelle appelle par ailleurs une réflexion éthique sur les relations interpersonnelles et sur les attitudes à l'égard du travail et de l'organisation.

■ L'éthique des pratiques professionnelles (4) se décline en deux niveaux. À un niveau individuel, elle est un cadre de référence personnel, mobilisé au moment de la décision ; elle est donc un guide pour l'action. À un second niveau, l'éthique dicte le comportement en fonction de valeurs et de normes de l'organisation. Ces références individuelles ou ces principes organisationnels guident l'action des acteurs et, ce faisant, contribuent à leur structuration identitaire.

■ Les relations interpersonnelles et plus particulièrement l'expérience du pouvoir et les modalités d'accès à la reconnaissance de soi constituent un autre vecteur de la construction des identités professionnelles. Les stratégies des acteurs sont largement orientées, de manière implicite le plus souvent, vers l'accès au pouvoir et se formalisent sous différents aspects dans la relation à autrui et au groupe : « retrait », « exclusion », « fusion » ou « négociation » (5) ; les changements dans l'organisation des relations interpersonnelles ont un impact tant sur les rapports aux autres que sur les perspectives d'accès au pouvoir et, par conséquent, favorisent ou fragilisent, selon les situations, l'identité professionnelle.

■ Deux attitudes doivent également être considérées ici : l'identification aux buts et valeurs de l'entreprise, l'« implication organisationnelle » ; l'identification au contenu même du travail réalisé, l'« engagement dans le travail ». En cas de rejet des buts, des valeurs ou du contenu du travail, l'absence d'implication ou d'engagement n'implique pas absence de structuration identitaire, mais au contraire structuration par différenciation, dans la mesure où l'identité se construit par adhésion ou par rejet. La question des attitudes envers le travail et l'organisation a donc toute sa place dans une réflexion sur les responsabilités de l'entreprise quant à l'identité professionnelle ; responsabilité en matière d'adéquation entre les profils des postes et leurs titulaires, mais aussi en matière de gestion des compétences et des connaissances que les salariés ont de leur métier.

La responsabilité sociale des entreprises en matière de structuration des identités professionnelles renvoie donc à plusieurs axes d'investigation : politiques sociales, relations interpersonnelles, éthique des pratiques professionnelles, implication organisationnelle et engagement dans le travail (6).

Anne Carbonnel

*Docteure en Sciences de Gestion
Chercheuse associée à l'IREGE, Université de Savoie*

(4) Capacité à prendre une décision dans une situation professionnelle donnée, compte tenu des intérêts d'autrui.

(5) **R. Sainsaulieu**, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

(6) Ce dernier axe a fait l'objet d'une recherche doctorale : **A. Carbonnel**, *Connaissances du métier et engagement dans le travail, le cas d'une mutuelle d'assurance*, Thèse de Doctorat, Montpellier 1, 2003.