

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	61 (2003)
Heft:	4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I
 Artikel:	Prendre en compte les logiques identitaires
Autor:	Guénette, Alain Max / Sardas, Jean-Claude
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141394

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

PRENDRE EN COMPTE LES LOGIQUES IDENTITAIRES

Alain Max GUÉNETTE

Haute école de gestion de Neuchâtel (HEG-NE)

guenette@hegne.ch

Jean-Claude SARDAS

Centre de gestion scientifique (CGS)

Ecole des Mines de Paris

sardas@ensmp.fr

1. Introduction

Dans un récent article, nous retracions les jalons d'une réflexion francophone relative aux logiques en organisation, en termes de pouvoir et de savoir (J.-C. Sardas, A.M. Guénette, 2003 ; cf. Revue Economique et Sociale de Juin). Dans le droit fil de cet article, nous présentons ci-dessous les grandes lignes d'une approche de la dynamique globale de l'acteur, nécessaire pour prendre en compte lors d'interventions en organisations les aspects identitaires. Les transformations rapides des métiers obligent, en effet, à considérer la question du moteur de l'investissement des acteurs dans les jeux organisationnels, cette question valant aussi bien pour les jeux de pouvoirs que pour les jeux de savoirs. La question est de savoir à quel niveau d'analyse des processus organisationnels, les phénomènes d'investissement subjectif méritent d'être caractérisés. L'exploration de cette problématique, nous entraîne à explorer les perspectives d'enrichissement du modèle de l'acteur par une prise en compte de la dynamique du psychisme individuel.

2. Une prise en compte de la « dynamique d'acteur » dans l'analyse et l'accompagnement des transformations organisationnelles.

Pour compléter l'analyse des dynamiques d'acteur par rapport aux dimensions du pouvoir et du savoir sur lesquelles reposent les développements précédents, nous avons proposé d'explorer de façon complémentaire la subjectivité des investissements individuels, notamment autour de la notion de plaisir au travail (Sardas 1993, 1994).

Il est facile de fournir quelques justifications intuitives à l'introduction du concept de plaisir pour analyser l'investissement au travail.

Spontanément, le plaisir est plutôt associé aux activités de la sphère privée, dont notamment la sexualité, les loisirs, les sports. On retrouve dans le discours de certains individus sur leur situation de travail des expressions du type « prendre son pied ou s'éclater dans son travail », « bien se marrer avec ses collègues », ou encore « faire joujou avec sa nouvelle machine ou avec son modèle ». On pourrait considérer qu'il s'agit simplement d'images empruntées à d'autres scènes de vie ou encore de réminiscences de l'enfance qui n'auront pas à entrer en ligne de compte pour définir une organisation performante. Et pourtant ces allusions à des phénomènes de plaisir mettent en évidence une source d'énergie sans doute essentielle pour expliquer l'investissement des individus dans le cadre des systèmes organisés.

En restant au niveau intuitif, l'observation des jeux d'enfants peut être très instructive. Dans le jeu solitaire du tout petit, beaucoup d'énergie sera dépensée pour maîtriser d'une manière ou d'une autre les objets de son environnement ; la réussite des actions engagées s'accompagne souvent d'une intense jubilation, et on peut donc se demander si l'action est motivée par un désir en général inconscient de maîtrise des objets (et de ce qu'ils symbolisent) et/ou par la recherche du plaisir associé à cette maîtrise. Quant aux jeux collectifs des enfants plus grands, le plaisir de la maîtrise des objets sera doublé du plaisir de gagner, de faire mieux que l'autre ; mais ce plaisir ne pourra être goûté par l'intéressé qu'à condition que sa victoire soit reconnue par autrui (le vaincu ou un tiers spectateur et arbitre). Cette dernière remarque rejette également le désir du tout petit d'être admiré lorsqu'il accomplit ses « exploits » quotidiens.

Le parallèle avec le monde du travail est facile à faire. Les acteurs seront engagés dans des jeux de connaissances visant à maîtriser une matière donnée et tireront du plaisir tant de la recherche de maîtrise que des éventuels succès obtenus, ceux-ci se doublant du plaisir de leurs reconnaissances par les autres acteurs. Ainsi, jeux de savoir et jeux de pouvoir sont traversés par des phénomènes de plaisir qu'il convient d'appréhender en tant que tel, notamment dans l'étude de transformation organisationnelle où les contenus de travail évoluent en remettant en cause les motifs d'implication subjective des individus.

On peut mobiliser les travaux du champ de la psychanalyse (S. Freud 1905, 1915, 1920, D. Winnicott 1947, J. Laplanche 1976, S. de Mijola 1992) pour tenter de cerner les notions de base de pulsion, sublimation, plaisir et désir. Pour aborder ces questions dans le contexte organisationnel, on peut s'appuyer sur des travaux de psycho-sociologie (G. Mendel 1988, E. Enriquez 1992, E. Jacques 1951, 1955, M. Kets de Vries 1985, 1990), de psychologie et de psycho-dynamique du travail (Y. Clot 2001, C. Dejours 1990). Ces derniers travaux sont éclairants pour comprendre les dynamiques de plaisir/souffrance au sein des organisations.

Cette exploration met en évidence l'importance des phénomènes subjectifs pour expliquer les comportements individuels au travail et permet de faire le lien avec les travaux de sociologie des identités et des professions, pour prendre en compte explicitement la dimension subjective dans les analyses organisationnelles.

Notre démarche a consisté à rechercher des articulations entre les concepts et grilles d'analyse relatives à la dimension subjective de l'investissement des individus au travail et les démarches fonctionnelles de conception ou de transformation d'une organisation. Plus précisément, nous nous sommes efforcés (cf. Sardas 1993) de conceptualiser la dynamique globale d'un acteur comme résultante de l'interaction entre trois dynamiques partielles de savoir (maîtrise cognitive de l'activité), de pouvoir (statut et reconnaissance dans l'organisation), et de plaisir (subjectivité de l'implication personnelle). Pour caractériser cette interaction, nous avons défini une «dynamique globale de référence « basée sur un «principe de renforcement mutuel», qui consiste en une interaction positive entre les trois dynamiques partielles. Il s'agit d'un acteur qui développe simultanément :

- ses connaissances : son activité de travail lui permet d'utiliser ses connaissances et lui offre l'occasion de les développer de façon continue du fait des problèmes à solutionner.
- son statut : tant la définition formelle des rôles que les relations informelles avec les autres acteurs lui apporte une réelle reconnaissance de sa valeur et de ses apports, en rapport avec la réalité de son travail.
- son investissement subjectif dans son travail : l'activité de travail et les relations qu'elles engagent conduisent à une forte résonance symbolique (cf. C. Dejours 1990) pour l'individu.

Notre hypothèse fondamentale est que pour un acteur donné, tout blocage de l'une ou l'autre de ces trois dynamiques partielles entraînera à plus ou moins brève échéance un blocage de la dynamique globale et donc un blocage des deux autres dynamiques partielles. Ainsi par exemple un déficit de reconnaissance (statuts formel et informel) viendra tôt ou tard freiner l'investissement subjectif d'un individu au travail et ce même si la « résonance symbolique initiale est forte », de ce fait la dynamique de développement des connaissances sera elle aussi freinée, voire bloquée si le déficit de reconnaissance fait douter l'individu sur l'utilité et la valeur de son travail. Cette configuration correspond à bon nombre de « malaises » pour des professions ou des métiers internes mal reconnus, comme les enseignants du secondaire, les agents de maîtrise, les techniciens de maintenance.

Dans l'autre sens, un individu peut avoir toutes les connaissances requises pour tenir un rôle fortement valorisé, mais l'absence de signification symbolique forte personnelle de ce rôle conduira à une faible implication, qui ne permettra pas à l'entreprise de bénéficier d'un comportement réactif et inventif de l'individu, d'où une faible performance et donc in fine une faible valorisation de l'individu au sein de l'entreprise.

Ce principe de « renforcement mutuel » des trois dynamiques s'oppose donc à un « principe de compensation » qui supposerait par exemple qu'un fort intérêt du travail permette de se passer d'une forte reconnaissance. C'est pourtant sur ce principe de compensation qu'a fonctionné implicitement la gestion des ressources humaines pendant des décennies. Bien qu'il n'y ait en la matière aucune vérité scientifique, on peut penser que les niveaux d'investissement requis par les nouvelles organisations et par les exigences de performances et de créativité, militent pour opter pour le principe de renforcement mutuel, en particulier comme référence pour concevoir de nouvelles organisations et piloter le changement. Cela nous conduira à évaluer un scénario de nouvelle organisation sur chacune des trois dimensions pour valider sa faisabilité et anticiper les risques de blocage de la dynamique globale de l'acteur.

Cette « dynamique globale » peut être considérée comme une dynamique identitaire (cf. R. Sainsaulieu 1977, C. Dubar 1991) avec ses composantes objectives (compétence disponible, statut formel) et ses composantes subjectives (auto-évaluation des aptitudes, sentiment d'appartenance et de reconnaissance, sens et intérêt subjectif du travail). Raisonner ainsi en terme de dynamique identitaire globale permet de prendre en compte les phénomènes de plaisir et de désir dans leur interaction avec les autres dimensions cognitive et relationnelle de la dynamique des acteurs dans une organisation.

Un tel modèle de la dynamique globale de l'acteur peut être utilisé pour diagnostiquer les raisons de certains dysfonctionnements organisationnels ainsi que pour s'efforcer d'anticiper les effets d'un projet de réorganisation et donc pour accompagner les processus de transformation. (cf. Sardas 1994)

3. Recomposition des dynamiques professionnelles.

Alors que le besoin de gérer les connaissances s'impose aujourd'hui, il paraît essentiel de ne pas désincarner les dynamiques de savoirs et il importe donc de coupler la réflexion sur le *knowledge management* avec celle sur l'évolution des compétences et la recomposition des dynamiques professionnelles. Les dynamiques professionnelles traditionnelles sont fortement remises en cause, aujourd'hui, par les déplacements des contenus opératoires et des modes de fonctionnement collectif ; déplacements associés en particulier aux NTIC, aux nouvelles organisations davantage orientées produit ou projet, et aux multiples partages d'activités au sein de l'entreprise étendue. De nombreuses actions en entreprises visent aujourd'hui à redéfinir les référentiels de compétence de chaque métier, les polyvalences nécessaires, les parcours et les carrières. Mais ces actions sont confrontées à la difficulté à élaborer des scénarios prospectifs pertinents d'un point de vue stratégique pour l'entreprise, et à la difficulté à évaluer leur attractivité et leur acceptabilité pour les acteurs concernés.

Tout ceci appelle une réflexion fondamentale sur les notions de compétence, de métier, d'identité professionnelle. Tout en assumant la déstructuration de certaines dynamiques traditionnelles d'appartenance et de progression dans des communautés de métier relativement stables et cloisonnées, il est néanmoins nécessaire qu'émergent de nouveaux repères permettant à chacun de se situer et de se projeter. La redéfinition des rôles, souvent plus polyvalents et plus mobiles, ne suffit pas à donner du sens aux contenus de travail et aux trajectoires de carrières.

Les responsables en entreprises sont donc aujourd'hui confrontés au challenge d'organiser non seulement la construction et la diffusion des connaissances, mais également la construction et le développement des compétences de façon à offrir de nouveaux cadres favorables aux développements identitaires.

BIBLIOGRAPHIE

- CLOT Y., 2001, « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », in « Clinique de l'activité et pouvoir d'agir » N° spécial de la revue Education permanente, N° 146/2001-1
- CHANLAT J.F. (dir.), 1990, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Univ. Laval et éd. ESKA,
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.,
- DEJOURS C., 1990, « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations» in CHANLAT J.F. (dir.) *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Univ. Laval et éd. ESKA.
- DUBAR C., 1991, *La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- FREUD S., 1905, *Trois essais sur la théorie sexuelle* – Paris, Gallimard, 1987
- FREUD S., 1920 « au-delà du principe du plaisir », in *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot
- FREUD S., 1915 « Pulsions et destin des pulsions », In *Métapsychologie* 1968 - Paris PUF
- ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, Paris, P.U.F., 1992.
- GUÉNETTE A-M (dir.), 2001, *Approches psychologiques et dynamique de l'organisation*, Revue économique et sociale, N°4, décembre.
- JACQUES E. *Intervention et changement dans l'entreprise*, (trad. française, vers. anglaise 1951) Paris, Dunod, 1972.
- JACQUES E. *Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété de persécution*, (trad. française, version anglaise 1955) dans *Psychologie sociale*, vol. 2, Paris, Dunod, 1965.
- KETS DE VRIES M.F.R. et MILLER D., 1985, « L'entreprise névrosée », Paris, McGraw-Hill.
- KETS DE VRIES M.F.R. et MILLER D., 1990 « De la confusion dans les rapports entre deux personnes», dans CHANLAT J.F. (dir.) *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Univ. Laval et éd. ESKA, 1990.
- LAPLANCHE J., 1976, « Pour situer la sublimation», dans revue *Psychanalyse à l'université*, Tome1 – N°3, juin 1976 et Tome1 – N°4, sept. 1976
- LEFEBVRE P. et SARDAS J.C., 2000, « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », Colloque international L-P-M : « Conception et Dynamique des Organisations : Sait-on piloter le changement ? », mars 2000.
- LEFEBVRE P., ROOS P., SARDAS J.C., 2001, « Rationalisation de la conception et recomposition des dynamiques professionnelles », Colloque du programme *Travail*, Berlin janvier 2001.
- MENDEL G., 1988, *La psychanalyse revisitée*, Paris, Ed. La Découverte.

- MIDLER C., 1993. « L'auto qui n'existe pas : Management par projet et transformation de l'entreprise », *InterEditions*, Paris
- de MIJOLLA-MELLOR S., 1992, *Le plaisir de pensée*, PUF.
- NAKHLA M., SARDAS J.C. 2000, « Les enjeux de la recomposition des métiers de concepteurs : le cas de l'emboutissage automobile », 2^{ème} Colloque LPM Paris, nov 2000.
- SAINSAULIEU R., 1977, *L'identité aux travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2^e édition 1985.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1987.
- SARDAS J.C., 1993, « Dynamiques de l'acteur et de l'organisation », thèse en Ingénierie et Gestion, Ecole des Mines de Paris.
- SARDAS J.C. 1994, « Comprendre et Gérer les mutations organisationnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs », revue *Performances Humaines et Techniques* - septembre 1994.
- SARDAS J.C., 1997, « Ingénierie intégrée et mutation des métiers de la conception », *Réalités Industrielles, Annales des Mines*, fev., 41-47.
- SARDAS J.C., 2000, " Dynamics of cooperation between different expertise in design : modes of structuring and intervention", Workshop *Collective Design*, Sophia Antipolis, Mai 2000.
- SARDAS J.C., 2001, « Investissement subjectif au travail et développement de la polyvalence dans les nouvelles organisations », in GUÉNETTE A-M (dir.), 2001, Approches psychologiques et dynamique de l'organisation, Revue économique et sociale, N°4, décembre.
- WEIL B., 1999, « Conception collective, coordination et savoirs, les rationalisations de la conception automobile », Thèse Ecole des Mines, Paris.
- WINNICOTT D. 1947, *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Paris, Payot