

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

par Anne-Marie Fray⁵⁶ et Sterenn Picouleau⁵⁷

Résumé

S'interroger sur l'identité professionnelle dans les organisations, c'est sans aucun doute mettre le devenir de l'individu au cœur des conséquences de l'hyper compétitivité. Ce, parce que la pression sur l'individu devient de plus en plus forte dans les organisations, mais surtout parce que les générations arrivant sur le marché du travail ne sont pas prêtes à sacrifier leur « Moi » sur l'autel de cette hyper compétitivité. Du moins pas sans raison ni accompagnement. C'est pourquoi, dans un souci de compréhension et d'explication de la réalité, nous nous proposons de nous pencher sur cette construction identitaire en l'explorant sur un terrain soumis à fortes pressions éthiques, financières, et en termes d'image, qu'est celui du secteur bancaire. Le dirigeant et la fonction RH y trouveront éventuellement un éclairage du champ d'activités, une réponse à des comportements observables. C'est pourquoi nous avons choisi d'exposer en premier lieu, de façon non exhaustive, mais la plus claire possible, tant est riche la littérature sur ce sujet, le concept d'identité professionnelle, dans sa construction humaine, dans son cadre de travail, puis en interaction avec les différents vecteurs qui la portent. Une enquête exploratoire sous forme d'un questionnaire permettra de dégager les interactions entreprise/individu dans la construction de cette identité et de définir les points clés participant à la qualité au travail de l'individu.

Abstract

To ask a question about the professional identity in organizations, is putting the future of the individual at the heart of the consequences of hyper-competitiveness: the pressure on the individual becomes increasingly stronger in organizations, generations entering the labor market are not willing to sacrifice their "ego" on the altar of this hyper-competitiveness. Not without reason or support. With a goal of understanding and explanation of reality, we want to study the construction of identity, on a landscape under high pressures, ethical, financial, in terms of image: the banking sector. We hope that leaders and the HR function will find any lighting field activities, a response to observable behaviors. We will firstly a literature review not exhaustive, because very rich definitions, and about the concept of professional identity in its human construction, in the framework. An

56. ANNE-MARIE FRAY, ESCEM Tours, amfray@escem.fr
57. STERENN PICOULEAU, ESCEM Tours.

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

exploratory investigation in the form of a questionnaire will identify the interactions company / individual in the construction of this identity and define the key points involved in the quality of work for the individual.

S'interroger sur l'identité professionnelle comme construction participant à la qualité de vie au travail, c'est sans aucun doute mettre le devenir de l'individu au cœur des conséquences de l'hyper compétitivité. Ce, parce que la pression sur l'individu devient de plus en plus forte dans les organisations, mais surtout parce que les générations arrivant sur le marché du travail ne sont pas prêtes à sacrifier leur « Moi » sur l'autel de cette hyper compétitivité. Du moins pas sans raison ni accompagnement.

C'est pourquoi, dans un souci de compréhension et d'explication de la réalité, nous proposons à l'auditeur de se pencher sur cette construction identitaire en l'explorant sur un terrain soumis à fortes pressions éthiques, financières, et en termes d'image, qu'est celui du secteur bancaire. Le dirigeant et la fonction RH y trouveront éventuellement un éclairage du champ d'activités, une réponse à des comportements observables.

C'est pourquoi nous avons choisi d'exposer en premier lieu, de façon non exhaustive, mais la plus claire possible, tant est riche la littérature sur ce sujet, le concept d'identité professionnelle, dans sa construction humaine, dans son cadre de travail, puis en interaction avec les différents vecteurs qui la portent. Une enquête exploratoire sous forme d'un questionnaire permettra de dégager les interactions entreprise/individu dans la construction de cette identité et de définir les points clés participant à la qualité de l'individu au travail.

1. Une identité professionnelle construite en soi et avec les autres

L'identité professionnelle commence avec sa propre identité... Aussi s'appuyer sur quelques éléments de sciences humaines pour tenter de définir le concept apporte une vision sous plusieurs couleurs, permettant d'aborder le processus d'identité professionnelle.

1.1. De la nature humaine en construction...

Dans *Le discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Jean-Jacques Rousseau (1775) se propose de soustraire de la définition de l'homme tout ce qui relève en lui des modifications apportées par la société : pensée, raison, passions, comportements... Ce qui reste de l'homme après cette démarche, est donc un être perfectible, c'est-à-dire un être pouvant s'élever à la pensée, à la conscience... Un tel être est un néant qui peut devenir une infinité de choses. L'homme n'est donc pas déterminé à être ceci ou cela, il est libre, il est

perfectible car il n'est, au départ, destiné à rien ; il devient ce qu'il est au fur et à mesure de son histoire, à l'occasion de ses choix.

Sartre (1946) reprendra cette thèse sur une philosophie existentialiste : en l'homme, l'existence précède l'essence. Il explique qu'une chose est ce qu'elle est et n'est pas ce qu'elle n'est pas. L'homme, au contraire, n'est pas ce qu'il est (son métier, dans ce cas, ne le définit pas) et il est ce qu'il n'est pas (il peut exercer un autre métier). En d'autres termes, l'homme peut, par ses choix, créer ce qu'il est (son existence précède son essence), il est libre, donc responsable de ce qu'il est.

Mais les philosophes ne sont pas les seuls à se pencher sur la construction de l'individu et de son devenir. Winicott (1975) associe la transformation corporelle à l'ancrage de soi, et souligne que la construction de l'idéal du moi se vit dans la relation aux autres et nécessite un certain investissement narcissique du sujet, ce dans une approche psychanalytique. Goffman(1973), dans une approche plus interactionniste, et sur une métaphore théâtrale, développe l'idée que la vie sociale est comme une scène (région où se déroule la représentation), avec ses acteurs, son public et ses coulisses : espace permettant aux acteurs de contredire l'impression donnée dans la représentation. Il nomme façade les différents éléments avec lesquels l'acteur peut jouer, tel le décor, mais aussi la façade personnelle (signes distinctifs, statut, habits, mimiques, sexe, gestes, etc.). Les acteurs se mettent en scène, offrant à leur public l'image qu'ils se donnent. Ils peuvent avoir plusieurs rôles, sans qu'il y en ait un plus vrai que l'autre, et prendre leur distance vis-à-vis d'eux, jouant sur la dose de respect à la règle qu'ils jugent nécessaire ou adéquat. Le devenir de l'individu se joue donc sur cette scène de théâtre permanent de la vie.

En partant des théories philosophiques sur la nature de l'homme, nous comprenons que l'homme est perfectible et libre. L'homme peut donc devenir une infinité de choses mais il est responsable, par ses choix, de son existence. A cette étape de notre réflexion, nous pouvons dire que le métier d'un homme lui donne de la valeur. En conséquence, si l'homme donne une telle importance au travail dans la définition de son moi c'est parce que le travail lui procure une reconnaissance. L'homme est plus ou moins sensible à la reconnaissance qu'il reçoit de la société, des autres ou de lui-même, et c'est ce degré de sensibilité qui détermine la place qu'il accorde au travail dans la définition de son moi.

Mais si l'individu peut donc, en droit, devenir une infinité de choses, il n'en deviendra, en fait, qu'une seule. Son existence, ses rencontres, ses expériences le mèneront à faire des choix, notamment celui de son activité professionnelle. On reconnaît ici la difficulté et le caractère crucial des choix qui se présentent à l'individu, notamment dans le domaine professionnel qui nous intéresse ici. C'est

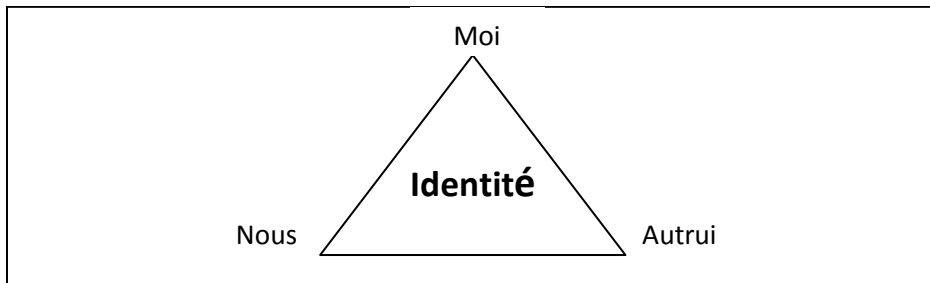
Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

ce qui explique que son identité est bien une construction. Mais de quelle identité parlons-nous ?

1.2. ... à une définition de l'identité professionnelle

La base latine du nom « identité » permet de clarifier son sens : la racine du mot « identité » est « idem » signifiant « le même ». Nous pouvons, partant de cela, définir l'identité comme « ce par quoi l'on différencie une communauté d'une autre ou un individu d'un autre. La différence, qui constitue l'identité, repose toujours sur ce qui est propre et exclusif à un être ».

Selon Dubar, l'identité se construit autour de trois dimensions : le moi, le nous et les autres, représentés dans le schéma ci-dessous (2000).



L'identité est à la fois identité pour soi et identité pour autrui. Identité pour soi car elle renvoie dans un premier temps à l'image que l'on se construit de soi-même. Identité pour autrui car l'identité est aussi l'image que nous souhaitons renvoyer aux autres. Enfin, l'identité se construit à travers l'image que les autres nous renvoient. L'identité est donc issue d'un processus de construction. Elle est le fruit de l'interaction de ces trois paramètres. A partir de cette définition de l'identité, nous pouvons tenter de décrire ce qu'est l'identité professionnelle en nous appuyant sur différentes propositions.

L'identité professionnelle est donc avant tout une composante de l'identité globale de la personne, et elle se développerait sur la base de l'identité personnelle par l'inscription de la personne dans des formes de vie sociale (Gohier, 2000). D'un point de vue global, la notion d'identité professionnelle renvoie à trois éléments principaux :

- le monde vécu du travail : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
- les relations de travail : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,

- les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir : description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle.

L'identité professionnelle est aussi la façon dont les différents groupes de travailleurs s'identifient aux pairs, aux chefs, au groupe. Elle est fondée sur des représentations collectives distinctes, et est le résultat d'une identification à l'autre, en fonction de l'investissement de soi dans les relations sociales (Sainsaulieu, 1985). Ainsi, le concept d'identité est caractérisé à la fois par une définition de « soi par soi », et de « soi par les autres ». L'identité du Soi c'est l'ensemble des représentations mentales permettant aux individus de retrouver une cohérence, une continuité entre expériences présentes et passées. L'identité par les autres est un système de repères conduisant à la découverte de ce qui est proche et différent : c'est une synthèse entre une transaction interne à l'individu et une transaction externe entre les individus et les organisations avec lesquels ils entrent en interaction.

Dubar approuve cette définition en reconnaissant que l'identité professionnelle est le résultat de relations de pouvoir et d'appartenance à des groupes. Il souligne que la construction identitaire dépend de la reconnaissance que l'individu reçoit de ses savoirs, de ses compétences et de son image.

Mais l'identité professionnelle est aussi une identité de métier (Osty, 2008). Cette identité est alors, pour l'individu, un besoin d'intégration sociale en vue d'atteindre une certaine reconnaissance de soi. L'identité professionnelle serait dans ce cas le sentiment d'appartenance à une profession issue d'une socialisation et dont le résultat est la conformité aux normes collectives. Cette dernière se caractérisant par l'usage de pratiques, de vocabulaire ou de gestes communs.

L'identité professionnelle nous apparaît alors comme le résultat d'un processus d'identification à des collectifs, influencés par l'appartenance à des groupes professionnels ou non. Mais comment et sur quoi se construit cette identité ?

2. La construction de l'identité professionnelle

Pour alimenter notre réflexion, nous nous interrogerons sur l'importance du travail dans la définition de soi et pourquoi le travail fait partie intégrante de l'identité d'un individu. Puis nous dégagerons les facteurs constructifs de cette identité.

2.1. La place du travail dans la définition de soi

Une étude antérieure note que 40% des personnes interrogées et 54% des actifs jugent que le travail est l'un des éléments qui permet de les définir le mieux (Garnier, Meda, Senik, 2006).

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

L'homme choisit donc son métier en fonction de sa personnalité, de ses aspirations, de ses capacités, de ses expériences mais aussi de sa sensibilité à un secteur ou à une activité précise. Le choix d'un métier est bien le reflet de l'identité de l'individu telle qu'elle est au moment de ce choix : « le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin dans son unique existence »⁵⁸.

Florence Osty (2008) et le groupe de travail auteur de « Pourquoi j'irais travailler » (2003), partagent l'idée qu'à l'origine, le travail avait pour but premier d'apporter une rémunération, mais que l'homme actuel chercherait, au-delà de ça, à recevoir une certaine reconnaissance : de la société, d'autrui, de soi-même :

- reconnaissance de la société car le travail permet à l'individu de s'intégrer socialement, et lui procure une certaine dignité sociale. Il se sent utile et trouve en l'activité professionnelle qu'il exerce une légitimité à appartenir à la société dans laquelle il vit. Et la société valorise le travail car il est l'outil de la préservation des acquis : le travail serait donc également un enjeu pour la société,
- reconnaissance de soi par l'autre car travailler permet à l'individu d'être compris par ses pairs, de partager son quotidien avec d'autres personnes, de découvrir une identification commune et une légitimité collective. Il intègre des groupes et peut ainsi réaliser des objectifs individuels dans une dynamique collective,
- enfin, reconnaissance de soi par soi-même car le travail permet la réalisation de soi, et de son propre accomplissement. Sa pratique apporte une certaine autonomie (qu'elle soit pratique ou financière), permet l'échange de connaissances et de pratiques et la transmission de savoirs et de savoir-faire.

2.2. Les facteurs intervenant dans la construction de l'identité professionnelle

Il est à présent clair que le travail possède une place prépondérante dans la définition de soi. Ce constat nous amène à orienter notre réflexion vers une étude du processus de construction identitaire dans le cadre professionnel. Cette étape nous permettra de définir les caractéristiques de ce processus et d'en découvrir les différents éléments d'influence.

Trois facteurs d'identité professionnelle peuvent être identifiés (Albert et alii, 2003) : l'identité par le métier, l'identité par l'appartenance à un groupe, et l'identité par l'appartenance à une entreprise.

58. Hugues E. C., *Le regard sociologique*, EHESS, 1996, p76

L'identité par le métier est liée aux caractéristiques de la profession exercée car chaque profession a une définition objective et commune à tous les membres de la société. L'individu s'identifie ici à l'activité de travail. C'est l'utilisation de ses savoirs, de son style personnel, de ses logiques d'action, de ses stratégies et de ses compétences dans son activité qui constitue son identité professionnelle. Ainsi, malgré le fait qu'une profession possède son identité avec des caractéristiques historiques, le sujet est unique et s'approprie les gestes et les logiques de son métier. L'individu construit donc son identité professionnelle tout au long de son apprentissage du métier et de son perfectionnement.

L'individu construit également son identité professionnelle à travers l'appartenance à des groupes. Ces groupes peuvent être une équipe, des personnes du même niveau hiérarchique, des individus liés par une cause ou une activité commune. Tout collectif d'appartenance homogène sur le plan des actions, des valeurs, des normes, des comportements et des croyances, est source de construction identitaire. Le travail est vu ici comme un espace de socialisation et d'identification commune. L'autre est alors une référence à partir de laquelle l'individu pratiquera le mimétisme, la comparaison ou la différenciation, et le contact avec ce groupe détermine donc en partie les caractéristiques de son individualité.

L'appartenance à une entreprise est aussi un vecteur d'identité, et la relation à l'entreprise permet à cette identité d'exister. L'individu intègre presque inconsciemment les gestes, paroles, principes, valeurs ou encore jargons de l'entreprise où il travaille. Or l'entreprise a tout intérêt à ce que cette identification ait lieu car elle est un signe de qualité et de cohésion (Osty, 2008).

Nous connaissons à présent les différents éléments construisant l'identité professionnelle de la personne. Il nous reste à mettre en lumière les diverses particularités du processus de construction identitaire.

2.2.1. Le processus de construction identitaire : individuel ou collectif ?

Le processus de construction identitaire est individuel dans le sens où il n'est le fruit que des propres choix de la personne. L'individu tire ses propres conclusions et ses propres leçons de ses expériences. Il s'approprie les gestes et les règles de son métier. Il observe et individualise ses expériences extérieures.

Cependant, ce processus individuel serait-il envisageable sans relations sociales et sans équilibre collectif ? Cette question nous mène à penser que l'identité de l'individu intègre inévitablement certains paramètres collectifs.

Comme expliqué précédemment, une personne construit son identité sur la base de son éducation et de sa formation initiale. Pourtant, cette base n'est pas suffisante. La construction identitaire exige un apprentissage et une mise en situation. Ce sont ces moments qui permettent un rapport à l'autre, à l'entreprise

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

et à un métier. Sans l'expérience des autres, sans l'observation, sans le partage de connaissances et de conseils, la construction identitaire de l'employé n'est pas la même. La dimension collective facilite et accélère véritablement ce processus. L'homme peut accéder, grâce aux autres, à tous les degrés de reconnaissance existant.

La dimension collective du processus de construction identitaire est ici prouvée. Ainsi, la construction identitaire est bien, à la fois construite par la personne, mais aussi par les autres protagonistes de sa vie professionnelle.

2.2.2. L'identité professionnelle : un ajustement permanent

La construction identitaire est un processus continu, dynamique et interactif. En d'autres termes, la seconde caractéristique du processus de construction identitaire développée ici est que la constitution de l'identité professionnelle s'exerce tout au long d'une vie professionnelle. Elle évolue donc dans le temps. Elle est sujette aux changements et aux évolutions imposées par l'entreprise et son environnement économique mais aussi par l'individu lui-même. Nous ne pouvons donc parler de l'identité professionnelle comme d'un état figé ou immuable. Au contraire, le processus est durable et subit une actualisation incessante par l'interaction de différents facteurs et individus. L'identité s'adapte aux contextes et aux expériences de l'individu.

Claude Dubar, dans sa définition de l'identité professionnelle souligne bien que le processus de construction est permanent dans le temps car pour lui, l'identité est à la fois stable et provisoire (2000). Cette théorie nous amène à remettre en question l'idée selon laquelle nous n'avons qu'une identité : nous ne pouvons pas dire qu'un individu est ceci ou cela, nous pouvons seulement constater les caractéristiques de son identité à l'instant présent.

Ainsi, l'identité professionnelle est le fruit de l'éducation, d'expériences, de choix, d'habitudes, de rencontres. Elle n'est donc pas une caractéristique intrinsèque de la personne, elle se construit et évolue dans le temps.

A ce stade de notre réflexion, nous savons que l'identité professionnelle se construit sur la base de quatre éléments : ce qu'était l'individu avant toute expérience du travail, son métier, son entreprise et les groupes homogènes auxquels il appartient ou n'appartient pas. Nous considérons à présent que le processus de construction identitaire est, dans une certaine mesure, individuel mais qu'il garde une dimension collective. Enfin, notre réflexion nous a permis de comprendre que la construction identitaire est un processus permanent qui évolue au fur et à mesure des événements.

Nous avons, dans un premier temps, utilisé des théories philosophiques pour arriver au constat que l'homme est perfectible et donc libre de choisir ce qu'il

sera dans le futur tant personnellement que professionnellement. Nous en avons conclu que l'homme n'a pas d'identité prédéfinie. Celle-ci se construit au fur et à mesure des expériences de la vie. Par la suite, nous avons montré que le travail tenait une place importante dans la définition de soi. Ainsi, si l'activité professionnelle de l'homme est un vecteur d'identité c'est parce qu'elle lui procure de la reconnaissance sous différentes formes.

Nous avons, dans un second temps, analysé le processus de construction identitaire dans le milieu du travail. Cette démarche nous a mené à identifier les éléments sources d'identité professionnelle soit : l'éducation, le métier, les groupes et l'entreprise. Nous avons parallèlement caractérisé le processus de construction identitaire comme à la fois individuel et collectif mais surtout comme un procédé continu et instable.

Finalement, nous avons étudié le contexte dans lequel l'individu se construit son identité professionnelle. Nous avons compris que le salarié était désireux d'une considération individuelle et d'une attention particulière à ses attentes personnelles. Nous pouvons aussi admettre que, dans le contexte de crise actuelle, le salarié voit sa place bouleversée par des changements stratégiques mis en place par les entreprises. En effet, il paraît clair que l'entreprise et ses employés doivent faire des compromis en cette période périlleuse. La situation semble donc peu favorable à une construction identitaire. L'enjeu pour l'entreprise est, de ce fait, de faciliter ce processus car il est directement lié à la performance et à l'implication des salariés.

Cette revue de la littérature, certes non exhaustive, nous a permis de tirer ces quelques conclusions au sujet de l'identité professionnelle. L'étude terrain va en explorer les principales idées.

3. L'identité professionnelle vécue par les acteurs

Pour valider ou réfuter les conclusions dégagées précédemment, nous avons choisi de conduire une étude exploratoire, à traitement quantitatif. Dans ce but, nous avons établi un questionnaire nous permettant de récolter des informations brutes sur l'identité professionnelle des répondants.

3.1. Méthodologie

Le questionnaire transmis aux différents salariés a été développé sur des questions traitant de l'identité professionnelle : pour amener les personnes à se positionner sur une échelle de propositions, nous avons choisi de ne faire apparaître dans notre questionnaire que des questions fermées. Ce choix est largement justifiable car le sujet traité ici est relativement délicat. Cette méthode permet, en effet, de contourner une éventuelle aversion à donner son opinion à

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

propos de son métier, de son entreprise ou de son degré de satisfaction quant aux conditions de travail ou de management. Notons tout de même que cette méthode ne laisse aucune place au développement des idées et de l'opinion personnelle. Le questionnaire transmis aux différents salariés est développé en deux parties. La première regroupe un certain nombre de questions traitant de l'identité professionnelle et la seconde permet de récolter des informations sur les caractéristiques intrinsèques de l'individu. C'est en croisant ces deux types de données que nous obtiendrons des conclusions intéressantes. Pour ce faire, trois types de questions ont été développés : des questions à propositions multiples, un positionnement de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord » au sujet d'une affirmation, un classement de différents éléments de réponse par ordre d'importance.

Notre terrain se situe dans le secteur bancaire, au niveau des agences, dans la région Bretagne, et vise, en tant que répondants, les chargés d'accueil, les conseillers de clientèle, les directeurs d'agence. Pour chaque agence interrogée, nous avons une représentativité de ces différents métiers, en sachant que pour un directeur d'agence, il y a entre 3 et 15 chargés et conseillers, suivant la taille de l'agence. Sur 43 personnes mises à contribution pour ce travail (totalité des salariés sur ces 6 agences), 26 personnes nous ont transmis leurs réponses.

Notre étude rencontre un certain nombre de limites. Elles sont d'ordre méthodologique et organisationnel.

Les salariés auxquels nous avons transmis un exemplaire du questionnaire n'ont pas tous répondu. Nous avons cependant comptabilisé plus de 50% de retours. De ce fait, les réponses obtenues ne sont, en théorie, pas représentatives de l'opinion des salariés de la banque globale, et n'a donc pas la prétention de proposer des vérités généralisables au secteur bancaire dans sa globalité.

L'objet de la recherche est complexe : malgré le souci de simplifier les questions, nous avons conscience que certains items aient pu être compris de façon différente suivant les salariés interrogés.

Nous avons rencontré des difficultés avec notre questionnaire définitif. Quelques salariés n'ont pas souhaité renseigner les emplacements réservés aux informations sur leur identité (sexe, âge...) sans doute dans le but de protéger intégralement cette dernière. Pourtant, le questionnaire était entièrement anonyme et ne requérait que des informations globales sur l'individu utiles à notre étude. Les résultats étaient donc faussés par ce manque d'information, nous avons donc choisi d'écartier cette partie de l'étude de notre travail de recherche. Nous n'avons donc pas pu traduire les corrélations existantes entre les réponses des salariés et leurs caractéristiques intrinsèques, ni leurs caractéristiques professionnelles (statuts, fonctions...).

Ainsi, les résultats obtenus ne sont pas exploités aussi précisément que nous l'aurions souhaité, mais nous paraissent néanmoins révélateurs d'une tendance générale.

Le tableau suivant montre les principales questions et réponses. Ces dernières sont calculées en fonction du taux de réponses, ou du degré d'accord sur une échelle de 5, ou de leur citation maximum en n°1.

Questions posées	Réponses 1	Tx de réponses ou position	Réponses 2	Tx de réponse ou position
Raisons de votre travail dans le secteur bancaire	Parce que vous recherchez un emploi stable avec des possibilités d'évolution de carrière dans un secteur regroupant une diversité de métiers	65%	Parce que vous deviez travailler pour gagner votre vie et qu'une opportunité s'est présentée	35%
Raisons du choix de cette banque	Peu importe la banque, vous avez choisi la proposition qui vous était la plus favorable	50%	Pour le niveau de rémunération et autres avantages	46%
Vous décrivez votre activité professionnelle comme :	L'activité liée à votre métier	46%	L'activité d'une agence bancaire dans sa globalité	31%
Éléments ayant le plus d'influence sur votre construction identitaire?	Vos compétence et expériences antérieures à cette banque	13 positions n°1	Mes expériences dans cette banque	6 positions n°2
Degré d'accord avec les suggestions portant sur l'appropriation de sa profession ?	Ma profession possède ses règles, je ne peux y déroger	Degré d'accord : 3,8 /5	Mes compétences et mon expérience font ma différence	Degré d'accord : 3,6/5
Degré d'accord avec les propositions :sujet de la gestion du personnel	Je ne suis qu'un matricule dans l'entreprise	3,8 sur 5	J'apprécierais plus de reconnaissance individuelle	2,8
Vous travaillez pour :	Rémunération pour subvenir aux besoins primaires	23 positions n°1	Réponses éclatées	
Parmi les thèmes proposés quels sont ceux qui permettent de vous définir ?	Votre famille	92%	Votre métier, votre situation professionnelle, vos études	85%

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

3.2. Traitement des réponses

En prenant en compte l'ensemble des réponses, même les plus éclatées dans leur taux de réponses nous avons pu dégager 5 grands thèmes : le pourquoi du choix de la banque, les vecteurs de l'identité, l'appropriation de la profession, la satisfaction des salariés et la place du travail dans la définition de soi.

3.2.1. Du projet professionnel à l'intégration dans la banque

Les salariés ont répondu massivement que ce sont les différents avantages d'une carrière dans le secteur bancaire qui les ont amenés à intégrer un établissement financier. En effet, leurs réponses traduisent un réel engouement pour la stabilité de l'emploi, relativement caractéristique du domaine bancaire. Ils indiquent également que les possibilités d'évolution de carrière et la diversité des métiers ont été des éléments très influents dans le cadre de leur choix d'activité professionnelle. Certains ajoutent que l'importance du contact humain dans le quotidien bancaire les a confortés dans leur décision d'intégrer ce domaine. En revanche, le lien entre l'identité de la banque elle-même, ou sa culture, et leur personnalité n'est pas avéré.

Le premier constat de notre étude est donc qu'initialement, le choix du secteur bancaire n'est pas lié à une réelle attirance pour le monde de la finance mais plutôt à une motivation pour la qualité de vie que ce secteur peut procurer en termes de stabilité et d'évolution de carrière.

3.2.2. Les vecteurs d'identité

Nous avons, dans un premier temps, voulu savoir à quoi s'identifient les salariés de cette banque : leur métier, les groupes, l'entreprise ou le secteur d'activité. Le métier est le vecteur d'identité le plus important. 50% des personnes interrogées ont répondu qu'elles décriraient l'activité liée à leur fonction pour décrire leur activité professionnelle. Ce résultat démontre le caractère individuel de l'identité professionnelle. Un peu plus de 30% des répondants décriraient leur activité professionnelle à travers l'activité d'une agence bancaire dans sa globalité. Ces réponses traduisent une identification relativement forte au groupe. Enfin, 20% des répondants décriraient l'activité et le fonctionnement de cette banque pour définir leur activité professionnelle.

L'entreprise peut donc bel et bien être considérée comme un vecteur d'identité alors que le secteur ne semble pas influencer directement l'identité des répondants.

Dans un deuxième temps, nous avons voulu repérer les principaux vecteurs d'identité dans cette banque pour les individus : les compétences et les expériences antérieures sont le principal vecteur d'identité professionnelle pour nos répondants. Ainsi, l'éducation, qu'elle soit familiale ou scolaire, sert bien de base à la construction identitaire. Viennent ensuite dans le classement, les

pratiques d'usage de la profession et les expériences vécues dans l'entreprise. Ces trois éléments ont en commun leurs caractères individuels.

Ainsi, comme évoqué précédemment, ce sont les expériences personnelles et individuelles des salariés du secteur bancaire qui sont les plus créatrices d'identité.

Ensuite, ce sont les éléments référents aux groupes qui sont considérés comme second vecteur d'identité. En effet, ce sont les relations avec le reste du personnel et la transmission d'expérience qui ont été nommées à la suite du premier groupe d'éléments étudiés précédemment. Cette remarque souligne l'importance de « l'autre » dans le processus de construction identitaire. Ici l'identité prend une dimension collective.

3.2.3. L'appropriation de sa profession

Comme nous pouvons le prévoir, les salariés sont conscients que le domaine bancaire est un secteur extrêmement réglementé et surveillé. Ils indiquent clairement qu'ils n'ont que peu de marges de manœuvre face à cette réalité.

Les salariés avouent ne pas pouvoir personnaliser leur travail ni utiliser leurs propres stratégies et logiques d'action. Ils n'ont, en réalité, que peu de possibilités d'action, d'évocation ou d'imaginaire. Le domaine bancaire n'apparaît donc pas comme un cadre idéal pour l'appropriation et la personnalisation des actions professionnelles. Les salariés sont en quelque sorte enfermés dans un cadre qu'ils ne peuvent redéfinir. Ils se doivent de respecter la marche à suivre sans la moindre possibilité de la contourner. Leur seule alternative pour se différencier reste leurs compétences, leurs savoirs et leurs expériences personnelles. Ces trois éléments constituent leur force pour se distinguer de leurs pairs.

3.2.4. La satisfaction des salariés

Cette partie de l'étude révèle quelques satisfactions quant au management pratiqué par la banque concernée. En effet, du point de vue des répondants, les compétences et les connaissances des employés semblent relativement reconnues par la société. Pourtant, les résultats reflètent, de façon générale, un manque de reconnaissance individuelle. En majorité, les répondants considèrent que l'entreprise ne les voit que comme un matricule : si les salariés, à fonction équivalente, ont la même activité et s'ils exercent tous leur fonction en répondant aux mêmes règles et aux mêmes objectifs, alors ils sont tous interchangeables. Par ailleurs, les exigences personnelles des employés semblent négligées par l'entreprise. Et si l'entreprise s'efforce véritablement d'adopter une gestion individualisée du personnel, elle est contrainte de passer par des intermédiaires, que sont les différentes sections de gestion des ressources humaines nationales, régionales et départementales.

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

3.2.5. La place du travail dans la définition de soi

Lorsque nous avons demandé aux individus de choisir trois éléments pouvant permettre de les définir et de dire ce qu'ils sont, 85% des répondants ont cité le travail considéré ici dans sa globalité (soit à la fois le métier, la situation professionnelle et les études).

La famille reste l'élément le plus plébiscité dans les réponses de nos salariés avec 92% des employés l'ayant cité parmi les trois critères choisis. Le troisième élément le plus cité est « les amis ». On retrouve, dans ces deux éléments, une notion de collectivité dans la définition de soi. Cette tendance peut traduire le besoin d'autrui mais aussi l'attachement aux relations que nous avons réussi à créer et à conserver. L'individu a conscience qu'il n'est rien sans les autres. Ainsi, il choisit ces éléments plus instinctivement que ceux se rattachant à des caractéristiques personnelles ; soit : ses passions, les lieux auxquels il est attaché, ses origines géographiques, ses opinions politiques ou religieuses ou encore son apparence.

Le travail tient donc véritablement une place prépondérante dans la définition de soi pour les salariés du secteur bancaire. S'il n'est que le second facteur cité le plus souvent par nos répondants, il n'en reste pas moins un témoin d'une forte identité au travail.

3.3. Discussion

Ces résultats montrent que la plupart des salariés n'ont pas trouvé en leur métier un travail bien à eux. En effet, ils estiment avoir adapté leur identité et leur personnalité à l'environnement professionnel qu'ils ont intégré. Seul 19% des salariés interrogés ont trouvé en l'activité bancaire un métier qui leur correspond. On observe, dans le traitement des réponses, une large corrélation entre les raisons initiales du choix de l'environnement professionnel et l'adaptation de l'identité à l'activité de travail.

Chaque entreprise possède son style, lié à la personnalité de ses dirigeants et des collaborateurs, mais aussi à sa culture et son secteur d'activité. Ainsi, en prenant le temps de chercher le plus petit dénominateur commun entre sa propre identité et celle de l'entreprise, l'individu se construit une identité professionnelle qui lui ressemble. L'identité professionnelle se construisant sur la base de l'éducation, elle prend dans ce cas, une direction similaire à l'identité globale initiale de la personne. Pourtant, il s'avère que les salariés ont, pour beaucoup, choisi cette banque pour la qualité de vie qu'elle tente d'apporter à son personnel et non pour l'image qu'elle véhicule ni pour la cohérence existante entre cette dernière et leur identité globale.

Nous pouvons dans un second temps, éclairer l'influence mutuelle existante entre l'identité professionnelle des salariés et l'identité de l'entreprise. Nous pouvons, pour cela, dégager deux axes : « en quoi l'entreprise influence-t-elle l'identité professionnelle de ses salariés ? » ; mais également : « pourquoi l'entreprise a-t-elle tout intérêt à favoriser la construction identitaire de ses employés ? »

Bien que l'entreprise soit un vecteur d'identité en théorie, nous avons pu observer qu'elle n'a que peu d'influence sur la construction identitaire des salariés du secteur bancaire. Ce sont les expériences et compétences individuelles conjuguées à la socialisation par les groupes qui contribuent principalement à la construction identitaire des employés. L'entreprise n'a donc, dans le contexte étudié, qu'une influence limitée sur le processus de construction identitaire.

Nous avons préalablement éclairé en introduction les principaux enjeux pour l'entreprise, inhérents à la réussite de la construction identitaire de ses employés. Rappelons l'idée clé : l'identité professionnelle est directement liée à la satisfaction et au bien-être des salariés et à la qualité de vie au travail.

Notre analyse terrain nous a mené à divers constats au sujet des divergences entre les besoins des entreprises et ceux des salariés. Les salariés déplorent un manque de considération individuelle bien que la banque semble mettre tout en œuvre pour adopter une gestion individualisée de son personnel. De plus, les salariés font face à l'impossibilité d'adapter leurs actions professionnelles au gré de leur personnalité et de leur imagination. Malheureusement, ce constat risque de s'amplifier dans le futur considérant les différents événements ayant fait l'actualité récente du secteur bancaire. Dans ce contexte, les contrôles internes ont déjà commencé à se multiplier. Nous pouvons imaginer qu'ils continueront à être renforcés. La sécurité constituera donc une barrière à la personnalisation du métier dans le secteur bancaire.

Ainsi, notre travail laisse des perspectives d'études complémentaires et des possibilités d'approfondissement de certains axes. Il serait notamment possible de travailler sur le rôle du manager dans le processus de construction identitaire ainsi que sur l'impact des valeurs de l'entreprise et son influence sur l'identité professionnelle.

Conclusion

Ces résultats permettent de conclure que la quête d'appartenance et de reconnaissance dans les organisations constitue indéniablement une dimension fondamentale pour l'identité professionnelle de l'individu et un paramètre incontournable d'évaluation de la qualité de vie au travail. Le cas de la banque étudiée dans le cadre présent est susceptible de valider cette thèse.

Mais si les clés de déchiffrement de l'identité professionnelle sont liées à la qualité

Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail

de vie au travail, la question suivante se pose : comment envisager de rester dans une organisation où sa propre construction serait en défaut ? Ces éléments seront en effet de plus en plus évalués par les futurs employés sous forme d'un auto questionnement : pourquoi est-ce que je travaillerais pour votre entreprise plutôt que pour une autre ?

La réponse se trouve à la fois dans l'organisation, chez l'individu et dans l'interaction individu/entreprise. Dans un contexte économique basé sur la recherche de la compétitivité, l'investissement dans le mieux-être s'avère un puissant levier en matière de prévention des accidents, de motivation au travail, de sentiment d'appartenance et de rétention de la main-d'œuvre. Des employés bien dans leur peau : ce n'est pas un luxe, c'est un avantage concurrentiel. Dans l'organisation du travail, ce qui influence énormément la motivation, c'est tout d'abord le sentiment d'efficacité : le sens du travail se trouve dans la relation que la personne établit entre ce qu'elle fait au travail et ce que cela lui permet d'exprimer à propos d'elle-même. L'identité professionnelle, sa construction, et la façon dont elle est vécue dans l'organisation participe à cette efficacité, et mieux encore à ce sentiment d'utilité en tant qu'être humain. Et si ce n'est une dimension essentielle, c'est au moins un élément de construction de l'individu dans son milieu de travail.

Bibliographie

- Albert E., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S., Sainsaulieu R., (2003), *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles.
- Dubar C., (2000), *La crise des identités, L'interprétation d'une mutation*, Paris. PUF.
- Dubar C., (2000), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, collection U (3e éd).
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
- Garnier H., Meda D., Senik C., (2006), La place du travail dans les identités, *Economie et statistique* - Insee - 393-394.
- Goffman E. (1973), *La Présentation de soi*, Éditions de Minuit, coll. Le Sens Commun, Paris.
- Gohier C., Alin C., (2000), *Enseignant-Formateur : la construction de l'identité professionnelle*, L'Harmattan, Collection Education et formation.
- Honore L., (2002), Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire, *Gestion de ressources humaines*, n°43.
- Hugues E. C., (1996), *Le regard sociologique*, EHESS.
- Osty F., (2008), *Le désir de métier - Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presse universitaire de Rennes, Collection « des Sociétés ».
- Picouveau S., (2009), L'identité professionnelle : exemple de la construction identitaire dans le milieu bancaire, Mémoire de Master, sous la direction de AM. Fray, ESCEM, Tours.
- Rousseau JJ., (1755.) *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Folio, 1989, Paris.
- Sartre JP., (1946), L'existentialisme est un humanisme, Edition Gallimard, 1996 dans collection Folio.

Sainsaulieu R., (1985), *L'identité au travail – Les effets culturels de l'organisation* – Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Winnicott DW., (1975), *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Essais Folio, Paris.