

# Les Mondes du Travail

Semestriel • numéro 13 • nouvelle série • juin 2013



**GRAND ENTRETIEN AVEC MARIE-ANNE DUJARIER** Sociologie et documentaire.  
Retour sur une expérience de coopération

## **DOSSIER : HUMOUR AU TRAVAIL**

Dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques / **Marc Loriot**

Fabriquer le rire à l'usine: l'humour au travail dans les témoignages ouvriers des années 1960 à nos jours / **Eliane Le Port**

L'humour entre professionnels à l'hôpital. Distinction, domination et gestion de la situation / **Emmanuelle Zolesio**

Les stages en entreprise à l'épreuve des cours d'art graphique dans une école de management / **Dorina Coste**

Drôle de finance! Les financiers analysés par ce dont ils rient / **Valérie Boussard**

La rengaine du mal-être au travail. Quand l'humour subvertit l'ordre dans deux centres d'appels / **Phil Taylor et Peter Bain**

## **D'ICI ET D'AILLEURS**

Québec, une récession sans conséquences sur l'emploi ? / **Philippe Barré et Mélanie Laroche**

## **CONTRE-CHAMP**

Prévention des risques psycho-sociaux: apports et limites d'une démarche de concertation sociale / **Philippe Anton et Gérard Valléry**

## **IN MEMORIAM**

Disparition de Robert Castel / **Françoise Piotet**

## **NOTES DE LECTURE**

## 1 grand entretien

### **Sociologie et documentaire : retour sur une expérience de coopération**

Entretien avec Marie-Anne Dujarier réalisé par Gaëtan Flocco

1

## 2 dossier

### **L'humour au travail : dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques**

#### **Introduction**

Marc Lorient

13

### **Fabriquer du rire à l'usine :**

#### **L'humour au travail dans les témoignages écrits ouvriers des années 1960 à nos jours**

Eliane Le Port

27

### **L'humour entre professionnels à l'hôpital.**

#### **Distinction, domination et gestion de la situation**

Emmanuelle Zolesio

43

### **Les stages en entreprise à l'épreuve des cours d'art graphique dans une école de management**

Dorina Coste

59

### **Drôle de Finance ! Les financiers analysés par ce dont ils rient**

Valérie Boussard

79

### **La rengaine du mal être au travail. Quand l'humour subvertit l'ordre dans deux centres d'appels**

Phil Taylor et Peter Bain

95

## 3 d'ici et d'ailleurs

### **Une récession sans conséquences sur l'emploi au Québec ?**

#### **Rôle et limites de la concertation sociale dans la gestion de la crise économique et financière de 2008-2009.**

Philippe Barré et Mélanie Laroche

117

## 4 contre-champs

### **Apports et limites d'une démarche de concertation sociale : Exemple d'un accompagnement à la constitution d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux dans six structures hospitalières.**

Anton Philippe et Valléry Gérard

133

## 5 in memoriam

**Robert Castel**

Françoise Piotet

155

## 6 notes de lecture

Xavier Vigna,

*Histoire des ouvriers en France au XXème siècle,*

(Pascal Depoorter)

157

Matthieu Hély, Maud Simonet (dir.),

*Le travail associatif,*

(Quidora Morales La Mura)

159

Michelle Perrot,

*Mélancolie ouvrière,*

(Marc Lorient)

161

Bruno Trentin,

*La cité du travail. Le fordisme et la gauche,*

(Françoise Piotet)

163

Pierre Fournier,

*Travailler dans le nucléaire. Enquête au cœur d'un site à risques.*

(Stephen Bouquin)

167

# grand entretien

## **Sociologie et documentaire : retour sur une expérience de coopération**

Entretien avec Marie-Anne Dujarier réalisé par Gaëtan Flocco

Mars 2013

*Les documentaires qui traitent des sujets de société font parfois appel à l'intervention de chercheurs en sciences sociales. Elle peut prendre plusieurs formes : le plus souvent, ils sont interviewés sur leur domaine de spécialité. Des extraits de l'entretien sont alors insérés au montage par le réalisateur. Ils ont de statut de commentaires, d'interprétations ou d'expressions de points de vue d'un scientifique. Ensuite, les méthodes de recherche, notamment ethnographiques, peuvent servir de ressource pour les réalisateurs, étant donné qu'un documentaire partage certaines problématiques et techniques d'enquête avec les sciences sociales. Enfin, bien plus rarement, les chercheurs sont consultés durant la fabrication du documentaire en tant que « conseillers scientifiques ». C'est ce troisième mode de collaboration qui nous intéresse ici. Comment s'effectue dans ce cas, la participation du chercheur au documentaire ? Quel rôle peuvent jouer – ou pas – les sciences sociales dans la réalisation de films sur la société ? Quelles sont les modalités réelles de travail avec le réalisateur ? Et quel est, en retour, l'apport du documentaire à sa discipline ? Quelles réactions suscite-t-il chez les salariés, les dirigeants ou les sociologues ? Plus largement, trois ans après sa première diffusion, est-il possible d'évaluer son retentissement dans la société, notamment dans le débat public ? Nous avons abordé ces questions avec la sociologue du travail Marie-Anne Dujarier. Elle fut conseillère scientifique de la série de trois documentaires réalisée par Jean-Robert Viallet, produite par Yami 2 et diffusée sur France Télévisions : La mise à mort du travail (Prix Albert Londres 2 010). Elle revient ici sur les modalités concrètes de sa participation au documentaire et les questions qu'elle soulève.*

Je suis devenue sociologue du travail après avoir travaillé dix années en entreprise comme cadre. C'est parce que cette expérience m'a touchée, intriguée et finalement laissée face à des interrogations persistantes, que je suis allée chercher un outillage conceptuel et méthodologique du côté de la sociologie et de la psychologie du travail, pour la penser. L'évolution des rapports sociaux dans un contexte néolibéral, le sens du travail et son corollaire, la consommation, me paraissent particulièrement problématiques et intéressants à examiner. J'ai réalisé une thèse sur des organisations de service de masse, caractéristiques de notre société. La démarche sociologique comparative, montre que la prescription y est « enchantresse », au sens où elle promet de satisfaire tout le monde – les actionnaires, les consommateurs, les salariés, les managers, les citoyens <sup>1</sup>... –...et ce « totalement », de manière illimitée. Cet engagement est assorti de sanctions si les travailleurs ne l'atteignent pas : elle instaure une norme sociale d'idéal. La contradiction entre l'idéal et le possible tend à être reportée tout le long de la ligne hiérarchique, jusque sur les employés de première ligne. C'est finalement à eux (bien qu'ils n'en aient généralement ni les moyens, ni la légitimité) de résoudre, dans l'urgence de l'interaction avec le consommateur, toutes les contradictions qui ne l'auraient pas été. J'ai développé des recherches sur le rapport subjectif au travail dans ces organisations et examiné leur lien avec la santé. J'ai, par la suite, approfondi mes recherches sur des dispositifs managériaux contemporains et notamment sur ce qui est couramment appelé « évaluation » (et dont je montre qu'elle n'en est pas), du « pilotage par la performance » et des méthodes financières. Je montre que les prescripteurs sont dans un rapport social salarial intense avec les travailleurs, sans être en relation avec eux.

Le marketing est l'un des dispositifs importants aujourd'hui également, et il est intéressant d'en faire la sociologie. À cet égard, je me suis aussi intéressée à l'activité déployée par les consommateurs sous la houlette du marketing. Elle peut être rapportée à trois formes principales <sup>2</sup> : l'autoproduction dirigée (extension du *self-service*), notamment dans la billetterie, les banques, les caisses de supermarché... Elle transfère sur le consommateur des tâches de production. La coproduction collaborative sur Internet (*Facebook*, *You tube* etc.), elle, consiste à « aspirer » des informations et productions immatérielles marchandisables, fournies bénévolement. Enfin, les consommateurs doivent souvent réaliser un travail d'organisation, pour se sortir des contradictions dans lesquelles les met la logique marketing : être appelé « roi » tout en étant en fait « capturé » et « incité » par des dispositifs de plus en plus puissants, en particulier. Ici encore, j'observe que le rapport social de consommation est médié par des dispositifs qui lient tout en les éloignant, les concepteurs et les consommateurs.

Ces recherches soulignent donc l'importance des dispositifs qui « font faire » des choses à des salariés et des consommateurs. Je me suis alors

1. L'idéal au travail, Paris, PUF, 2006, rééditée en 2012 avec un avant-propos (PUF, Quadrige)

2. Le travail du consommateur. Paris, La Découverte, 2008.

intéressée à ces faiseurs de dispositifs, techniques et de gestion, ces cadres qui sont à distance topographique, sociale, temporelle et organisationnelle de l'activité productive. Héritiers des bureaux d'étude tayloriens, ils se trouvent aujourd'hui dans des spécialités de plus en plus nombreuses (stratégie, qualité, marketing, R.H., informatique, etc.), que l'on retrouve sur le marché du conseil. Dans mon H.D.R., j'analyse leur activité, les modalités de carrière et leur rapport subjectif au travail. Je montre l'importance sociale de ces « faiseurs de dispositifs » dans l'actuelle division sociale du travail de direction et décris, l'évolution de l'activité ainsi encadrée.

*Comment définirais-tu ton positionnement dans l'analyse du travail ?*

Mon projet est sociologique : je tente de cerner les faits sociaux qui caractérisent les organisations productives contemporaines. Mais je le fais en considérant le travail comme une « activité », au sens où l'ergonomie de langue française et les psychologies cliniques du travail l'explorent. L'activité, c'est ce que nous faisons au monde, dans ses trois dimensions : matérielle, sociale et existentielle. Elle est la réponse en actes produite par le sujet dans une situation sociale déterminée par l'histoire, des rapports sociaux institutionnalisés, un contexte d'interactions et un système de reconnaissance. Cette quadruple détermination crée une indétermination ou contingence, à laquelle l'« activité », comprise comme élaboration sensible et signifiante, apporte une réponse. Elle prolonge et transforme en retour la vie sociale.

*Dirais-tu que tes travaux s'inscrivent dans une lignée « critique » ?*

Il me semble que toute sociologie est « critique ». Si l'on reprend la distinction opérée par Boltanski <sup>3</sup>, je dirai que je m'inscris plus spécifiquement dans une sociologie de la critique, et ce dans une approche clinique : j'associe les acteurs sociaux à l'interprétation des faits qu'ils subissent et qu'ils contribuent à produire, afin de mieux les identifier et en comprendre la dynamique sociale. Je porte une attention particulière aux dimensions sociales (histoire, rapports de production, contexte et reconnaissance), dans la mesure où ils encadrent la possibilité même de déployer une activité qui ait du sens pour les sujets et qui contribue à leur santé. L'approche systémique, attentive au travail prescrit, réel, réalisé et vécu des différents acteurs sociaux (actionnaires, législateurs, dirigeants, cadres, opérationnels, consommateurs) permet de proposer des constats sociologiques que chacun d'entre eux ne peut établir seul.

*Pourrais-tu rappeler comment s'est effectuée la prise de contact avec le réalisateur du documentaire, Jean-Robert Viallet ?*

En 2007, j'ai reçu un mail de Christophe Nick, le producteur de Yami 2. Il me disait qu'il avait lu *L'idéal au travail* et estimait que cette recherche éclairait particulièrement bien les enjeux actuels sur le travail et son encadrement. Il m'a présenté son projet de documentaire et m'a proposé d'y coopérer en tant que sociologue. Je n'avais jamais travaillé avec des

3. Luc Boltanski, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, 2009.

documentaristes. Jean-Robert Viallet, le réalisateur, lui, n'avait pas non plus associé de chercheurs sur ses précédents films. Nous étions donc tous deux débutants dans ce type de coopération.

Avant d'accepter cette aventure, nous nous sommes rencontrés pour en estimer l'intérêt et la faisabilité. Ils m'ont montré des séquences déjà tournées, et organisé un échange à leur sujet, avec l'équipe : le producteur et le réalisateur, la journaliste (Alice Odiot), le monteur (Christophe Bouquet) et les différents techniciens. J'ai été très intéressée par ces images. Outre leur qualité formelle, elles m'ont tout de suite paru avoir l'avantage d'être « banales » au sens où elles montraient bien des scènes de la vie quotidienne dans une entreprise, telle que je la connaissais en tous les cas, en tant qu'ancienne salariée et chercheuse. Notons que la télévision montre rarement cette « banalité », préférant orienter la caméra sur les aspects spectaculaires du travail : les grèves, les entrepreneurs « gagnants », les fonctionnaires héroïques (caractéristiques des téléfilms français) ou les consommateurs floués, typiquement. La manière dont Jean-Robert Viallet filmait le management (plus que le travail, d'ailleurs), comme la qualité des échanges avec l'équipe, m'ont convaincue de l'intérêt de poursuivre ce projet. Celui-ci avait en outre la qualité de la durée : le travail d'enquête pouvait être soigné et nous avions le temps de la maturation. Car, en somme, ils me proposaient d'accompagner une enquête approfondie, réalisée dans le temps (plus de deux ans en tout), avec une volonté explicite de faire connaître les thèses de sciences sociales contemporaines sur le travail au travers d'un documentaire grand public. Les conditions me semblaient réunies – et le fait est rare – pour permettre une participation constructive du chercheur au champ médiatique.

*Donc Jean-Robert Viallet n'avait pas forcément une idée précise de la manière dont tu allais contribuer à ce documentaire ?*

Leur demande était celle d'une coopération intellectuelle peu formalisée autour des images déjà tournées. Je ne suis pas intervenue sur la méthode d'enquête elle-même, ni sur le tournage. La sélection des scènes et des interviews de chercheurs, au montage, a été faite par l'équipe de réalisation également. Pendant presque deux ans, ils m'ont plutôt sollicitée pour réagir à des montages intermédiaires, appelés des « ours », c'est-à-dire des films prémontés, plus longs que le format final, avec une sonorisation inachevée. Une matière à moitié dégrossie, un peu comme de longs extraits d'entretiens thématiques. J'ai rédigé des notes roboratives indiquant les interprétations que pourraient proposer les différents courants de recherche sur le travail. Il s'agissait également d'indiquer les lignes de débat scientifique sur les interprétations possibles de ces images.

Nous avons travaillé ensemble, sur ces ours : notre activité était assez semblable à celle d'un atelier de recherche, où la confrontation et l'analyse collective étaient favorisées. J'ai également travaillé seule, à visionner longuement certaines séquences et ours dont certains posaient des problèmes d'interprétation. Par exemple, la scène du recrutement chez Carglass. Comment comprendre que cette entreprise dépense tant d'ar-

gent et de temps à faire des tests qui mettent en scène l'imaginaire, les vacances, le collectif, l'autonomie... afin de sélectionner des employés qui vont faire un travail répétitif, individualisé, sous contrainte de temps ? Si le dispositif ne sert pas à sélectionner les compétences productives requises, c'est sans doute qu'il vise un autre but, que le jeu met en scène explicitement et qui a trait au rapport à la règle, plus qu'au travail même. Ce qui semble être testé, ici, c'est l'attitude à l'égard des consignes (refus, acceptation, zèle ...) et à la relation concurrentielle entre pairs. J'ai également fait des commentaires sur la voix Off, et ses multiples versions. À mon avis, d'ailleurs, les séquences tournées par l'équipe sont si parlantes qu'il aurait été sans doute possible, dans un autre contexte, de s'en passer. Mais j'ai appris que le format télévisuel avait ses règles impératives, notamment sur le montage, le son, la voix off ... L'auteur (et a fortiori le conseiller scientifique !) doit composer avec celles-ci.

### *Quelle peut être la place d'un chercheur dans un documentaire de télévision ?*

Je ne peux répondre à cette question en général. Je suppose que cela dépend des sujets et des « cases » de diffusion. D'ailleurs, à ma connaissance, ce type de coopération est assez rare. Ici, Jean-Robert Viallet en tant que réalisateur du film, avait un point de vue sur le sujet et son traitement documentaire. C'est un auteur et un travailleur, inscrit lui aussi dans des rapports de production spécifiques. Mon rôle aura été de mettre à sa disposition ce que la recherche en sciences humaines et sociales (sociologie, psychologie, ergonomie, philosophie essentiellement) dit à propos du travail contemporain, sans oublier de signaler les débats d'écoles. J'étais un « passeur » entre l'univers de la recherche et le documentaire.

*Sur le plan des idées avancées, il semblerait que l'on retrouve ce que l'on peut lire dans la littérature sociologique, ce que tu as pu également voir au niveau des approches des collègues par exemple. Peut-on dire que le film utilise un grand nombre de travaux et d'enquêtes sociologiques ?*

C'était effectivement l'esprit, même si, *in fine*, il ne s'agit pas d'un documentaire « sociologique » au sens où il aurait été initié et réalisé par des chercheurs <sup>4</sup>. L'auteur a utilisé les notes que je lui donnais, à sa discrétion. Sur certains points, nous avons des regards différents : ce fut intéressant d'en débattre, sachant qu'il avait évidemment le dernier mot. Jean-Robert a également beaucoup lu d'ouvrages scientifiques pluridisciplinaires sur le travail. Il a contacté d'autres chercheurs pour enrichir ses analyses. Il a filmé certains d'entre eux, et a retenu des extraits d'entretiens dans le troisième volet. Avec ces références multiples, il a construit un point de vue sur le management contemporain, et la manière dont le travail peut s'y retrouver.

*S'il n'y avait pas eu cet éclairage sociologique, par exemple, qu'aurait-il manqué au film ?*

Il faudrait poser la question à Jean-Robert Viallet ! Il a dit qu'il avait l'impression de filmer des choses « pas très intéressantes, plates, ennuyeuses » :

4. C'est le cas du documentaire *Cheminots*, réalisé par S. Jousse et L. Joulé, à la demande du Comité d'Entreprise (2010) de la SNCF, par exemple.



des réunions de cadres, une formation, une usine, des gens qui répondent au téléphone... Les lectures et commentaires que je lui ai proposés ont sans doute donné un relief nouveau à ces séquences, dont il avait très bien deviné et capté, avec sa caméra, la richesse. Le regard du chercheur aide à relever des faits naturalisés, à s'étonner à nouveau des pratiques routinisées, à les questionner en les situant dans une histoire, à les mettre en rapport avec des théories ou d'autres faits empiriques pour finalement proposer une signification sociologique qui dépasse le point de vue descriptif.

*Comment pourrait-on caractériser l'apport de ce documentaire à l'analyse sociologique et aux sociologues qui s'intéressent au travail ?*

Son apport au champ même de la sociologie n'est pas de produire une nouvelle recherche ou de nouveaux résultats. Il offre plutôt un nouvel objet de controverse entre nous. Il est double. D'un côté, ce film a un point de vue affirmé sur les rapports de production et de consommation contemporains. Il peut faire réagir les chercheurs spécialisés sur le travail et les organisations et (ré)ouvrir des débats entre eux, à ce sujet. Ensuite, pour être un documentaire de « *prime time* », fortement médiatisé, sur un sujet important, il interroge la diffusion et la réception sociale des discours critiques. Là où un article savant touche, au mieux, quelques centaines de lecteurs, un document télévisuel, lui, a une audience en millions d'individus, par la télévision, internet, les DVD et les projections débats qui ont suivi. La production d'un documentaire sur le travail dérange et interroge le champ : est-ce que les sociologues doivent eux aussi prendre la parole haut et fort (ou bien la laisser aux autres) ? A-t-on quelque chose à dire aux travailleurs et aux employeurs, aux citoyens et au législateur ? Quels effets est-ce que ce discours sociologique aurait en retour sur le social ?

*Comment en es-tu venue à accepter de coopérer à ce documentaire ? Est-ce une volonté de diffuser plus largement l'analyse sociologique du travail, que ne peuvent le faire les articles et livres scientifiques ?*

Ma conception du métier de sociologue peut être ainsi résumée : nous avons pour tâche de repérer, nommer et expliquer les faits sociaux ; de rendre compte de manière intelligible de « ce qui nous arrive » ... et ce que nous en faisons. Aussi, il me semble que la sociologie a pour responsabilité de s'adresser au plus grand nombre de citoyens pour que chacun, qu'il soit travailleur, étudiant, retraité, consommateur, militant, épargnant (et parfois plusieurs rôles mêlés dans des contradictions problématiques) ... dispose de propositions intellectuelles sur les faits et processus sociaux qui traversent son existence. Des interprétations possibles, offrant tout à la fois le recul et les outils pour penser, avec d'autres, ce qui (lui) arrive. Dans cette conception de la sociologie, il paraît donc difficile de rester silencieux ou repliés sur notre petit groupe professionnel.

*Faut-il accepter toutes les demandes de coopération avec les médias ?*

Non, évidemment. Coopérer avec les médias comporte des risques. Le premier d'entre eux concerne le discours sociologique lui-même : il peut

être aplati, simplifié et même trahi par le format. Un second risque, plus important me semble-t-il, concerne le métier même de sociologue : s'il se met à travailler *pour* satisfaire la demande particulière des médias, il risque d'oublier les autres destinataires de son métier : les citoyens, d'une part, et ses pairs d'autre part. Point trop n'en faut, donc... et le discernement parmi les demandes ne peut s'exercer qu'au cas par cas. D'après mon expérience, j'ai constaté que la coopération aux informations de type journalistique relève d'une problématique distincte de celle du documentaire. En effet, les journalistes – souvent des travailleurs précaires, payés à la pige –, ne disposent que de très peu de temps pour enquêter sur un sujet, lire, vérifier les informations et faire valider les citations. En outre, les informations sont présentées comme étant « objectives », contrairement aux documentaristes qui affirment un point de vue d'auteur sur le sujet traité. Enfin, dans le journalisme, le format « presse » est souvent réduit, obligeant à des raccourcis et autres simplifications. Vélocité, point de vue implicite et formats contraints réduisent considérablement l'intérêt d'une participation des chercheurs à la production d'un discours médiatique... au risque d'abandonner celui-ci en dépit de son importance sociale. La relation avec les médias est donc une problématique de métier qui ne peut être tranchée de manière simple. Elle reste, à mon avis, une question importante, à maintenir vive, dans la controverse professionnelle, d'autant que les médias eux-mêmes évoluent considérablement, avec internet notamment.

*À propos de la réception du film, une première question concerne la mise en visibilité des individus. Le documentaire montre des visages, là où l'écrit peut les cacher, les anonymiser. Quelles furent les réactions à la sortie nationale du film, à la télévision ?*

Il est certain que la caractéristique et la force d'un documentaire sont de *montrer* des choses, des gens, des situations. C'est aussi sa limite éthique, évidemment, et ce quel que soit le sujet traité. La spécificité du documentaire de Jean-Robert Viallet est de montrer de très nombreux acteurs du monde du travail. Il filme et donne la parole à des travailleurs (réparateurs de pare-brise, caissières, ouvriers de l'industrie, téléopérateurs...) mais aussi aux cadres petits et grands, comme aux dirigeants. Ceux-ci ont donné leur accord pour ces tournages. Notons que le réalisateur leur accorde une place importante, en temps de parole, dans ces films. Ils montrent aussi d'autres acteurs du monde du travail : les fonds d'investissements, actionnaires, médecins et psychologues du travail, avocats et juges prud'homains, inspecteurs du travail, consultants, étudiants en management, syndicats, chercheurs... Ce qui me semble remarquable dans le travail de Jean-Robert Viallet, c'est que son film n'a rien de « psychologique ». Il n'est pas centré sur des personnalités ou des idiosyncrasies, quand bien même, pour les besoins de la narration, le documentaire a des personnages. Il a invité chaque acteur à expliquer la logique de sa fonction, pour finalement donner à voir le système et sa dynamique sociale. L'effet critique vient justement de l'impersonnalisation : le documentaire cherche à montrer des faits sociaux plus que des personnalités. C'est ce qui donne au documentaire sa force : il filme moins des individus parti-

culiers, ni même une entreprise spécifique, qu'un processus social caractéristique de notre époque, dans de très nombreux milieux de travail, par études de cas.

Mais évidemment, ce fait n'ôte en rien la problématique de l'exposition, fut-elle consentante <sup>5</sup>, de visages à la télévision et de la grande variété des conséquences qu'elle peut avoir sur les relations avec les proches, notamment, au moment de la diffusion. Cette question traverse tout le travail des documentaristes, quels qu'ils soient et quels que soient les sujets traités (la guerre, la famille, la militance...) et fait partie des questions de métier débattues et parfois tranchées de manière assez radicale avec la pratique croissante du « floutage ».

### *Comment la communauté scientifique et les spécialistes du travail ont-ils accueilli le documentaire ?*

Il est difficile de répondre à cette question sans avoir fait d'étude méthodique, auprès d'un échantillon représentatif de chercheurs. Je peux seulement rendre compte de la diversité des commentaires que j'ai entendue après la diffusion : des propos enthousiastes pour le caractère didactique et représentatif du documentaire... à une critique vive, voire aigre. Laissons celles qui concernent la forme (usage de la voix off, musique ...), qui sont relatives au format télévisuel tel qu'il est imposé aux réalisateurs et qui questionnent donc les rapports de force entre les chaînes, les producteurs et les réalisateurs. Sur le fond, les remarques portaient essentiellement sur les « effets » supposés de ce type de film sur les travailleurs. Certains chercheurs affirment que ce documentaire peut les « accabler » ou les « assommer ». L'auteur oriente effectivement délibérément le regard sur ce qui oppresse plus que sur ce qui annonce ou permettrait l'émancipation : de ce point de vue, arguent certains détracteurs du film, il risque de produire plus de désespoir que de transformation.

Cette critique, qui fut déjà adressée à propos des théories bourdieusiennes de la domination, m'a intéressée. Je me suis demandé s'il était possible de vérifier la réalité de ce processus de d'« accablement », par une étude empirique de la réception du documentaire. J'ai utilisé pour cela le matériau offert par le Forum Internet de France Télévisions, sur lequel se déroula un intense débat. J'ai mené une analyse systématique de 1 382 messages postés sur ce Forum, un mois après de la diffusion du documentaire <sup>6</sup>, par 163 « pseudos ». Au travers de ces échanges électroniques, nous observons un saisissement actif et critique du documentaire, par les acteurs sociaux : dirigeants (même mal dissimulés sous des pseudos), syndicalistes, employés, ouvriers et chercheurs s'y expriment sans frein. Le débat social sur des questions telles que la résistance, la syndicalisation, le rôle de l'encadrement etc ... y prend une forme inédite, qui mêle anonymat et absence d'obligation de conclure. Outre les nombreux commentaires affirmant la justesse de la description – et qui reproche parfois au documentaire, de ne pas aller assez loin dans le dévoilement – ... le fait majeur, qui ressort de ces échanges sur le Web entre travailleurs anonymisés, est que le film a provoqué des débats consistants dans les milieux de

5. Le réalisateur a demandé à chaque personne filmée, son accord et autorisation formelle. Tout ce qui a été enregistré l'était de manière visible et explicite. Notons que l'entreprise Carglass a fait un procès aux diffuseur, producteur et réalisateur après la diffusion. Seuls deux courts passages de la voix Off ont été estimés « diffamatoires », à l'exception de tout le reste, donc, par la direction. Carglass a perdu ce procès.

6. Entre le 26/10 et le 24/11/2009.

travail. À la machine à café, dans l'atelier, à la cantine, dans les réunions syndicales, comme dans les dîners familiaux ou amicaux, il a généré une discussion sur l'évolution de l'emploi, de l'activité et du management. Les internautes sont nombreux à rapporter ce fait et son contenu. D'après ces échanges, il ressort que les téléspectateurs-internautes ne réceptionnent pas le discours documentaire comme une vérité écrasante et ultime, mais plutôt comme une proposition parmi d'autres, sujette à un débat. Ce qui y est dit est confronté à leur propre expérience avec un regard critique. Lorsqu'il permet de « mettre des mots » sur ce qu'ils vivent et parfois subissent, de « comprendre comment ça marche », de « voir le système », il est fort apprécié pour les capacités d'action qu'il procure à des collectifs. Sur ce Forum, les débats tournent d'ailleurs assez régulièrement autour de la question de savoir s'ils sont « aliénés », signe à tout le moins, qu'ils ne le sont pas totalement. De très nombreux échanges sur le Forum sont tournés sur le « que faire », interrogeant les possibilités de l'action syndicale, politique, consumériste, artistique... pour constituer finalement un catalogue argumenté et fondé sur l'expérience des formes de résistance à la pression productiviste, à la financiarisation ou à la précarisation.

Ces messages ne sont pas représentatifs de tous les travailleurs ni de toutes les situations. Il faudrait, pour mesurer plus précisément ce que ce type de production télévisuelle fait au travail, élargir l'enquête auprès de travailleurs qui n'ont pas été sur le Forum. Il faudrait également l'étudier de manière diachronique. Cela permettrait de poursuivre la tâche *d'objectivation* de la réception des discours sur le travail au-delà des croyances ou convictions que les sociologues cultivent à propos des effets sociaux des productions discursives sur le travail.

### *Quels usages du film existent aujourd'hui ?*

Ce documentaire comporte deux études de cas approfondies qui permettent de dresser un tableau de l'état des rapports sociaux contemporains au travail et de décrire les processus dominants : financiarisation, standardisation des produits et des activités, *lean management*, report du travail d'organisation sur les salariés et consommateurs, enchantement managérial discursif, pratiques productivistes, désyndicalisation... Je sais que ce film est souvent utilisé comme support pédagogique, comme pré-texte, ou point de départ à une réflexion avec les étudiants, que ce soit à l'université ou dans les grandes écoles. Je sais également, par la production, que de nombreuses projections débats continuent d'être organisées, par des groupes militants, syndicaux et culturels.

*Trois ans après la diffusion, quel bilan peut-on faire de la réception du documentaire ? Peut-on dire qu'il a eu des impacts politiques ou qu'il ait contribué à une prise de « conscience » ?*

C'est une bonne et une mauvaise question à la fois : bonne car elle interroge la pratique du documentaire, sa place et peut être même sa « fonction » sociale. Mauvaise, car elle présuppose qu'un documentaire a une visée de transformation du monde, d'une part, et que nous la connaî-

trions précisément, d'autre part. Je sais que ces questions animent le champ professionnel des réalisateurs « militants » avec autant de vigueur que celui des sociologues. Ce qu'il est possible de dire, c'est que ce documentaire est une contribution dans le débat social sur le travail et qu'il offre un contrepoint aux discours médiatiques dominants. Il n'a pas d'impact au sens balistique du terme... mais fournit une matière documentée supplémentaire, à des millions de citoyens, pour penser ce qui arrive au travail aujourd'hui. Le documentaire n'est pas prescriptif, heureusement : il est une proposition que chacun peut recevoir, discuter et transformer, avec d'autres, dans sa vie de travailleur et de consommateur.

LA NOSTRA  
AZIENDA  
È UNA GRANDE  
FAMIGLIA.

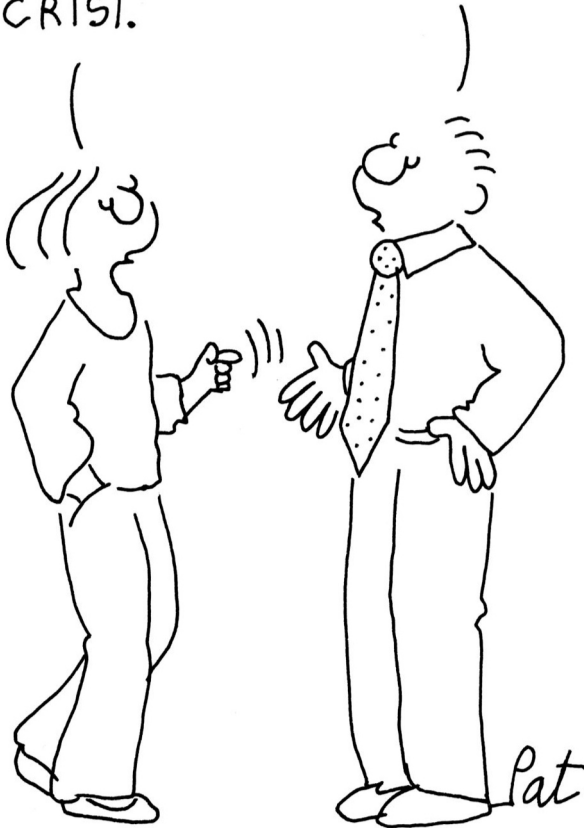
A CHE  
ORA  
SI MANGIA?



- Notre entreprise est une grande famille.
- Quand est-ce qu'on passe à table?

NOI NON  
PAGHEREMO  
LA VOSTRA  
CRISI.

OK.  
VE LA  
REGALIAMO.



- Nous ne paierons pas votre crise!
- D'accord, on vous en fait cadeau.

# 2 dossier

## **L'humour au travail : dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques**

**Introduction** par Marc Loriol\*

Plaisanteries, vannes, moqueries, blagues entre collègues, attitudes ironiques face à la hiérarchie, gestes ou comportements burlesques, etc., l'humour se manifeste de nombreuses façons dans le monde du travail comme en témoignent différentes enquêtes de terrain concernant des milieux professionnels variés. Le sujet est présent dans beaucoup de travaux fondateurs de la sociologie du travail et des organisations. Peter Blau (1955), dans son étude sur deux agences pour l'emploi, remarquait que les conflits avec les usagers sont source de culpabilité si l'agent doit sanctionner un chômeur non coopératif alors que son idéal est le soutien aux personnes en difficulté. Les plaisanteries entre collègues apaisent ces tensions car le rire provoqué par une bonne histoire sur un usager atteste aux yeux du groupe de travail que son comportement était bien ridicule et incongru et qu'il mérite effectivement d'être blâmé pour les problèmes qu'il s'est attiré. D'ailleurs, les agents qui n'avaient aucune empathie pour les chômeurs n'éprouvaient pas quant à eux le besoin de plaisanter. Une autre étude classique en sociologie du travail où la question de l'humour est abordée est l'observation participante de Donald Roy (1959) sur une chaîne de production automobile. Les ouvriers, isolés du reste de l'usine ont mis en place, pour rompre la monotonie et l'ennui, différentes sortes de jeux, de pauses rituelles et d'échanges stéréotypés, généralement amusants, ainsi que de blagues sur certains membres du groupe, souvent à connotation raciale. Cet exemple illustre le caractère ambivalent de l'humour, à la fois source d'intégration sociale pour certains membres du groupe et un risque de stigmatisation pour d'autres.

\* Marc Loriol  
Chargé de recherche au  
CNRS (HDR), IDHE Paris I.  
marc.loriol@orange.fr



En France, Jacqueline Frisch-Gauthier (1961), à la suite d'une observation participante de deux ans dans un atelier industriel, analyse les nombreuses plaisanteries, dont une bonne part non verbales, comme un mode de communication propre au milieu ouvrier, permettant d'aborder des sujets qu'il serait difficile de traiter autrement. Plus récemment, de nombreuses recherches ont abordé les différentes formes d'expression de l'humour au travail, par exemple : Nicolas Jounin (2009) montre comment les blagues à connotation raciales parmi les ouvriers du bâtiment participent d'une forme ethnicisée de division du travail ; Gwénaëlle Mainsant (2008), à propos des policiers chargés de la répression du proxénétisme, a montré comment l'omniprésence des plaisanteries était à la fois un élément de la constitution d'un collectif et une forme de discours sur le travail et ses valeurs. On pourrait évoquer également les travaux de Yasmine Siblot (2006) sur les guichetiers qui mobilisent l'humour pour maintenir une certaine distance sociale avec les usagers d'origine populaire ; d'Emmanuelle Zolesio (2009) sur l'humour graveleux des chirurgiens à l'égard des chirurgiennes ; d'Owen Lynch (2009) sur la façon dont l'humour est manié dans les cuisines de grands restaurants pour gérer et euphémiser des relations hiérarchiques très poussées ou encore l'étude par Teela Sanders (2004) des moqueries (à l'égard des clients, des collègues ou même de la chercheuse) que les « travailleuses du sexe » mobilisent pour mettre à distance le stigmate qui pèse sur leur activité, etc. Les analyses du phénomène humoristique au travail témoignent de la grande diversité et complexité de ses usages, irréductibles à une logique univoque et universelle.

Peu de publications en français sont spécifiquement dédiées à une analyse transversale et globale de l'humour au travail en dehors des quelques ouvrages qui se proposent d'en faire un outil au service de l'efficacité relationnelle et productive (par exemple Autissier, 2012 ; Bellenger, 2008). Plusieurs explications peuvent être avancées à ce paradoxe. Il s'agit tout d'abord d'un sujet difficile à aborder dans la mesure où la rigueur de l'analyse sociologique sied mal à l'immédiateté et à l'apparent manque de sérieux de l'humour qui ne prend sens et ne peut être compris que dans son contexte particulier. Comment prendre au sérieux ce que les acteurs eux-mêmes placent justement sur un autre registre, celui du jeu, de la dérision, de ce qui est censé ne pas prêter à conséquence (même si parfois une plaisanterie peut être blessante ou humiliante) ? Ensuite, une théorie de l'humour au travail doit pouvoir naviguer entre deux écueils : celui d'une vision enchantée de l'humour comme lubrifiant des relations sociales et garant de la productivité et la posture de dénonciation de la violence euphémisée, de la manipulation managériale (Westwood et Rhodes, 2007), de l'humour comme moyen supplémentaire de domination auquel seul un rire de résistance peut être opposé. Chacune de ces approches revient finalement à nier le réel plaisir que les salariés peuvent prendre à échanger des plaisanteries et rire ensemble. Dans les deux cas, ce qui fait le propre de l'humour, la joie d'échanger un bon mot, une remarque amusante, est malmené ou négligé. L'objectif de cette introduction est d'embrasser rapidement toute la richesse des manifestations et des usages de l'humour au travail afin d'inviter le lecteur à dépasser le cadre de lecture fonctionnaliste si prégnant et séduisant sur le sujet.

## I – L'humour et ses « fonctions »

« L'humour renforce notre instinct de survie et sauvegarde notre santé d'esprit » affirmait Charlie Chaplin dans son autobiographie. La tentation est grande en effet d'aborder l'humour au travail avec un prisme fonctionnaliste, utilitariste ou instrumental, à l'instar de la plupart des travaux académiques sur le sujet (Westwood et Rhodes, 2007). L'échange de blagues ou de plaisanteries n'est plus pensé alors que comme un moyen d'assurer la bonne marche de l'organisation, de gérer les problèmes ou de produire un travail plus efficace. Par exemple, dans un article exploratoire sur les plaisanteries en diplomatie, Peter Serracino-Inglott (2001) attribue trois fonctions à l'humour : offrir une forme d'autodérision et de critique de l'autre capable de faire passer des messages potentiellement agressifs ou gênants sous une forme plus acceptable (car c'est pour rire et l'on accepte aussi de rire de soi-même), créer une connivence entre les interlocuteurs (toute plaisanterie supposant une forme de connaissance tacite partagée) et permettre des ballons d'essais. Le rire au travail aurait ainsi de nombreuses vertus, largement vantées dans la littérature managériale :

- Tout d'abord, l'humour peut servir d'exutoire aux tensions psychologiques générées par le travail, notamment dans les activités les plus prenantes comme le travail médical ou les métiers dangereux et abrutissants. L'humour peut alors être un simple défoulement nerveux face à un malaise ressenti. La blague crée une émotion (rire, plaisir, agressivité parfois) qui soulage les tensions du travail. L'humour carabin de salle de garde en serait une autre illustration : « Une constante de ce type d'humour particulier est que sa représentation est uniquement faite de transgressions, dans un joyeux débordement de plaisirs interdits. Pourquoi, finalement, cette omniprésence de l'obscène, du sexe, de la vulgarité ? Là où règnent la souffrance, la maladie et la mort ? Comment ne pas y voir, dans cette affirmation de la vitalité, une forme de miroir inversé que tend la salle de garde du même hôpital ? Une tentative de réponse au corps malade, aseptisé, médicalisé ? Ces chansons ne sont-elles pas une médecine de l'âme, une manière de nier la souffrance et les peines du vécu quotidien de celles et ceux qui luttent contre la mort ? » (Schinz et Dvorák, 2008). Comme le dit joliment Christian Ghasarian (1999) à propos d'ouvriers du bâtiment : les « vanes » servent à relâcher la pression et les frustrations liées au travail dans l'urgence, à l'obligation de se dépêcher et de « mal faire ».

- Ensuite, la plaisanterie ou la vane peut être un moyen de désamorcer ou d'euphémiser les conflits en offrant une forme d'autodérision et de critique de l'autre, capable de communiquer des informations potentiellement agressives ou gênantes sous une forme plus acceptable (car « c'est pour rire » et l'on accepte aussi se moquer de soi-même). Il est ainsi possible de faire passer un message, de faire respecter une norme collective ou une consigne sans paraître trop autoritaire ni violent. Par exemple, le policier qui verbalise systématiquement toutes les infractions chez les automobilistes contrôlés sur la route, au risque de provoquer des tensions et de donner une mauvaise image de la police, est traité de « verbalisateur » par ses collègues (Loriol, 2012) pour lui rappeler avec humour

qu'il devrait faire preuve de plus de mesure. Dans les secteurs concurrentiels où la coopération reste néanmoins nécessaire, un certain sens de l'humour permet de concilier rivalité et maintien du lien social. Une « distance au rôle » est instaurée, montrant que l'on ne se prend pas au sérieux, que l'on n'a pas la « grosse tête », que l'on ne se fait pas d'illusions, comme les stagiaires de l'école de commerce qui brossent avec humour leur future place toute fragile et relative dans le monde du travail qu'il vont bientôt rejoindre (voir l'article de Dorina Coste dans ce volume).

- La plaisanterie partagée peut également renforcer la cohésion du groupe et sa définition par rapport aux autres en créant une connivence entre les interlocuteurs : toute plaisanterie suppose une forme de connaissance tacite partagée, ce que l'on appelle parfois les « *private joke* » comprises par ceux qui ont une histoire en commun. Le cas des « surnoms » souvent humoristiques et stéréotypés est suggestif : connaître les « petits noms » donnés aux uns et aux autres, c'est faire pleinement partie du groupe, être un initié (Pillon, 2012). Seuls ceux qui sont reconnus comme faisant partie du groupe sont d'ailleurs autorisés à en user pour interpeler les autres membres. L'*outsider* qui se permettrait de telles privautés serait ridiculisé ou réprimandé. Echanger des blagues avec ses collègues est une forme de lien qui renforce la solidarité, le plaisir du travail collectif, mais également une forme de résistance, comme pour les ouvriers évoqués par Eliane Le Port dans ce dossier. Toutefois, cela ne se fait pas sans risque d'exclusion de ceux (femmes, immigrés, non qualifiés, fayots, chefs, etc.) dont la présence pourrait être vécue comme une menace. Nombre de blagues se font en coulisse, à l'insu de ceux qui en sont la cible (chefs, clients, etc.) renforçant ainsi le sentiment de ceux qui sont dans le secret de constituer une communauté spécifique (« nous » contre « eux »). « Dans les bateaux de la Marine nationale où les gens vivent les uns sur les autres pendant plusieurs semaines, les différentes catégories de personnel ont des salles à manger différentes, qu'elles gèrent elles-mêmes. Un des avantages de cette formule est de permettre de se moquer les uns des autres sans faire de gaffe, et c'est très efficace pour la cohésion des équipes et la gestion du stress. »<sup>1</sup> Pour Gary Alan Fine et Michaela De Soucey (2005) le partage d'un humour commun aux différents membres du groupe permet de renforcer les liens internes et de se distinguer des autres groupes avec lesquels il peut être en contact. Les blagues sur des thèmes récurrents – l'humour de répétition – créent une culture locale commune, des références partagées qui échappent aux personnes extérieures. Les auteurs donnent les exemples de plaisanteries récursives faites par des employés d'un service américain de prévision météo sur les poissons d'un aquarium entretenu par deux de leurs collègues féminines.

- Enfin, l'humour peut stimuler l'imagination, la créativité (Smith et White, 1965) et le plaisir au travail. Un trait d'esprit décalé permet d'explorer des réalités alternatives, difficiles à formuler dans la langue étroite de la rationalité. Le ressort du comique est souvent lié à l'effet de surprise (voir ou entendre autre chose que ce à quoi on s'attend dans la situation), à l'incongru ; il permet donc de mettre au défi nos préjugés, nos routines. Une plaisanterie est parfois l'occasion de lancer des ballons

1. Témoignage suite à un article que j'avais publié en juin dans rue 89 sur le rire au travail (mis en ligne le 03/06/2011 sous le titre : « Les vertus du rire au travail : leçon de management à Morano »).

d'essais, des idées trop novatrices (ou au contraire trop conservatrices) pour être émises à haute voix ; on peut toujours se rétracter et dire que l'on n'était pas sérieux. La blague permet d'émettre des critiques sans trop blesser celui qui en est la cible, ou risquer de remettre en cause le collectif ou la collaboration, etc. (« *c'était pour rire* », « *il ne faut pas tout prendre au sérieux* », etc.)

Dans cette perspective, le rire et l'humour au travail témoignent d'un rapport au travail appréhendé comme essentiellement enchanté. Les conflits sont vus comme de simples dysfonctionnements qu'il faut surmonter en mettant de l'huile dans les rouages. Une bonne plaisanterie fait alors partie intégrante de cette panoplie lubrifiante du manager. Il existe même toute une littérature gestionnaire sur les mérites du management et de la négociation par l'humour où l'usage de plaisanteries est préconisé comme un moyen de garantir une meilleure ambiance, plus de productivité ou d'efficacité. Comme le notent deux spécialistes de management, David Autissier et Elodie Arneguy (2012, p. 107), « un certain nombre de vertus de l'humour ont été démontrées : il agit favorablement sur la cohésion, la créativité ou encore la performance. » Avoir de l'humour devient alors un atout dans la compétition économique. « L'humour s'élabore dès l'enfance et procure un ascendant indéniable dans les relations sociales » écrit sans rire Lionel Bellenger (2008, p. 128). Après la mode du QI (quotient intellectuel) puis du QE (quotient émotionnel) viendrait le temps du QH (quotient humoristique) ? L'humour deviendrait une nouvelle injonction paradoxale du management (Mellad, 2010). D'après François-Xavier Ajavon (2002), « il y a quelques mois une chaîne de grandes surfaces de bricolage canadiennes faisait du recrutement de cadres dans la branche française du groupe. Quelles étaient les qualités principales recherchées par le recruteur pour ces places importantes d'encadrement ? Le sens de l'humour, évidemment, avant les qualités purement techniques (la gestion, le management, etc.) » Certaines publications spécialisées proposent même au lecteur de mesurer son « niveau d'humour ». Des formations sont ainsi disponibles, telle que celle du cabinet « *Come Inc - Humour Incorporated* » qui explique, par un apprentissage à la comédie, pouvoir aider les cadres à « faciliter la prise de recul » ; « motiver les équipes par l'humour » ; « débloquer les situations tendues », etc.

Ces stratégies managériales peuvent toutefois susciter des résistances. Simon Critchley (2007) relate ainsi le cas d'un grand hôtel américain qui avait pensé utiliser, sous la supervision de consultants spécialisés, des activités ludiques et amusantes afin de redynamiser la cohésion des troupes. Pas dupes, les salariés avaient subverti ce programme par un excès de zèle mettant en lumière la dimension paradoxale de l'injonction à s'amuser pour être plus efficace. Ainsi, une course de chaises à roulettes endiablée est spontanément organisée, déstabilisant la vie de l'hôtel et l'intervention du consultant. Alors que l'approche fonctionnaliste ne voit les acteurs que comme des marionnettes obéissant aux impératifs et aux besoins de leur organisation, ceux-ci peuvent se montrer rétifs et réfractaires, mettant en lumière d'autres dimensions de l'humour, celle du conflit d'intérêt ou du rapport de force ou celle du déchaînement spontané et du plaisir.

L'usage instrumental et enchanté de l'humour au travail peut paraître cynique et parfois même quelque peu ridicule, notamment à une époque où les déséquilibres sur les marchés du travail, la peur du chômage, les exigences accrues de rentabilité financière, etc. font peser de fortes pressions sur les salariés et les collectifs de travail. Le « management par le rire » ne devient-il pas une des multiples façons de faire passer la pilule d'une domination et d'une précarité à la fois plus étendue et plus diffuse ? L'apologie de l'humour dans les manuels de management appelle une posture critique, dénonçant certaines formes d'usage des plaisanteries pas toujours sympathiques dans des logiques d'exclusion, de domination ou d'humiliation :

- Les blagues ou plaisanteries peuvent être un vecteur d'humiliation ou de domination des salariés par un employeur ou un supérieur pratiquant l'humour à sens unique. Un exemple saisissant est donné par le témoignage récent <sup>3</sup> d'un intérimaire ayant travaillé neuf mois dans une usine alimentaire : une chef d'équipe qui gère une trentaine de personnes instaure le port d'un « bonnet d'âne » aux salariés qui commettent des erreurs dans les tâches qui leur sont confiées. Ayant dénoncé cette pratique, l'auteur du témoignage subit alors l'ire de cette responsable : « Apprenant ma révolte, l'instigatrice vient à ma rencontre en vociférant que je n'ai pas d'humour. » Suite à cet épisode, son contrat d'intérim n'est pas renouvelé. Autre exemple, une société d'investissement londonienne qui oblige les employés arrivés plusieurs fois en retard à porter pour une journée de travail un costume dégradant ou humiliant ; un broker juif doit par exemple revêtir un costume nazi (Noon et Blyton, 2002). Les victimes sont souvent des salariés en situation de domination ou de marginalité : femmes dans les métiers masculins remises « à leur place » par des blagues sexistes, comme les chirurgiennes étudiées par Emmanuelle Zolézio ou les femmes pompiers décrites par Roland Pfefferkorn (2006) ; immigrés dénigrés dans les métiers manuels pour mieux les cantonner aux tâches les plus subalternes, par exemple les éboueurs (Le Lay, 2010) ou les manœuvres dans le bâtiment (Jounin, 2009), etc. A travers une étude ethnographique du travail sur les chantiers de construction, Nicolas Jounin (2009) a bien montré en effet comment les blagues à caractère raciste participaient de la justification d'une division inégalitaire du travail sur la base d'origines ethniques ou géographiques.

- Les plaisanteries contiennent ainsi parfois des formes de violence latente ou explicite, mais prenant la forme de l'humour et que la victime est bien obligée d'accepter sous peine de redoubler encore le ridicule ou la marginalisation. Ainsi, certaines « blagues » pratiquées dans l'univers industriel ou militaire peuvent sembler cruelles (outils chauffés au chalumeau, casque rempli de peinture, bite au cirage, etc.). D'autant plus que ce sont le plus souvent les faibles ou les dominés (enfants ou jeunes apprentis, femmes, immigrés, handicapés, etc.) qui en font les frais (voir les témoignages de Marcel Durand, 1990, ou Louis Oury, 2005, et d'autres cités dans Pillon, 2012). Ces pratiques ont pour but de faire comprendre

2. Il ne s'agit pas ici d'évoquer « l'école de Francfort », mais plus simplement toute une nébuleuse d'approches néo-marxistes ayant pour point commun de voir le social comme traversé par divers conflits d'intérêt.

3. Mis en ligne sur Rue89 le 12/03/2013 sous le titre : « Bonnet d'âne pour les mauvais salariés : je manque d'humour ? »

aux « nouveaux venus » que leur place dans le groupe doit être obtenue au prix d'une certaine soumission aux normes et à l'ordre traditionnel de l'atelier (Collinson, 1988). De même, les moqueries des chirurgiens (Emmanuelle Zolézio dans ce dossier) ou des pompiers (Pfefferkorn, 2006) sur leurs collègues féminines ont en partie pour but de rabaisser, d'humilier, de dominer les jeunes femmes. Certaines mauvaises plaisanteries pourraient être assimilées à des formes de « harcèlement sexuel » ou de « harcèlement moral » d'autant plus pernicieuses que la victime se trouve dans une situation où elle perd : rire complaisamment revient à avaliser les privautés et abus et refuser de rire exclut du groupe et accroît les sarcasmes (Gabriel, 2000). Cependant, ce rejet de l'autre par l'humour est parfois plus symbolique qu'effectif. Ainsi, de nombreuses « blagues » des policiers envers leurs collègues femmes tournent autour de ce qui symbolise leur présence à part entière, comme égales des hommes, dans la police de voie publique : subtiliser aux femmes leurs galons ou leur arme, déclarer « femme au volant, accident au tournant » quand une collègue conduit le véhicule, etc. Seuls quelques « anciens » rejettent toutefois explicitement toute présence des femmes dans la police tandis que les jeunes ont un discours plus consensuel et admettent, dans certaines occasions leur utilité (apaiser les victimes, fouiller ou palper une interpellée femme, etc.). Leurs plaisanteries sexistes auraient alors surtout pour but de se réassurer collectivement dans la définition virile de leur activité. Ainsi, le même policier qui en public multipliait les saillies sur les femmes au volant peut, lors de l'entretien, admettre qu'il se sent plus rassuré en patrouille quand c'est une de ses collègues féminines qui conduit.

- Enfin, l'utilisation de l'humour comme moyen de manipulation des salariés ou des clients (dans la relation commerciale ou le marketing) ne peut apparaître que comme l'exact opposé de la vision désintéressée et ludique affichée par les défenseurs de l'humour. L'utilisation de l'humour dans la publicité vise, selon Françoise Graby (2001), la distraction et la connivence avec le consommateur-cible de façon à lui faire oublier la dimension mercantile du message, notamment par un recours parfois à des formes d'auto-dérision. Dans le monde du travail, la mise en place d'un « management par le rire », l'instauration d'une forme de bonne humeur imposée, ne pourrait-elle pas être assimilée à une nouvelle forme « d'opium du peuple » visant à faire oublier les conflits et les dominations ? Certains vont même jusqu'à considérer l'humour comme la « maladie du siècle » ou un « cancer » (Ajavon, 2002) ou à dénoncer la « carnavalisation » de la société (Mellad, 2010) par un management cherchant à instrumentaliser la bonne humeur.

- En réaction à ces tentatives de mobilisation de l'humour comme moyen de manipulation, mais aussi en réaction à des organisations du travail qui contrôlent et contraignent les salariés, les blagues ou les plaisanteries à l'encontre de l'encadrement ou des directions peuvent être des formes de contestation voire de résistance sociale. A partir de la comparaison d'enregistrements vidéo de réunions professionnelles et de discussions au sein de groupes d'amis en Nouvelle Zélande, Méredith Marra (2007) montre que l'humour est à la fois plus fréquent et surtout beaucoup plus



subversif (ironie ou remise en cause de l'ordre établi et des relations de pouvoir) dans le monde du travail que dans l'univers amical. Certaines manifestations de l'humour, à l'instar de formes traditionnelles de « carnaval » (quand les règles sociales sont momentanément relâchées voire inversés) peuvent sembler assez rituelles et sans grands effets sur les luttes sociales. Norbert Alter (2010) rapporte ainsi le cas d'une grande entreprise où, lors d'un pot annuel organisé par les opérateurs, les cadres étaient invités et devaient subir quelques petits actes de dégradation symbolique comme le fait de leur couper la cravate dans une sorte de défoulement momentané (ce qui était anticipé par les « victimes » qui venaient avec une vieille cravate pouvant être sacrifiée). Dans d'autres cas, l'humour peut être une forme plus combative de contestation syndicale, notamment dans des secteurs où les directions répriment les formes de revendication collective mais se trouvent démunies face à des actions dont la dénonciation pourrait encore renforcer le ridicule dont les cadres sont déjà victimes (voir l'article de Taylor and Bain dans ce dossier).

Cette dimension subversive et inclassable de l'humour montre que le rire au travail ne saurait se réduire à sa seule visée fonctionnaliste ou instrumentale et finalement simplificatrice. Toutefois, l'approche critique, si elle se distingue du fonctionnalisme par la vision d'une société constituée de catégories, de groupes voire de classes sociales présentant des intérêts et des idéologies antagonistes et conflictuels, tend également à appréhender les motivations des acteurs à travers des forces sociales qui les dépassent. Ces deux approches permettent mal de comprendre comment se constitue, à travers les interactions quotidiennes au travail, le sens des plaisanteries et des différentes formes d'humour. Le plaisir intrinsèque à la pratique de l'humour, qu'il soit basé sur de bonnes ou de moins bonnes intentions, plus ou moins partagé par le plaisantin et ses auditoires, échappe au regard holiste du fonctionnalisme ou de l'approche critique.

### 3 – Et le plaisir dans tout ça ? Interactions et identités des blagueurs

Si les blagues racistes, cruelles ou sexistes existent bien et participent de formes plus vastes de domination ou d'exclusion dans le travail ; si une bonne ambiance de façade peut parfois être imposée par un management soucieux avant tout de faire passer l'amère potion de réformes qui déshumanisent le travail, cela ne doit pas conduire à suspecter pour autant toute forme d'humour ou de rire dans la vie professionnelle de n'être que le vecteur d'intérêts ou de luttes sociales surplombant les acteurs. L'opposition entre approche fonctionnaliste et analyse critique de l'humour au travail ne rend pas justice de la diversité des relations à plaisanterie (entre collègues dans les coulisses ; avec un client ou un usager ; avec un supérieur ; en lien ou sans lien avec le travail, etc.) ni de la richesse des enjeux sociaux qui se jouent localement à travers les blagues échangées (rapport au travail et au collectif, relations subtiles de conflit et de pouvoir, sens du métier et des difficultés rencontrées, etc.). Comme le rappelle dans ce dossier Eliane Le Port, au début de son étude sur une centaine de témoignages ouvriers (mémoires, récits de vie, romans auto-bibliogra-

phiques), les bonnes blagues, le rire en commun sont largement présentés par les acteurs eux-mêmes comme ce qui fonde le sel de la vie au travail, le plaisir de participer à une œuvre commune, et cela malgré les stratégies du management ou les dérives dominatrices de certains « blagueurs harceleurs ». Si les blagues à connotation sexuelle peuvent parfois être une façon de dévaloriser ou de salir les femmes, elles sont aussi, dans d'autres occasions un piment apprécié, une source de plaisir, y compris dans des ateliers exclusivement féminins <sup>4</sup>, face à la routine et l'ennui. Malgré ses vertus (montrer que la bonne ambiance, la décontraction, l'humour ne sont pas des dimensions contre-productives à bannir de l'organisation rationnelle), l'approche fonctionnaliste, en expliquant l'humour par ses fonctions et son utilité, fait comme si le plaisir ne pouvait suffire comme motivation au désir de plaisanter ensemble.

S'interrogeant sur le plaisir ressenti par les élèves lors des cours d'éducation physique et sportive (EPS), Jean-François Marie (1997) constate qu'il s'agit d'un objet trop « futile, inapprochable, trop particulier, non-mesurable », pour être pris en considération par les chercheurs qui « ont tendance à considérer l'élève comme un stratège (même imparfait) de l'apprentissage, alors que les enseignants de la discipline EPS constatent, comme l'un des sujets interrogés, que l'élève « ne vient pas là pour s'éduquer, il vient pour se marrer » ». Le plaisir au travail échappe à l'analyse tant il est ordinaire, difficilement saisissable et fragile. Il est à rechercher dans les liens ambigus qui se créent entre les différents protagonistes de l'activité (collègues, supérieurs, clients, etc.) et constitue un moteur de l'engagement tout en étant difficilement mesurable et objectivable. Il se construit dans le cours des interactions et participe des jeux identitaires labiles dans lesquels certains membres peuvent renforcer leur image d'eux-mêmes au détriment d'autres. Il peut être rattaché à la fierté du travail bien fait tel que le valorise le groupe. Les plaisanteries accompagnent alors cette construction et entretien, dans les échanges quotidiens, de l'idéal au travail.

L'humour constitue une des formes de la vie collective au travail et des relations de travail. Il participe, suivant les cas, du plaisir et de la fierté de la coopération ou de la gestion des conflits ou divergences d'intérêts comme des constructions identitaires. Faire partager à ses collègues un bon mot, une bonne rigolade fait partie de ce flux de « don et contre don » dont Marcel Mauss avait montré la logique et que Norbert Alter (2010) a su transposer au monde de l'entreprise et des relations entre collègues. Le don appelle, dans un futur indéfini, le contre-don, entamant ainsi un processus de création de liens entre les personnes. Mais cela peut être aussi parfois une forme d'affirmation agressive de soi dans le plaisir de se mesurer à d'autres. Il s'agit d'un fait social total au sens de Mauss, c'est-à-dire qui comporte toujours différentes dimensions (économiques, culturelles, symboliques ou encore juridiques) et ne peut être réduit à un seul de ces aspects sans dénaturer la complexité du phénomène. Le psychique, le social, le physiologique, le matériel, l'individuel, le collectif sont tout à la fois concernés dans les échanges de plaisanteries, le partage de l'humour. Les anthropologues ont ainsi montré comment les

4. Voir l'article d'Eliane Le Port dans ce dossier, les exemples cités par Pillon (2012) le livre de Saly Westwood (1985) ou encore le film « We Want Sex Equality » de Nigel Cole (2010).



« relations à plaisanterie » dans certaines communautés africaines traditionnelles étaient extrêmement codifiées et participaient de la régulation des relations entre familles, génération, sexe, castes, etc. tout en entretenant le plaisir de l'entre-soi, du dialogue, voire d'une rivalité maîtrisée (par exemple Dombia, 2002 ou Diallo, 2006). Il ne saurait donc y avoir de lecture univoque des choses. C'est pourquoi la plaisanterie peut dans certains contextes favoriser la décontraction des rapports sociaux et dans d'autres être le vecteur de formes de domination sociale ou de la contestation de cette domination. L'humour, et c'est le plus déconcertant pour l'analyse fonctionnaliste, peut aussi être tout cela à la fois sans s'y limiter pour autant. Seule la compréhension fine de rapports sociaux localement situés permet d'en rendre la complexité et la singularité.

L'humour est en effet un phénomène essentiellement collectif et social. Rire seul, dans son coin n'a pas de sens et peut paraître suspect : n'est-ce pas le fou qui agit ainsi ? Le drôle ne prend son sens que par rapport à des références, des valeurs partagées et actualisées. Ce qui fait rire, c'est la mise en évidence de l'absurde, du décalage entre ce qui est et ce qu'on pense devoir être. Cela suppose donc des normes communes. Daniel Sibony (2010) explique : « Leur rire célèbre cet ensemble où l'on s'entend à demi-mot, ce groupe singulier qui a sa langue et ses repères bien à lui, qui connaît les vraies valeurs, celles qui ne sont pas reconnues » (p. 58) ; et puis plus loin, il précise que le rire surgit de la transgression d'une règle du groupe, mais involontaire, ce qui est l'occasion d'en rire et de retrouver la joie de se sentir fort ensemble tout en reconnaissant ses points faibles.

Lors de son ethnographie du travail dans le nucléaire, Pierre Fournier (2012) évoque les blagues que s'échangent les salariés au moment de s'habiller ou de se déshabiller avant ou après les « plongées » (intervention dans une zone potentiellement radioactive). Ces plaisanteries permettent à la fois de surmonter la gêne liée à la pudeur, de pouvoir surveiller et corriger gentiment ses collègues (toute erreur pouvant avoir des conséquences graves pour l'individu et le collectif), de rappeler les prescriptions et les risques, d'affirmer des hiérarchies informelles de compétences professionnelles, de renforcer par le plaisir partagé, la solidarité du groupe, etc. Il n'est pas possible de réduire les vanes et les piques que se lancent les travailleurs du nucléaire à leurs dimensions instrumentales ni de les juger globalement « bienvenues » ou « regrettables », puisqu'elles peuvent être aussi bien l'occasion de délégitimer un supérieur incompetent ou de cibler de façon machiste les rares femmes du secteur. Blagues et plaisanteries rentrent difficilement dans des cases trop restrictives.

De même, malgré l'intérêt didactique des classifications des formes d'humour, celles-ci ne sont qu'indicatives et ne sauraient épuiser la richesse du réel. Ackroyd et Thomson (1998) proposent ainsi de distinguer trois sortes d'humour : les clowneries n'ayant pour seul but que d'amuser, souvent en se rendant ridicule soi-même ; les moqueries dirigées contre une personne précise et la satire qui contient une part de dénonciation de la situation par la dérision. Or, les exemples donnés par Taylor et Bain

(dans ce dossier) à l'occasion de leur étude sur deux centres d'appel, montrent que la frontière entre les différents registres est labile et difficile à déterminer et ne peut s'expliquer que par les enjeux des interactions en cours.

L'humour est un analyseur du travail et des relations professionnelles – comme le montre Valérie Boussard dans son article sur le travail des conseillers financiers – capable de mettre au jour bien des interrogations délicates à formuler dans un discours rationnel et réflexif. Pour Laure Flandrin (2011), les « rires sont aussi les traces d'un rapport au monde social et de représentations incorporées de ce monde : des indices sans doute d'autant plus profonds qu'ils ne sont pas réfléchis. » Pour Freud, les plaisanteries, dont il était amateur, en offrant une suspension partielle des formes de censure sociale, pouvaient être révélatrices de l'inconscient, des désirs cachés. Dans l'entreprise, elles témoignent des désirs et des angoisses collectivement construits et actualisés dans les échanges quotidiens. L'humour possède sa propre heuristique. Comme l'écrivait Lawrence Durrell, romancier et ancien diplomate britannique, « Il faut affronter la réalité avec une pointe d'humour ; autrement, on passe à côté. »

Chaque type d'humour ne peut être compris que par rapport à un contexte et une culture professionnel qui lui donne sens ; mais également qui se donne à voir et à comprendre à travers le type de plaisanteries qui y a cours. Par exemple, lors d'une recherche collective sur le travail des diplomates, les plaisanteries autour de l'usage du mot « ami » ont pu être particulièrement observées : « *Quand quelqu'un vous dit « je connais untel c'est un ami », il faut comprendre je le déteste.* » On pourrait voir dans cet usage une sorte de dérision à l'égard des codes et d'une culture professionnelle qui valorisent l'euphémisation, la retenue, les règlements pacifiques contre l'usage de la violence, tout en imposant des relations avec des interlocuteurs que l'on n'a pas choisis. C'est aussi la conséquence d'un métier qui oblige à dépasser les conflits pour maintenir la relation. Les blagues autour du mot « ami » peuvent aussi être vues comme révélatrices d'une tension ou d'un malaise lié à cette activité qui consiste à nouer des liens personnels avec des partenaires dont on pourrait rejeter les positions morales, avec qui il faut jouer un rôle à la fois sérieux et superficiel.

Dans des organisations rationnelles qui imposent des buts sérieux, parfois contre les tendances et désirs de leurs membres, l'humour représente un jaillissement de la vie dans les relations formalisées. Un diplomate français, après avoir échangé des plaisanteries avec une des ses homologues d'un pays en froid avec la France conclut : « Les relations personnelles sont meilleures que les relations politiques ». Nulle visée instrumentale ici, pas plus de révolte ouverte contre un travail qui oblige à traiter poliment de potentiels ennemis, mais juste le désir de garder une petite part d'humanité, de quant-à-soi, de prise de distance avec une situation professionnelle pesante ou ambiguë.

Plutôt que de dénoncer les usages instrumentalisés ou dominateurs de l'humour, il serait aussi possible de s'inquiéter d'une diminution des occasions et de la possibilité de rire spontanément, sans arrière-pensées, au travail. L'étude historique proposée par Eliane Le Port sur les écrits ouvriers s'interroge ainsi sur les raisons pour lesquelles l'humour peut parfois être absent des comptes-rendus sur le travail. Avec l'intensification du travail, les formes de certification et de normalisation de l'activité, la peur du chômage et la mise en concurrence des salariés, la vie sociale dans le travail a été perçue comme improductive et la chasse aux « temps morts » a conduit à bannir des formes d'échanges émotionnels et gratuits. Il faut être sérieux, efficace, se donner totalement dans son travail... A tel point que devant les effets non voulus de ces évolutions (perte de sens du travail, déclin de la coopération, etc.) certains managers en sont venus à préconiser une réintroduction de l'humour sur un mode volontariste et artificiel ! Au risque de tuer ce qui fait justement le sel de l'humour au travail.

Les articles retenus pour ce dossier sont étayés par des enquêtes empiriques dans différents univers de travail (usines industrielles, administration, médecine hospitalière, finance, stage en entreprise, centres d'appel, etc.). Ils évoquent plusieurs sortes de rire au travail : de résistance, de domination, de gêne, de connivence, de groupes, etc., et illustrent la diversité des pratiques à plaisanterie et des usages de l'humour au travail.

A partir de l'étude approfondie d'une dizaine de témoignages ouvriers (autobiographie, mémoire), Eliane Le Port fait revivre le sens des différentes formes d'humour d'atelier. Témoins d'une époque, –celles des années 1970 – subversive et non encore touchée par le chômage de masse, ces récits sont emprunts d'une certaine nostalgie du temps de la jeunesse et témoignent du désir de vivre, de garder une part de liberté et de quant à soi face à des conditions de travail dures et aliénantes. La reconstruction après-coup des situations et des expériences de travail accentue la dimension de présentation de soi et de construction de l'identité sociale que représentent des textes destinés à transmettre certains messages.

Dans son texte sur l'humour entre médecins dans les services de chirurgie, Emmanuelle Zolézio adopte une approche essentiellement critique, réfutant les justifications fonctionnalistes d'un usage des plaisanteries pour lutter contre le stress. C'est bien la volonté de se distinguer des autres spécialités médicales ou chirurgicales, comme des femmes ou des débutants, qui anime les blagues et vanes parfois humiliantes des chirurgiens. Seules certaines formes d'humour noir semblent remplir une fonction psychologique de défense face à des actes qui confrontent le professionnel au risque de mort du patient. Chaque type de pratique humoristique doit donc être finement contextualisé et analysé.

L'étude de Dorina Coste sur l'expérience de stage et les représentations de l'entreprise par des élèves d'une école de commerce prend pour matériaux d'enquête les affiches conçues en cours d'art graphique et les com-

mentaires et explications sur leurs œuvres par les étudiants qui les ont réalisées. Si la posture adoptée dans nombre de ces affiches est humoristique et critique (dénonciation de l'exploitation des stagiaires, recul par rapport aux objectifs et contraintes de l'entreprise), le cours d'art plastique peut, quant à lui, faire l'objet d'une analyse plus fonctionnelle : moment de réflexivité personnelle en vue de l'orientation ; distance au rôle par l'humour pour montrer que l'on est pas dupe, moment de détente dans un cursus exigeant ; affirmation de soi comme individu ; usage du second degré bien vu dans les pratiques de communication, etc. Mais les motivations instrumentales ne suffisent pas à expliquer l'implication des étudiants dans la création de ces affiches humoristiques, plusieurs ayant souligné le plaisir pris dans cette démarche. Ce détachement par rapport à l'obligation de « rentabilité » des études est d'autant plus aisé que ceux qui suivent les cours d'art graphique sont en moyenne d'une origine sociale plus élevée que les autres élèves.

Dans son article sur le conseil en finance, Valérie Boussard montre comment l'humour propre à ce milieu, en apparence bien sérieux et austère, révèle finalement les règles implicites, les difficultés du travail, les formes de contrôle social et de socialisation permettant au groupe de maintenir son image et ses frontières. La plaisanterie, plus rare et plus policée que dans d'autres cadres professionnels, témoigne par exemple de l'appartenance sociale élevée partagée par les professionnels et leurs clients, elle permet par exemple de dire des choses qui ne pourraient être dites autrement, de mettre en pratique la capacité à pouvoir être grossier sans dépasser les bornes, etc.

Le dernier texte est une traduction et adaptation (par Françoise Piottet et Stephen Bouquin) d'un article de Phil Taylor et Peter Bain (2003) sur les formes de résistance par l'humour dans deux centres d'appel. Ces deux études de cas montrent bien que le registre critique n'exclut pas la dimension fonctionnelle de certains usages de l'humour, notamment dans le centre d'appel où les relations sociales sont les moins mauvaises, ni la dimension de plaisir. Cette dernière était même sciemment instrumentalisée dans le centre d'appel le plus dur (contrôle hiérarchique fort et répression syndicale) pour attirer les salariés vers le mouvement, le syndicat étant vécu localement comme un endroit « où l'on se mare bien ».

#### RÉFÉRENCES :

- Alter N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2010.
- Ajavon F.X., Pourquoi l'humour est une forme de cancer, *Le philosophe*, vol° 2, n° 17, 2002, pp. 89-95.
- Autissier D. et Arneguy E. (2012), *Petit traité de l'humour au travail*, Eyrolles.
- Bellenger L. (2008), *Rire et faire rire : Pourquoi l'humour change la vie*, ESF.
- Blau P.M. (1955), *The Dynamics of Bureaucracy*, The University of Chicago Press.
- Collinson DL., (1988), Engineering Humour: Masculinity, Joking and Conflict in Shop-floor Relations, *Organization Studies*, vol. 1, n° 3, pp. 58-76.

- Critchley S., (2007), Humour as practically enacted theory, or, why critics should tell more jokes, in Westwood, R. et Rhodes, C., *Humour, Work and Organization*, London, Routledge, pp. 17-32.
- Diallo Y. (2006), Identités et relations de plaisanterie chez les Peuls de l'ouest du Burkina Faso, *Cahiers d'études africaines*, vol. 4, n° 184, pp. 779-794.
- Doumbia T. (2006), Les relations à plaisanterie dans les sociétés mandingues, *Recherches Africaines* [en ligne], n° 0.
- Durand M., (1990), *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot, 1972-2003*, La Brèche.
- Flandrin L. (2011), « Rire, socialisation et distance de classe », *Sociologie* [En ligne], n° 1, vol. 2.
- Fournier P. (2012), *Travailler dans le nucléaire. Enquête au cœur d'un site à risque*, Paris, Armand Colin.
- Frisch-Gauthier J. (1961), Le rire dans les relations de travail, *Revue Française de sociologie*, II, 4, pp. 292-303.
- Gabriel Y., Sims, D., et Fineman S. (2000), *Organizing and organizations*, Sage.
- Graby F. (2001), *Humour et comique en publicité*, Management et Société, Collection « Gestion en liberté ».
- Jounin N. (2009), *Chantier interdit au public : Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La Découverte.
- Le Lay S. (2010), Métis et rire. Que nous apprennent les « petits » éboueurs ? », *Variations*, 13/14 [En ligne].
- Lynch O., (2009), Kitchen Antics: The importance of humor and maintaining professionalism at work, *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), pp. 444-464.
- Mainsant G., (2008), Prendre le rire au sérieux. La plaisanterie en milieu policier, in Bensa A. et Fassin D., *Les Politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, pp. 99-120.
- Marie J.F., (1997), Plaisir imaginaire et imaginaire du plaisir. Approche sociologique du plaisir en Education Physique et Sportive, *Corps et culture*, n° 2 [En ligne].
- Marra, M., (2007), Humour in workplace meetings: Challenging hierarchies, in Robert Westwood et Carl Rhodes (eds.), *Humour, Work and Organization*, London, Routledge, pp. 139-158.
- Mellad J. (2010), *Le rire dans l'entreprise : Une analyse compréhensive du rire dans la société*, L'Harmattan.
- Noon M. et Blyton P., (2002), *The Realities of Work*, Palgrave.
- Oury L., (2005), *Les prosos*, Editions du Temps.
- Pfefferkorn R., (2006), Des femmes chez les sapeurs-pompiers, *Cahiers du Genre*, 1, n° 40, p 203-230.
- Pillon T., (2012), *Le corps à l'ouvrage*, Stock, coll. "Un ordre d'idées".
- Roy D. (1959), Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction, *Human Organization*, 18, 4, pp. 158-168.
- Sanders T., (2004), Controllable Laughter: Managing Sex Work through Humour, *Sociology*, 38(2), pp. 273-291.
- Schinz O. et Dvorák C., (2008), Enjeux sociaux du rire en contexte médical : une approche anthropologique, *Revue Médicale Suisse*, 4, pp. 2593-2595.
- Serracio-Inglott P., (2001), To Joke or Not to Joke: A Diplomatic Dilemma in the Age of Internet, in Language and diplomacy, edited by Jovan Kurbalija and Hannah Slavik, International Conference on *Language and Diplomacy*, Diplo-fondation Malta.
- Siblot Y., (2006), *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Presses de Sciences Po, 347 p.
- Sibony D., (2010), *Les Sens du rire et de l'humour*, Odile Jacob.
- Smith, EE et White, HL, (1965), Wit, creativity, and sarcasm, *Journal of Applied Psychology*, 49, pp 131-134.
- Taylor P. and Bain P., (2003), 'Subterranean Worksick Blues': Humour as Subversion in Two Call Centres, *Organization Studies*, 24, pp. 1487-1509.
- Westwood, R. et Rhodes, C., (2007), *Humour, Work and Organization*, London, Routledge.
- Westwood, S. (1985), *All Day Every Day. Factory and Family in the Making of Women's Lives*, University of Illinois Press.
- Zolesio E., (2009), "Chirurgiennes de garde" et humour "chirurgical". Posture féminine de surenchère dans l'humour sexuel et scatologique, *Interrogations?*, n° 8, pp. 159-177.

# Fabriquer du rire à l'usine : L'humour au travail dans les témoignages écrits ouvriers des années 1960 à nos jours

Eliane Le Port\*

**Résumé :** Cet article s'appuie sur une dizaine de témoignages écrits ouvriers qui révèlent l'importance des pratiques humoristiques au travail. À travers l'étude des modalités de l'humour en milieu ouvrier, nous nous interrogerons sur les enjeux des relations à plaisanterie dans l'espace de l'usine et verrons en quoi certaines écritures prolongent ces expressions. Les situations et les outils de travail participent fréquemment des formes d'humour mobilisées par les ouvriers-ères, et permettent de recomposer l'espace et le temps sur le lieu de travail. Si les plaisanteries sont d'abord une manifestation de l'entre-soi, elles contribuent aussi à reconfigurer les rapports sociaux, hiérarchiques ou de genre. Au-delà des descriptions de situations comiques, le témoignage peut également être investi d'une écriture qui produit elle-même des effets comiques qui prolongent et enrichissent le discours des auteurs.

**Mots clés :** *Témoignage ouvrier, Écritures humoristiques, Humour/rire, Relations à plaisanterie, Transgression/subversion, Usine/Atelier*

« Hier, il y a eu un intérimaire sur le petit robot [...]. A un moment il a regardé mes pièces et m'a demandé :

- Comment tu fais pour les faire briller comme ça ? Regarde les miennes, elles sont toutes noires !
- Eh banane, les tiennes sont en fer, les miennes en laiton ! Rien à voir ! Si j'étais capable de transformer le fer en or, tu crois que je serais là ?

Nous avons ri. » (Rosière, 2010 : 18)

Entre humour et ironie qui mettent à distance son travail et sa condition d'ouvrière spécialisée, Sylviane Rosière témoigne dans ses chroniques d'une relation comique entre travailleurs. Certains récits ouvriers attestent en effet la présence de l'humour et révèlent une diversité des types de plaisanteries, leurs usages et les effets produits dans l'espace de travail.

Sur un corpus provisoire de cent cinquante témoignages publiés depuis 1945 et analysés dans le cadre de notre thèse en cours <sup>1</sup>, nous avons retenu une dizaine de récits d'usines qui appartiennent à des secteurs industriels divers. Dix témoignages seront évoqués mais l'analyse s'appuiera plus particulièrement sur les récits de Peyre C. (1962), Boyadjian C. (1978), Letessier D. (1980), Durand M. (1990, réédition 2006), Les Mains bleues et Christophe Martin (2001) et Rosière S. (2010). Ces témoignages sont tous écrits par des ouvriers-ères qui ont une expérience de l'usine

\*Doctorante en histoire à l'Université d'Évry-Val d'Essonne/ LHEST (Laboratoire d'histoire économique, sociale et des techniques) et professeure de lettres/histoire-géographie au lycée Gaston Bachelard à Paris. eliane.leport@wanadoo.fr

1. « Le témoignage écrit ouvrier depuis 1945 », sous la direction de Nicolas Hatzfeld, Université d'Évry.

plus ou moins longue, entre deux ans pour Christiane Peyre, jusqu'à plus de 30 ans pour Sylviane Rosière et Marcel Durand. Les écritures ont des formes hétérogènes même si toutes relèvent du témoignage <sup>2</sup>. Les ouvrages de Marcel Durand, Charly Boyadjian et Christiane Peyre sont des récits autobiographiques de leur expérience à l'usine quand celui de Dorothee Letessier est proche du « roman de témoignage » <sup>3</sup>. Revisitant la forme du journal, Sylviane Rosière envoie des mails quotidiens à sa sœur entre novembre 2006 et décembre 2007 qui constituent un journal numérique de ses dernières années d'ouvrière. *Les Mains bleues (501 blues)* est un recueil de textes, né d'un atelier d'écriture auquel participèrent vingt-cinq ouvrières de Lévi's après la fermeture de l'usine en 1999.

Même si ces témoignages révèlent une large gamme des pratiques humoristiques dans les rapports sociaux de travail, précisons que l'humour n'occupe pas une place centrale dans le discours des ouvriers-ères. Même constat pour le type d'écriture : les scènes d'humour peuvent faire naître sourires et rires chez le lecteur mais le comique n'investit pas forcément l'écriture. Un seul témoignage, celui de Marcel Durand, pseudonyme de Hubert Truxler (Durand, 2006), adopte une démarche à contre-courant : l'auteur, ouvrier spécialisé à Peugeot-Sochaux, fait de la chronique de ses premières années d'usine un témoignage du rire, en inscrivant avec force le comique dans les situations racontées et dans les formes d'écriture. Ce témoignage, particulièrement sollicité pour notre étude, sera analysé dans ses spécificités mais nous permettra également de mieux comprendre les formes d'humour contenues de façon plus marginale dans les autres récits.

De nombreuses études qui portent sur l'humour, le comique et le rire ne s'accordent pas forcément sur leurs définitions. De notre côté, nous donnerons à l'humour un sens étendu : discours, comportement et mode de pensée comiques dont les formes vont de la raillerie à la caricature en passant par l'ironie, la farce, la plaisanterie, la moquerie, le burlesque etc. Par ailleurs, afin de circonscrire un sujet complexe, nous écartons certains aspects de la relation comique dans le contexte du travail, en particulier ceux des milieux miniers <sup>4</sup>.

A travers l'étude des modalités de l'humour en milieu ouvrier, nous nous interrogerons sur les enjeux des relations à plaisanterie dans l'espace de l'usine et verrons en quoi les écritures prolongent ou pas ces expressions. L'humour au travail naît dans le contexte matériel et social de l'usine, plus particulièrement celui de l'atelier. Il s'agira dans un premier temps de comprendre de quelle façon les situations et les outils de travail participent des formes d'humour mobilisées et comment ils permettent de recomposer l'espace et le temps des ouvriers-ères sur le lieu de travail. La deuxième partie interrogera la multiplicité des échelles sur lesquelles se déploie l'humour : celui-ci ne s'exerce pas forcément entre personnes aux statuts équivalents mais peut aussi s'exercer des ouvriers-ères vers leurs supérieurs hiérarchiques et inversement. Il met en lumière et construit les différenciations parmi les catégories de personnel, et formalisent ainsi les rapports sociaux au sein de l'usine, qui peuvent être de nature hiérarchique, ou genrée. Enfin, nous nous attacherons plus spécifiquement

2. Au sens où les auteur(e) s sont d'abord les témoins d'une réalité, celle du milieu ouvrier dans un contexte donné, sur lequel ils tiennent un discours. Dès lors, les récits portent témoignage autant des expériences narrées que des pratiques d'écriture. Voir Jouhaud C., Ribard D. et Shapira N. (2009).

3. Nous empruntons cette catégorie à N. Heinich (1998).

4. On distingue principalement deux formes d'humour dans les récits de mineurs : les plaisanteries liées aux rites de passage et la tradition d'histoires humoristiques, de contes en ch'ti, notamment ceux de Jules Mousseron. Leur circulation entre foyers, cabarets et mines est un aspect fondamental de la société minière du Nord et participe à la fois de la sociabilité et des modes d'humour au travail (Viseux, 1991).



aux écritures humoristiques afin de voir en quoi la mise en récit, les procédés narratifs, les inventions linguistiques produisent eux aussi des effets comiques qui participent du discours des auteurs. Nous retiendrons plus particulièrement les pratiques scripturales qui visent les recompositions professionnelles et personnelles des ouvriers-ères, et les écritures de résistance.

## I – L’humour à l’atelier : une mise à distance des contraintes du travail

Parmi les témoignages écrits ouvriers qui évoquent l’humour au travail, le récit de Marcel Durand (Durand, 2006) a un statut singulier car il est le seul témoignage qui accorde une place centrale à l’humour et au rire dans les relations sociales entre travailleurs. Singulière aussi l’histoire de ce récit aux temporalités d’écriture multiples et sur la genèse duquel revient Michel Pialoux dans une remarquable préface. La première version du livre, publiée en 1990 (Durand, 1990), contenait les trois premières parties, « Le clan des planches de bord », « Les trois K » et « La résistance des Hen-Heins (1982-1988) »<sup>5</sup>. Après avoir rédigé la chronique du conflit de 1981 (« Les trois K »), Marcel Durand décide, en 1983, de mettre en récit ses premières années d’usine, soit la période 1973-1977. L’écriture de cette partie a fait l’objet de réunions d’anciens camarades qui ensemble, font émerger les moments partagés à l’usine. Ainsi, le quotidien vécu dans les années 1970 s’écrit au milieu des années 1980 et s’inspire de souvenirs collectifs dont Marcel Durand retient essentiellement les farces et autres plaisanteries auxquelles se livre le clan. Correspondance des dates : en 1983, un autre ouvrier de l’usine Carrosserie de Peugeot-Sochaux, Christian Corouge, donne forme à son parcours d’ouvrier et de militant par une série d’entretiens avec Michel Pialoux (Corouge et Pialoux, 2011). Les deux ouvriers décrivent la même époque et les mêmes réalités sociales et industrielles mais là où Marcel Durand installe l’humour, Christian Corouge livre une chronique plus sombre<sup>6</sup>.

### I. 1. Les outils de travail, accessoires du rire

Dans le livre de Marcel Durand, les plaisanteries du clan s’inscrivent dans un groupe, un atelier et une époque spécifiques : de jeunes ouvriers (les trois quarts d’entre eux ont entre dix-huit et vingt ans) qui au milieu des années 1970, travaillent sur une chaîne de montage d’un atelier automobile très majoritairement masculin, l’atelier Finition en Carrosserie. Ces années s’inscrivent également dans une réflexion menée par plusieurs entreprises automobile sur l’amélioration de la vie au travail qui se traduit à Peugeot-Sochaux par la mise en place des structures ACT en 1972 (Amélioration des Conditions de travail) dont l’objectif est d’enrichir les postes et de redonner de l’autonomie aux ouvriers-ères (Hatzfeld, 2002 : 408-453).

5. La seconde édition (2006) comprend deux nouvelles parties, Peugeot la colère et Galère Pijo.

6. Rapprochement proposé par Nicolas Hatzfeld que je remercie.

De nombreuses farces composent avec l’univers technique de leur poste, l’installation des planches de bord sur les véhicules. Ce poste néces-



site qu'ils aillent chercher la planche et la ramènent sur la chaîne, déplacement qui donne lieu à de nombreux numéros, gags et « magouilles » qui vont du lancer de planches au mime de la planche perdue en passant par les multiples trafics d'étiquettes de planches auxquels ils se livrent pour retarder leur travail, semer la zizanie, « occuper les chefs ». Et pour se venger de certains « fayots », « nous nous offrons parfois le luxe d'oublier carrément de monter la planche » (Durand, 2006 : 67). Très souvent, les outils, les objets de la chaîne sont transformés et permettent le défouloir : « Saut à la corde à l'aide d'un bout de tuyau ou d'un câble électrique ; sauts d'obstacles (de plusieurs cartons alignés) ; [...] port de boîte à outils pleine sur la tête sans la renverser ; [...] balancement par les pieds en se grattant sous les bras, ces deux exercices se pratiquant sur le chariot d'approvisionnement des planches de bord » etc. (Durand, 2006 : 77).

Manifestation du « sens social que prennent les activités techniques » (Hatzfeld, 2002 : 9), les plaisanteries auxquelles se livrent les ouvriers sont étroitement liées à l'espace de travail, aux installations, aux outils dont ils ne cessent de détourner la fonction première. Si cela crée un effet de désacralisation du travail, Marcel Durand livre néanmoins de précieuses descriptions des opérations et de l'organisation sociale et technique des chaînes que nous trouvons dans peu de témoignages écrits. Et révèle que cette organisation permet, au milieu des années 1970, de s'aménager un espace de mobilité qui se réduira dès les années 1980.

Si les plaisanteries se pratiquent entre les ouvriers du clan et de la chaîne, elles s'exercent aussi à l'encontre des récalcitrants, ceux qui réagissent mal aux « taquineries » du groupe et subissent de ce fait un acharnement. C'est le cas de *Caoua*, l'ouvrier qui approvisionne l'atelier en planches, surnommé ainsi à cause de son penchant pour le café-schnaps. « Caoua prend très mal une légère giclée d'eau ? Dès que possible, c'est un plein sachet qu'il prend sur la poire. » Décrocher la remorque du chariot électrique, lui voler les clés, entraver le passage du *soubitez* avec des cartons font partie des « harcèlements ordinaires » qu'il subit. Un jour, la colère emporte l'ouvrier, il en perd son dentier qui tombe dans la poubelle. « Caoua continue à postillonner plein de vilaines choses à notre attention » mais réalise soudain sa posture. Il récupère son dentier, « toute son agressivité a disparu et il s'en va, vaincu » (Durand, 2006 : 114-116).

Durand explique ainsi cette propension au rire, parfois féroce : « Jouer, toujours jouer. [...] Ne pas se plier au rythme de la machine. [...] Laisser déborder tous les refoulements accumulés par le travail abrutissant. [...] Nous, nous préférons jouer aux dingues pour retarder au maximum l'heure où la folie et l'usure physique nous rattraperont enfin. [...] Comment arriver à pratiquer toutes ces activités en travaillant ? Eh bien, en travaillant très vite. Parce que, bon, le boulot, il est fait, hein chef ? » (Durand, 2006 : 78). Explication fine mais qui s'écrit presque dix années après le vécu de l'auteur et omet de signaler que ces plaisanteries « jusqu'à saturation » s'inscrivent aussi dans leur jeunesse. Or, si le rire est le propre de l'homme, il est particulièrement spécifique à la jeunesse et plusieurs écrivains-ouvriers, revenant sur leurs premières années d'usine, notent cette

particularité (Keller, 1976 ; Boyadjian, 1978). Par ailleurs, « l'esprit 68 » anime sans doute les comportements exubérants des ouvriers qui s'ancrent dans la culture réfractaire du début des années 1970.

Exutoire à l'effort physique, à la tension nerveuse due au rendement, les plaisanteries, les cris, les jeux permettent de décharger ces tensions. Manifestation de leur liberté, l'humour et l'amusement auxquels se livrent les ouvriers illustrent aussi leur capacité à transformer en plaisir une énergie qui leur permet de faire face aux contraintes de la production et à des conditions de travail difficiles. L'historien Alf Lüdtke, qui a étudié les comportements des ouvriers au travail en Allemagne à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup>, caractérise cette attitude de distance d'*Eigensinn*.

### 1.2. Eigensinn et humour : redéfinir le temps et l'espace de l'atelier

Les pratiques d'humour développées dans de nombreux témoignages illustrent partiellement cette notion d'*Eigensinn* que l'on peut traduire par le « quant à soi », le « n'en faire qu'à sa tête » (Alf Lüdtke, 1996 : 92), voire « l'entêtement obstiné ». Ce comportement complexe et multiforme permet de prendre ses distances envers les normes de travail et les contraintes qui s'exercent sur l'ouvrier. Les manifestations sont diverses : aller faire un tour, discuter avec les collègues, s'offrir une petite sieste, chahuter. C'est ce dernier aspect qui retient notre attention même si les autres sont aussi présents dans les témoignages écrits et parfois liés aux formes d'humour. Il s'agit de voir en quoi ces pratiques permettent aux ouvriers-ères de recomposer le temps et l'espace de leur atelier.

Dans le premier roman de Dorothee Letessier (Letessier, 1980), on trouve quelques descriptions de ces moments de « rigolade » et de détente qui montrent la capacité des ouvrières à composer avec les outils de travail. Témoignage de son expérience d'ouvrière spécialisée dans une usine de métallurgie en Bretagne entre 1976 et 1980, le récit de Dorothee Letessier décrit aussi un voyage d'émancipation de sa « condition » de femme et de mère. Et si elle insiste sur l'« aliénation » ouvrière, elle raconte aussi la prise de contrôle par les ouvrières de l'espace de l'atelier : chanter en « tenant nos tournevis devant nos bouches comme des micros », neutraliser le bruit assourdissant de l'atelier en se mettant à « gueuler, très fort, à taper sur les containers, les chaînes, avec des outils. On se défoule en faisant jaillir une profusion de décibels gratuits. [...] Le chef, éberlué, constate, mais n'intervient pas de peur que cette violence ne se retourne contre lui » (Letessier, 1980 : 89). Parfois, le vacarme des machines couvre les voix : « On ruse, on parle sans le son, on mime les syllabes avec les lèvres. On fait des grimaces, des moues, des clins d'œil ou des sourires pour communiquer » (Letessier, 1980 : 37-38).

Le récit autobiographique de Charly Boyadjian, jeune ouvrier-caveur dans une usine textile à Romans-sur-Isère, témoigne lui aussi d'attitudes qui mettent à distance contraintes et normes de travail (Boya-

djian, 1978). Dans son témoignage, marqué par un esprit subversif que l'on rencontre chez d'autres témoins-ouvriers-ères de l'époque, l'auteur évoque à plusieurs reprises le rire des ouvriers, manifestations des blagues, « vannes », histoires drôles, jeux de rôle etc. Dans son récit, Charly Boyadjian distingue les pauses, qui donnent lieu à beaucoup d'échanges plaisantés, des moments de travail pendant lesquels l'atelier peut aussi devenir un espace de plaisanteries. La seconde partie, qui décrit l'usine alors que le chômage partiel a réduit la durée du travail à trente-deux heures, fait la part belle à la rigolade et aux jeux que s'autorisent désormais les ouvriers-ères. Cette situation leur laisse le temps de jouer des saynètes dont celle du fayot, en « exagérant des attitudes qui existaient l'an dernier », avant la réduction du temps de travail :

« J'ai terminé premier au cavage. Le chef est venu, m'a félicité. "Si vous continuez ainsi, m'a-t-il promis, dans vingt ans, vous aurez une blouse de chef." Je l'ai remercié, puis naturellement, j'ai dénoncé les copains. [...]

- C'est bien mon petit.

Nous rions. Paul prend le relais :

- Un vrai scandale, la nouvelle mentalité ouvrière, ils refusent de travailler. Pourtant le patron, le pauvre, a un château à entretenir: [...] Vous êtes là à vous prélasser pendant qu'il pense à ne pas améliorer votre vie...pardon, à améliorer votre vie. »

Le jeu continue et se transforme en « délire » de propositions pour sauver le patron et son château (Boyadjian, 1978 : 97-98). L'atelier devient alors une scène où se jouent des parodies du travail, le thème du fayot étant un topos de la littérature de témoignage, une récurrence. Le théâtre crée un effet immédiat sur les ouvriers-spectateurs qui adhèrent à la représentation du fayot parce qu'ils en connaissent les principales caractéristiques (sa connivence avec la hiérarchie, son ambition affichée, l'éventuelle délation auprès des chefs) tout comme la vision caricaturée d'un patron indigent souligne à grands traits les écarts de statut et de niveau social. Et cette vision inversée, celle d'ouvriers qui seraient moins dans le besoin que leur propre patron, déclenche le rire qui se superpose au fait que ce discours est porté par le fayot.

Le détournement par l'humour de l'environnement matériel permet de redéfinir le temps et l'espace de l'atelier et agit comme exutoire des difficultés. Manière d'accommoder la réalité du travail ouvrier, cette attitude suppose une distanciation et permet de se soustraire, au moins provisoirement et de façon artificielle, aux contraintes du travail.

## 2. – L'humour, les hiérarchies sociales et les rapports de genre

Si l'atelier est l'espace qui permet de « rejouer les offenses et les blessures du jour » (Alf Lüdtke, 1996 : 94), il est aussi celui où se formalisent et se reconfigurent, par l'humour, les rapports sociaux au sein de l'usine, qui peuvent être de nature hiérarchique ou genrée.

## 2.1. Quand le rire s'inscrit dans les hiérarchies d'atelier : rire du chef, rire avec le chef

Les témoignages font ressortir la multiplicité des échelles sur lesquelles s'exprime l'humour : celui-ci ne s'exerce pas forcément entre personnes aux statuts équivalents mais peut aussi s'exercer des ouvriers-ères vers les chefs et inversement. De ce point de vue, certains récits témoignent de la contestation de l'autorité par l'humour quand d'autres proposent des situations plus nuancées.

Jacqueline Frisch-Gauthier, sociologue travaillant en usine au début des années 1950, a observé les pratiques du rire sur lesquelles elle revient dans un article que nous pouvons aussi lire comme un témoignage du type de relations à plaisanterie dans l'espace de l'atelier (Frisch-Gauthier, 1961)<sup>7</sup>. Dans une partie sur le rire dans les relations de travail, elle note que les ouvriers plaisantent avec certains de leurs supérieurs, notamment sur l'organisation de l'entreprise. « C'est probablement parce qu'il [un contremaître] nous fait partager une certaine représentation du travail, certaines valeurs, que nous pouvons en toute liberté de part et d'autre, partager aussi certaines plaisanteries. » Tout en restant centrée sur le groupe ouvrier, Jacqueline Frisch-Gauthier fait apparaître « l'enchevêtrement de rôles et de statuts » dans les relations à plaisanterie qui trouve une correspondance dans un témoignage contemporain de son étude, celui de Michèle Aumont qui décrit le rôle d'un chef, principal animateur de l'équipe de « la rigolade » (Aumont, 1956 : 77).

Sylviane Rosière (Rosière, 2010), ouvrière spécialisée dans une petite usine de décolletage<sup>8</sup> en Haute-Savoie, fait une place non négligeable à l'humour et au rire, notamment entre les ouvriers et les chefs. Dans son témoignage, on relève une quarantaine d'anecdotes et de situations qui mobilisent l'humour et révèle indéniablement un « art de rire » (Verret, 1996) de l'auteure. Et si la tonalité dominante du récit n'est pas comique, ces situations offrent néanmoins un répertoire assez large des pratiques humoristiques en milieu ouvrier. Parmi elles, une dizaine concerne les « interactions plaisantées » avec ses supérieurs hiérarchiques, dont son chef, Pascal, qu'elle tutoie<sup>9</sup>. Complices, l'ouvrière et son chef échangent sur leur patron qu'ils surnomment *le grand Yaka*. Ils peuvent aussi se livrer à des plaisanteries qui annulent les différences de statut. À plusieurs reprises, l'auteure porte un regard sur sa propension à l'humour dans les relations de travail, notamment avec son chef : « Si la relation est mauvaise, l'humour peut-être méchant ou franchement agressif » (Rosière, 2010 : 141). Les échanges sont alors une illustration de ce que Radcliffe-Brown décrit pour analyser la parenté à plaisanteries, « combinaison singulière de bienveillance et d'antagonisme » (Radcliffe-Brown, 1972 : 159)<sup>10</sup>.

7. Dans son article (Frisch-Gauthier, 1961), l'auteure ne donne aucune précision sur le type d'usine (secteur d'activité, lieu, effectifs etc.) dans laquelle elle exerçait.

8. Le décolletage est un ensemble d'opérations de fabrication de pièces essentiellement métalliques tournées à partir de barres et comportant des perçages, filetages et usinages divers.

9. Sylviane Rosière ne donne pas d'explication à ce tutoiement : pratique d'atelier, il est aussi possible que son chef ait occupé un poste d'ouvrier avant de devenir l'un des responsables de cette entreprise familiale.

10. Sur les relations à plaisanterie entre ouvriers, voir l'article de Stéphane Beaud et Michel Pialoux (1998).

Alors qu'elle ne l'a pas prévenue qu'elle ferait grève, son chef se montre distant et agacé pendant quelques jours. Un matin, elle arrive et lui lance :

« Salut *chef-chef*!

C'est le surnom que je lui donne. Il m'a répondu :

- Salut camarade syndiquée ! » (Rosière, 2010 : 34)

Et quand le patron demande à Pascal de prendre la responsabilité du service, Sylviane Rosière commente : « Il courait déjà avant, maintenant c'est pire ! Il a la clef à mollette d'une main, le portable dans l'autre. Je lui demande pour rire :

- Alors, tu vas être riche ?

- T'as fini de dire des conneries... » (Rosière, 2010 : 43)

Si cette relation est singulière et sans doute spécifique d'un type d'atelier et d'entreprise, elle n'en illustre pas moins la possibilité d'échanges plaisantés avec les supérieurs hiérarchiques et montre la complexité et la subtilité des relations qui se dessinent alors, entre bonne entente et agressivité déplacée sur le terrain de l'humour.

Nulle trace de détente voire de complicité humoristique avec les supérieurs hiérarchiques dans le témoignage de Marcel Durand. Quand cette relation est présente, elle n'émane pas du clan et est qualifiée de fayotage ce qui représente aux yeux de celui-là une des trahisons suprêmes de l'ouvrier à l'égard de sa « classe ». Contrairement à certains témoignages qui peuvent évoquer une relation pacifiée avec des supérieur(e)s hiérarchiques, le livre de Marcel Durand est avant tout un témoignage contre les chefs, donc sur eux et aussi avec eux. Celui-ci est en effet marqué par une méfiance, une aversion pour ceux qui ont choisi et accepté cette fonction, visible dans l'atelier. À ce titre, une des principales victimes du clan est *le Zèbre*, leur chef d'équipe.

De nombreuses situations décrivent des chefs dépassés, poussés à bout par ces jeunes ouvriers. Alors qu'un chronométrateur vient observer les opérations du clan, les quatre ouvriers s'arrangent pour que son travail devienne impossible en ralentissant certaines opérations, en travaillant à des niveaux différents de la chaîne, bref en semant une fois encore la « pagaille ». Le chronométrateur se plaint au *Zèbre* qui accourt : « “Vous faites exprès de descendre !? – Pas du tout, chef. Prenez la caisse et montez la planche. Vous verrez qu’c'est pas du travail de feignant.” Bien entendu, le *Zèbre* est incapable de tenir le poste. [...] On ne concurrence pas les robots du jour au lendemain » (Durand, 2006 : 120). Humour et autodérision se côtoient ici : souligner à grands traits l'incompétence du chef, en regard du travail effectué par des ouvriers qui connaissent leur poste au point de devenir des automates, pourtant ennemis des ouvriers. Cette vision décalée d'ouvrier-robot entre en résonance avec les préoccupations et les craintes des ouvriers au milieu des années 1980 au sujet des processus de « modernisation » de l'entreprise, et notamment de la place des robots dans l'usine. Dans les mêmes années, deux anciens ouvriers de Renault-Sandouville, Louis Géhin et Jean-Claude Poitou, livrent un

témoignage sous forme d'enquête de terrain dans lequel ils reviennent longuement et souvent avec humour sur les formes d'organisation de la production à Renault-Sandouville ; ils intercalent à la fin de leur ouvrage les ressentis du personnel avec de longs extraits d'une lettre très ironique que *les robots* adressent aux ouvriers-ères (Géhin, Poitou, 1984 : 228-239). Plus proche de nous, Sylviane Rosière présente une relation plus apaisée à l'égard d'une de ses machines, *Ragota*, le petit robot dont elle s'occupe : « Je lui donne des pièces à manger et il les picore comme le ferait une poule d'élevage. Il est capricieux, lunatique, il prend les pièces ou ne les prend pas, fait des indigestions et autres idioties selon les jours. Quelquefois il me tape sur les nerfs » (Rosière, 2010 : 27). La personnification humoristique indique la distance prise avec la question d'une possible concurrence ouvriers-robots, interrogation fréquente dans les témoignages des années 1980.

Dans son hostilité aux chefs, Marcel Durand rencontre de nombreux témoignages sur la force libératrice de l'humour face aux autorités : l'humour et le rire, réactions classiques de défense face à la contrainte de l'atelier, font aussi naître une « atmosphère d'opposition » (Frisch-Gauthier, 1961) à rapprocher de celle que l'on trouve à l'école, des élèves vis-à-vis des enseignants<sup>11</sup>. Cette attitude de méfiance, de défi vis-à-vis des chefs, particulièrement enracinée dans certains témoignages, relève d'une norme ouvrière d'opposition qui proscriit une connivence trop forte à l'égard des chefs<sup>12</sup>. Mais l'humour et le rire ne s'inscrivent pas seulement dans un rapport entre subordonnés, ils traversent et sont traversés par les rapports sociaux de genre.

## 2. 2. Humour et rapports sociaux de genre dans l'espace de l'usine

Des enquêtes de terrain dans différents milieux professionnels relèvent la fréquence du registre sexuel dans les pratiques d'humour au travail (Main-sant, 2008 ; Pfefferkorn, 2006 ; Zolésio, 2009). Si des témoignages ouvriers semblent aller dans ce sens, les filtres que s'imposent certains auteurs pourraient pourtant nous faire penser que ce registre est peu présent dans les relations entre travailleurs.

Jacqueline Frisch-Gauthier (Frisch-Gauthier, 1961) choisit par exemple de ne pas faire apparaître les plaisanteries à caractère sexuel qui constituent une minorité de son relevé et selon elle, ne sont pas significatives de la relation d'humour. Dans son témoignage, Christiane Peyre (Peyre, 1962), ouvrière licenciée en philosophie et future sociologue elle aussi, ne tait pas les manifestations du rire, les relève presque avec obsession. Elle évoque une dizaine de fois le rire dans son témoignage. Sept occurrences sont des plaisanteries de nature sexuelle, ce que déplore l'auteure qui s'étonne par ailleurs que les ouvrières soient si préoccupées par le sexe. L'engagement chrétien de Christiane Peyre s'accompagne d'une posture d'« oie blanche » qui ne fait aucune place au lien charnel. Or les jeunes filles parlent de leurs aventures, ce qui crée plaisanteries et fous rires que relève l'auteure qui décrit ce milieu comme obscène. Les attouchements auxquels se livrent certaines ouvrières sont à la fois des jeux et révèlent l'obsession de l'amour, du baiser, selon elle spécifique aux ouvrières de son usine. Pourtant, c'est au contact de ces plaisanteries et

11. Paul Willis établit d'ailleurs un lien très étroit entre les techniques et pratiques d'humour de la culture anti-école et celles de l'atelier (Willis, 2011 : 91-99).

12. Remarque de Xavier Vigna que je remercie.

jeux de mains à forte tonalité sexuelle que Christiane Peyre réalise que sa « carapace de vieux principes » est en train de craquer, et surtout, que ces plaisanteries autour du sexe ne sont qu'un « code de relation comme un autre » (Peyre, 1962 : 121). Pratiquées plus particulièrement dans les vestiaires, ces relations s'apparenteraient à une forme d'homosensualité<sup>13</sup>. Jean-Pierre Thorn, dans une scène de son film, *Je t'ai dans la peau*, montre très bien cette ambiance de vestiaire des femmes (chez Calor au début des années 1960) en fin de journée lorsque la libération du travail donne lieu à des fous rires, des discussions bruyantes et à une excitation qui passe aussi par la visibilité des corps dénudés.

Dans le récit de Marcel Durand, la description des femmes, peu nombreuses dans l'atelier Finition, fait ressortir uniquement la dimension sexuelle qu'elles incarnent aux yeux des ouvriers. L'auteur reconnaît que leur sort est peu enviable mais euphémise lorsqu'il parle des « taquineuses » qu'elles subissent. Dans la première partie de son témoignage, sur treize évocations de la présence féminine dans l'atelier, une seule n'est pas liée à l'appartenance sexuelle et neuf se veulent des plaisanteries ou des jeux dans lesquels les rapports de genre sont fortement engagés. Objets de désir dans une équipe très majoritairement masculine dont les hommes sont jeunes et pour la plupart célibataires, les ouvrières sont transformées en objets de plaisanteries voire en victimes de violences allant parfois bien au-delà du harcèlement sexuel. Parmi les jeux courants, les ouvriers de l'atelier se livrent à celui de la tricette<sup>14</sup> ou de « l'installation giclante », machine très élaborée fabriquée par les ouvriers et qui permet d'arroser sans être vu. « Si la cible est une femme, le coup idéal est de gicler sous sa robe, dans le col ou l'échancrure de la blouse. » C'est ainsi que *Mollet de coq*, « une maigrichonne qui est tout le temps en minijupe » est régulièrement sujette aux « tirs de harcèlement » du clan. Ces jeux scabreux participent sans doute d'une forme de socialisation de l'atelier mais c'est d'homosociabilité qu'il s'agit ici : ce sont les hommes qui sont aux commandes, et pas seulement de la machine hydraulique.

Sans que l'auteur les qualifie ainsi, Marcel Durand rapporte plusieurs scènes obscènes ou d'agression sexuelle, qui montrent que le rire peut être porteur d'une violence brutale et dégradante. Le *chaud Breton* attrape régulièrement une ouvrière, *ma Biche*, et se livre à des attouchements divers allant même, une fois, jusqu'à lui arracher quelques poils pubiens qu'il « fait renifler à tout le monde ». Sur le rire obscène, un ouvrier en manque traverse l'atelier pour se coller à des femmes, quand un autre, *Caca*, dès qu'il a une érection, court vers une femme et lui fait une démonstration de force dans laquelle il enfonce les rivets en plastique des enjoliveurs à l'aide de son phallus (Durand, 2006 : 82-86). Dans les années 1970, l'humour sexuel à l'usine, quand il est pratiqué des hommes vers les femmes, se décline aussi sous l'angle du rapport de force et de la brutalité dans une société qui pourtant reconfigure les discours et les pratiques des rapports de genre.

Charly Boyadjian et ses compagnons d'atelier se retrouvent fréquemment sur les plaisanteries sexuelles. Les rires fusent quand ils évoquent

13. Jean-Pierre Thorn, *Je t'ai dans la peau*, Flach Film, 1989.

14. Sorte de burette avec laquelle les ouvriers s'arrosent.



leurs fantasmes avec des ouvrières croisées le jour (Boyadjian, 1978 : 52, 75, 113). Ils se plaisent à imaginer les scènes nocturnes si le travail de nuit était autorisé pour les femmes. Mais l'humour devient plus agressif lorsque les ouvriers se lancent dans des joutes sur les performances sexuelles des uns, les incapacités des autres. Enfin, si les hommes peuvent se livrer à un humour sexiste, ils sont en revanche sidérés par les provocations et les plaisanteries d'une ouvrière, « uniquement basé[es] sur la bite » (Boyadjian, 1978 : 124). Du côté du geste, même sidération des ouvriers de la chaîne 531<sup>15</sup> quand une femme, *la Timbrée*, en guise de salut aux ouvriers, se livre elle aussi au « geste machinal et assez pratiqué qui consiste à soulever le sac à testicules du copain ». La pratique, habituellement rigolarde est mise ici sur le compte de la folie de cette ouvrière qui a perdu son mari dans un accident de voiture. Quand l'humour devient déviance ou transgression majeure selon qu'il est pratiqué par un homme ou une femme...

Vingt ans plus tard, les ouvrières de Lévi's, moins prisonnières des tabous, assument leurs désirs quand elles évoquent, à l'écrit, les rires liés au sexe. L'une d'elle se souvient du coq de l'atelier : « il se pavanait avec un pantalon bien moulant, devant certaines filles [...]. On se disait : voilà encore une qui va passer à la casserole. [...] Quand il passait dans l'atelier, la première chose que l'on regardait, c'était son sexe. Faut dire qu'il savait le mettre en valeur. Il avait un beau tableau de chasse, beaucoup ont dû voir cette chose de plus près. Nous, on se contentait d'imaginer. » (*Les mains bleues*, 2001 : 60) Une autre ouvrière décline en une vingtaine de vers toutes les qualités physiques de l'homme parfait qu'elle doit commander dans un centre de robotisation. La chute, réaliste, compose avec l'écriture humoristique : « En attendant, je vais me contenter de ce que j'ai à la maison » (*Les mains bleues*, 2001 : 63).

### 3 – Les écritures humoristiques

Certains récits prolongent en effet les situations comiques par une écriture humoristique. De l'affirmation d'identités aux postures de résistance qu'elles autorisent, les fonctions de ces écrits sont multiples.

#### 3. 1. La recomposition des identités professionnelles et individuelles par l'humour

Dans *Les mains bleues*, l'humour s'invite à plusieurs reprises pour raconter le passé de l'usine et le présent des ouvrières, désormais au chômage. Par ailleurs, certains passages livrent une écriture très ironique dont la fonction est de mettre en récit un passé professionnel qui n'est plus, et recomposer, par l'écriture, une identité de travailleuse et de femme. Un premier extrait significatif de ces formes, *Sois sage ! Ô ma douleur*, monologue d'une ouvrière qui dans une très longue énumération des parties de son corps s'adresse à celui-ci et décrit tous les maux et accidents liés au travail chez Lévi' : « Aïe ! Mon estomac, encore une crampe ! Maudits comprimés vous me soulagez d'un côté et me détruisez de l'autre. [...] Eh, mon cou que t'arrive-t-il ? Pourquoi ne te retournes-tu pas ? [...] Qui va donc se retrouver encerclée d'une minerve et se transformer en automate ? [...]

15. Chaîne sur laquelle travaillent Marcel Durand et ses compagnons.



À la fin du recueil, la lettre qu'elles adressent au PDG constitue aussi une mise à distance d'un vécu, parfois ressenti comme difficile, voire humiliant : « Cher enfoiré, Depuis un an que tu m'as larguée, je ne peux t'oublier, toi mon cher PDG. Tant d'amour pendant vingt ans pour au final me laisser tomber, moi, petite française disciplinée asservie à ta cause, au profit d'une petite turque pour laquelle tu seras inévitablement le messie ». Elles le remercient de leur avoir fait découvrir « ces merveilleux endroits si fréquentés et de surcroît gratuits que sont l'ANPE et l'ASSEDIC [...]. Mes mains te remercient également, elles toujours si bleues, c'était lassant, maintenant elles sont devenues noires à force de consulter les petites annonces ». Evoquent les primes « offertes » aux ouvrières, « C'est vraiment seigneur de ta part. Maintenant avec tout cet argent, je vais pouvoir vivre sans toi. Quoique, si tu revenais ? » (Les Mains bleues, 2001 : 106-108). Le ton de cette lettre de remerciements est un écho railleur à l'épigraphe du livre, la déclaration de Bob Haas, PDG de Lévi's, lors d'une allocution à l'usine en mai 1998, quatre mois avant l'annonce de la fermeture : « Je vous remercie d'avoir produit pour moi le cent millionième jean et je le porterai avec fierté et bonheur. »...

Ces écritures estompent le ressentiment et redonnent une « dignité » aux ouvrières, en cela, elles se rapprochent de la saynète jouée par Boyadjian et ses camarades vingt ans plus tôt. Le cadre du discours n'est plus le quotidien du travail mais ce sont essentiellement les situations professionnelles qui sont objets de récits, comme autant d'écrits cathartiques qui laissent apparaître entre autres, à quel point l'emploi des ouvrières (aussi difficile et douloureux fut leur travail à certains moments) était précieux et les protégeaient d'une aliénation qu'elles disent ressentir davantage dans leur nouveau statut de chômeuse et de mère au foyer (Les Mains bleues, 2001 : 99-105). Ici, il s'agit de « digérer » le passé, avec humour, pour mieux se projeter.

### 3.2. Quand l'écriture résiste

Marcel Durand, en faisant le choix d'une écriture qui compose elle aussi de l'humour offre un décalage supplémentaire. Le rire affecte indéniablement la pensée de l'auteur au sujet duquel Michel Pialoux relève qu'il « a toujours le mot pour rire et le sens de la blague, de la facétie, de la dérision » (Durand, 2006 : 15), et imprègne l'œuvre, très fortement pour certaines de ses parties. Jean-Paul Goux (Goux, 1986), pour dresser un portrait du Clan de la chaîne 531 <sup>16</sup>, s'inspire largement d'un premier récit de cent cinquante pages que lui remet Marcel Durand en 1984. Écrit en attente de publication au sujet duquel Jean-Paul Goux note « l'auto-dérision féroce, violente, la volonté de résistance » (Goux, 1986 : 172).

Il est pourtant impossible d'imaginer que Durand et ses acolytes ont vécu leur quotidien d'OS uniquement sous les auspices du rire et de la « franche déconnade » mais pour décrire ses premières années d'usine à

16. Voir le chapitre VI : « Herminien, Frédéric, Eugène et Fabrice », p. 161-172.

Peugeot-Sochaux, Durand choisit de mettre en écriture uniquement l'expérience de l'humour et du rire. Rappelons que l'écriture de cette partie (« Le clan des planches de bord »), en 1983, fait l'objet de nombreuses discussions avec certains ouvriers de l'époque : « Tels d'anciens compagnons de chambrée du régiment untel, nous avons renoué la trame de l'histoire [...]. Accumulation de gags jusqu'à saturation, c'était ça l'ambiance d'après 1968 » (Durand, 2006 : 25-26). Le contexte, en 1983, n'est plus le même : les anciens compagnons de chambrée ont vieilli, ils évoluent désormais dans un contexte de « réhabilitation socialiste de l'entreprise », de désillusion politique post-81, d'intensification des cadences et de restructurations techniques qui reformatent les activités et les appellations et laissent peu de place au rire et à l'amusement (Beaud, Pialoux, 1999). Signe de marginalisation de l'ancienne classe ouvrière, les années 1980 sont par ailleurs marquées par une déprise éditoriale du témoignage ouvrier : d'après une recension non définitive, on décompte 41 témoignages ouvriers publiés entre 1970 et 1980 dont 14 pour la seule industrie automobile, 19 témoignages entre 1980 et 1990 dont 6 dans l'automobile. Or, dans ce moment de désillusion, Durand et ses acolytes font émerger les souvenirs de la « période faste »<sup>17</sup> et Durand choisit de produire un écrit sur « le moment 1970 » du rire<sup>18</sup> à la fois pour conjurer les nouvelles réalités sociales et industrielles et aussi pour témoigner d'une réalité ouvrière, celle du rire au travail, même si celle-ci ne se met habituellement pas en écriture.

Selon J. Sareil, l'écriture comique est un « ensemble de moyens mis en œuvre pour provoquer le rire et qui résulte de la situation, des réactions des personnages [...] tout autant que des incongruités de langage et plus généralement de tous les effets formels » (Sareil, 1984 : 117). L'écriture humoristique de Durand repose en effet sur une superposition d'effets : outre les situations comiques qui donnent à voir le moment, la narration est par ailleurs marquée par un esprit de dérision constant, des trouvailles linguistiques, une déformation lexicale associée à des procédés de narration qui souvent amplifient la scène. Un des plus beaux tableaux est sans doute l'introduction de la deuxième partie, « Les trois K – Conflit Peugeot-Sochaux 81 ». Durand y présente les protagonistes de ce conflit qui dura deux mois : les grévistes, appelés kamarades, des « rebelles [qui] passent pour des révolutionnaires, de dangereux guerilleros, des kommunistes déferlant de la terrifiante Sibérie », les kravates, « les cadres, la direction », [...] engoncés k'ils sont dans leur costume et kravate. C'est l'armée régulière Peugeot », enfin la « population civile », les kons, « masse ouvrière passive. » Puis sur le mode du k, Durand décline en quelques pages le contexte dans lequel naît ce « konflikt »<sup>19</sup>. Le récit qu'en fait Durand, les images (« C'est ke notre seigneur, notre maître à tous, Peugeot »), l'effet visuel et phonétique produit par une langue détournée (« joli koup de baguette magik »), l'ironie (« Si Peugeot est en retard sur l'épanouissement des individus par le travail, il est à la pointe du progrès pour le vocabulaire. Certains mots sont réactualisés. Ainsi l'OS est devenu AF ». Agent de fabrication], l'humour [Avant la mise en route de la chaîne (on ne me fera jamais dire "la ligne", même sous la torture !)], participent tout autant que le discours lui-même à la dénonciation des nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion du personnel (Durand, 2006 : 129-134).

17. C'est ainsi que l'auteur qualifie les années 1970 dans l'épigraphie qui ouvre la première partie de son témoignage.

18. J'emprunte cette expression à Antoine Debaeque qui évoque un « moment 1900 » du rire dans la préface de Bergson, *Le rire*, Payot, 2011.

19. Pour expliquer cette « invention » linguistique, Durand évoque l'humour tendancieux du syndicat autonome SIAP (Syndicat Indépendant des Automobiles Peugeot) qui dans leurs tracts, remplace le mot culture par « Kulture » et désigne les délégués CGT du mot « Kamarades ».

La troisième partie du récit, *La résistance des Hen-Heins (1982-1988)*, est précisément une mise en écriture de la résistance de certains ouvriers face à ces restructurations. Une fois encore, la contestation trouve son prolongement dans l'invention verbale. Le groupe des récalcitrants sont les Hen-Heins, onomatopée qui tire son origine du bruit de la visseuse quand elle serre un boulon, puis ralentit. Les résistants aux innovations techniques et lexicales s'opposent aux Siaps, du nom du syndicat autonome de l'entreprise, le SIAP<sup>20</sup> : « Hen-Hein, c'est le jour. Siap ! c'est la nuit. Hen-Hein ! c'est bon. Siap ! c'est pas bon. Ça claque comme un coup de fouet. [...] Siap-siap-siap-siap-siap ! ça pétarade comme une mitrailleuse » (Durand, 2006 : 184). Face aux nouvelles réalités industrielles, la stratégie défensive à laquelle se livrent les Hen-Heins est portée par des situations qui mobilisent comique et révolte et par des travaux verbaux, par exemple le CDM (le Club des mécontents) dont les Hen-Heins font un badge que les ouvriers collent sur l'étiquette officielle de leur bleu de travail, laissant aux chefs et aux autres le soin de deviner le sens de cette nouvelle abréviation. Les chroniques véhiculent aussi la colère que l'auteur ressent face aux transformations qui affectent l'organisation des postes, mais la mise à distance, permise par l'écriture humoristique, transforme cette colère et offre d'abord l'image d'un ouvrier récalcitrant, dont le rire est subversif.

## Conclusion

Les témoignages ouvriers mobilisés permettent de constituer un large répertoire des pratiques d'humour à l'usine dont l'analyse révèle la multiplicité des fonctions et montre la pluralité des enjeux sociaux à l'œuvre dans ces échanges. Si certaines études analysent l'humour et le rire ouvriers comme un processus de protection, de défense, de lutte, les témoignages font ressortir une culture du rire bien vivante qui vise aussi la recherche du plaisir, compose avec les hiérarchies et peut s'accompagner d'une mainmise sur l'environnement de travail. Appropriation formelle ou informelle que prolongent certaines écritures du travail ouvrier.

En l'état, il est difficile de relever avec précision des évolutions structurelles dans les formes et les discours déployés par les auteur(e)s-témoins entre 1962 et 2010, mais quelques différences majeures peuvent déjà être notées. Les formes d'humour inscrites dans les témoignages d'après-guerre visent moins la désorganisation de la production et la contestation de l'autorité que ceux des décennies suivantes. Les témoignages des années 1970 et 1980 insistent certes sur la monotonie de la vie ouvrière, l'absurdité du travail à la chaîne qui réduit l'homme à sa machine et l'aliénation qui en résulte mais ces récits sont aussi traversés par un souffle de liberté et de subversion qui fait la part belle au rire, parfois exubérant et/ou féroce. C'est sans doute que celui-ci emprunte à des formes comiques renouvelées et *a priori* sans tabou dont s'inspire par exemple Marcel Durand<sup>21</sup>. Cette décennie où l'on assiste par ailleurs à une vague de publications de témoignages et à l'engouement du public pour ces formes d'écriture, est aussi marquée par une expression et une écriture moins bridées.

20. Voir note 19.

21. Un extrait d'article de Charles Lorient, journaliste à Charlie Hebdo, introduit la partie « Les trois K ». Par ailleurs, Marcel Durand cite à plusieurs reprises des réparties de Coluche et évoque François Cavanna dans la liste des auteurs qu'il lit assidûment.

Pourtant, nous l'avons dit, sur l'ensemble des témoignages, il apparaît que l'humour n'occupe pas une place centrale et se livre le plus souvent de façon parcellaire, sous forme d'anecdotes, de rappels laconiques sur la présence des plaisanteries et du rire sans que ceux-ci fassent l'objet de développements. La majorité des témoignages qui relatent des parcours d'ouvriers-ères semblent devoir rester des récits « sérieux » dans lesquels l'humour s'invite de façon parcimonieuse, tant dans la chronique que dans l'écriture. Marcel Durand est le seul à adopter une démarche inverse : il choisit de traiter de façon humoristique les situations de travail (au moins pour les trois premières parties de son récit) et dans ce dispositif d'écriture, glisse des situations ou des discours d'indignation et de révolte. La réception de la première édition (Durand, 1990) fournit un éclairage sur les attentes du public vis-à-vis du témoignage écrit ouvrier. L'accueil, au moins à Peugeot-Sochaux, et notamment dans les instances syndicales, fut mitigé, car la chronique d'Hubert Truxler ne fut pas jugée « sérieuse ». Elle dévoilait des pratiques qui ne relevaient pas du travail et surtout révélaient la « face cachée » de l'atelier (Durand, 2006 : 31). Si la plupart des témoignages montrent que l'humour au travail, important, s'écrirait moins qu'il ne semble se vivre, n'est-ce pas aussi que la vision collective rabat les écritures du travail à l'usine du seul côté de la souffrance ?

## BIBLIOGRAPHIE

### TÉMOIGNAGES

---

- Aumont M. (1956), *Monde ouvrier méconnu*, SPES.
- Boyardjian C. (1978), *La nuit des machines*, Les Presses d'aujourd'hui.
- Durand M. (1990), *Grain de sable sous le capot*, La Brèche.
- Durand M. (2006), *Grain de sable sous le capot – Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Agone.
- Géhin L. et Poitou J. C. (1984), *Des voitures et des hommes*, La découverte.
- Goux J. P., *Mémoires de l'enclave*, Mazarine, 1986.
- Keller H. (1976), *Amélie I. Chronique d'un mineur de potasse*, Les Presses d'aujourd'hui.
- Les Mains bleues et Christophe Martin (2001), *Les mains bleues (501 blues)*, Sansonnet.
- Letessier D. (1980), *Le voyage à Paimpol*, Le Seuil.
- Peyre C. (1962), *Une société anonyme*, Julliard.
- Rosière S. (2010), *Ouvrière d'usine, Petits bruits d'un quotidien prolétaire*, Les Editions libertaires.
- Viseux A. (1991), *Mineur de fond*, Plon (Terre humaine).

- Beaud S. et Pialoux M. (1998), « Notes de recherche sur les relations entre Français et immigrés à l'usine et dans le quartier », in *Genèses*, 30, p. 101-121.
- Beaud S. et Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard.
- Bergson H. (2011), *Le rire, Essai sur la signification du comique*, Payot.
- Cartier M. et Retière J. N. (2008), « Écrits d'hier et dits d'aujourd'hui sur le sexe dans les Tabacs », in *Observer le travail*, La Découverte, p. 77-94.
- Frisch-Gauthier J. (1961), « Le rire dans les relations de travail », in *Revue française de sociologie*, 2-4, p. 292-303.
- Hatzfeld N. (2002), *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Les Editions de l'Atelier.
- Heinich N. (1998), « Le témoignage, entre autobiographie et roman : la place de la fiction dans les récits de déportation », in *Mots*, septembre 1998, N°56, pp. 33-49.
- Jouhaud C., Ribard D. et Shapira N., *Histoire, Littérature, Témoignage*, Folio Histoire, 2009.
- Lüdtke A. (1996), « Ouvriers, *Eigensinn* et politique dans l'Allemagne du XXe siècle », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 113, p. 91-111.
- Mainsant G. (2008), « Prendre le rire au sérieux. La plaisanterie en milieu policier », in Bensa A. et Fassin D., *Les politiques de l'enquête*, La Découverte, p. 99-120.
- Pfefferkorn R. (2006), « Des femmes chez les sapeurs pompiers », *Cahiers du Genre*, n° 40, p. 203-230.
- Radcliffe-Brown A. (1972), *Structure et fonction dans la société primitive*, Minuit.
- Sareil J. (1984), *L'écriture comique*, PUF.
- Verret M. (1996), *La culture ouvrière*, L'Harmattan.
- Willis P. (2011), *l'école des ouvriers*, Agone.
- Zolésio E. (2009), « "Chirurchiennes de garde" et humour "chirurgical". Posture féminine de surenchère dans l'humour sexuel et scatologique », *¿ Interrogations ?*, n°8, p. 159-177.

# L'humour entre professionnels à l'hôpital. Distinction, domination et gestion de la situation

Emmanuelle Zolesio\*

**Résumé :** Cet article montre que, si l'humour est un analyseur du travail et des relations professionnelles, il apparaît nécessaire à chaque fois de caractériser les différentes formes d'humour et de les replacer dans le contexte de la pratique (qui les pratique ? dans quelles situations ? en présence de qui ? à l'attention de qui ?) pour repérer les fonctions effectives qu'il remplit plutôt que de les présupposer a priori, et pour tous les types d'humour, selon une logique tout à fait fonctionnaliste. La diversité des relations à plaisanterie et la richesse des enjeux sociaux qui se jouent à travers les traits d'humour échangés méritent ainsi d'être toujours considérées de façon fine et contextualisée. L'analyse des configurations apparaît toujours révélatrice de certaines dimensions de la pratique et des situations de travail. Toutes les modalités d'humour identifiées dans cet article relèvent de l'humour professionnel et sont faites en présence des professionnels, et non devant ou avec les patients. L'article analyse trois enjeux de différentes formes d'humour professionnel à l'hôpital : l'humour sur les autres spécialités est une façon de se distinguer et de se positionner face aux autres ; l'humour grivois peut être tout à tour une façon de dominer les femmes ou de pratiquer la badinerie dans un contexte d'homosociabilité masculine ; l'humour noir peut aussi être une façon de se dominer soi et de dominer le regard des autres sur soi dans la gestion de situations délicates.

**Mots-clés :** humour noir / humour grivois / distinction / domination / gestion des émotions

« Dis moi si tu ris, comment tu ris, pourquoi tu ris, de qui et de quoi, avec qui et contre qui, et je te dirai qui tu es »<sup>1</sup>. Tel était le programme de recherche sur le rire proposé par Jacques Le Goff en 1997. Vaste projet, pour peu d'enquêtes empiriques encore. C'est que le rire, cet objet évanescant, parfois insaisissable et si fugace, est encore très peu légitime et peine à se faire une place sur la scène scientifique. Le prendre pour objet à part entière pourtant permet de rompre avec des évidences psychologiques – comme ce fut le cas pour les analyses sur le suicide ou l'anorexie – et de poser que la philosophie, la psychologie ou le théâtre ne sont pas les seules disciplines légitimes à traiter du comique ou de l'humour. Il est possible en effet de proposer un regard sociologique sur les pratiques comiques en relevant la présence ou l'absence de contenu humoristique dans les interactions (« dis-moi si tu ris »), en caractérisant ces pratiques (« dis-moi de quoi tu ris »), en dégagant les propriétés sociales de ceux et celles qui pratiquent l'humour (« je te dirai qui tu es ») ainsi que les configurations et les contextes favorables à la mise en veille ou l'activation du rire (« dis-moi avec qui tu ris »).

\* Ingénieure de recherche au GRESCO.  
Docteure en sociologie.  
emmanuelle.zolesio@ens-lyon.fr

1. LE GOFF Jacques, « Une enquête sur le rire », *Annales*, 1997, vol. 52, n°3, p. 449.

Le programme de recherche proposé par Jacques Le Goff aurait pu donner lieu à des enquêtes par questionnaire pour étudier les rapports à l'humour selon la classe sociale, le sexe ou encore la profession des enquêtés. De la même façon que des enquêtes sont régulièrement menées sur les pratiques culturelles ou les pratiques sportives, on pourrait faire le pari d'envisager des questionnaires sur les catégories d'humour (humour cynique, humour grivois, humour bon enfant...) pratiquées par les hommes et par les femmes, par les ouvriers et les membres des catégories supérieurs, par les jeunes et par les vieux, etc. Il s'agirait ainsi d'interroger les enquêtés pour savoir si tel ou tel type de plaisanteries les fait rire ou non, et avec qui ils partageraient ces jeux ludiques. On pourrait également essayer de retracer la sociogenèse de ces types d'humour en voyant si les parents pratiquaient eux-mêmes l'humour, et sous quelle(s) forme(s), si la transmission de ces rapports à l'humour s'est faite sur un mode genré ou non. Le but pourrait être d'obtenir quelques données numériques quant à l'effectivité du principe de stratification sociale dans la production du rire d'une part et quant au rôle de la variable genre d'autre part (question de l'existence d'un rire féminin, doté d'objets particuliers ; enjeux conjugués du comique ; etc.). Ce questionnaire pourrait permettre de typifier les publics du comique et d'obtenir aussi des chiffres sur le rire en tant qu'il est également un élément central de l'ordre informel de l'interaction (il suffit de voir la place du rire dans les différentes sphères de la vie quotidienne – travail, famille, etc. –, et pas uniquement lorsqu'il se trouve provoqué par des supports culturels). Dans les deux objectifs poursuivis, le but serait d'ordonner, en repérant les grandes régularités sociologiques révélées par le questionnaire, une pratique peu connue, apparemment soumise aux inclinations fluctuantes de l'humeur.

Mais force est de constater que jusqu'ici c'est l'observation qui a été la méthode privilégiée comme voie d'accès à ces pratiques, notamment pour ce qui est d'observer l'humour *in situ* au travail, et non la réception des œuvres comiques. C'est en nous appuyant également sur ces travaux que nous en traiterons ici. C'est donc bien plutôt en ayant recours à l'enquête qualitative que les travaux sociologiques abordent la question de l'humour. Et encore faut-il signaler qu'ils le font le plus souvent incidemment<sup>2</sup>. Objet peu légitime, objet évanescant, l'humour se situe quasiment toujours à la périphérie des objets de recherche étudiés par les sociologues. Les quelques travaux ayant abordé la question de l'humour dans des enquêtes qualitatives – que ce soit l'analyse de Nobert Elias pour le cas de Mozart (1991), celle de David Lepoutre pour les jeunes de banlieue (1997) ou encore celle de Stéphane Beaud pour « *l'affolage* », humour ravageur de Younes (2004) – ont toutefois permis de dégager des résultats tout à fait intéressants concernant les univers d'appartenance de leurs enquêtés, leur rapport au monde, aux autres et à soi-même, montrant ce qu'il y avait d'heuristique à étudier ces pratiques *in situ*. C'est également en nous appuyant sur les bénéfices de l'observation de longue durée<sup>3</sup>, qui permet de perturber le moins possible la situation en observant de façon discrète le cours naturel des interactions, que nous avons observé l'humour des professionnel-le-s en chirurgie. Comme l'écrivent à juste titre Bernard Gendrel et Patrick Moran, « *le discours sur l'humour est semé d'embûches. L'histoire du terme est (...) trouble et*

2. On peut toutefois signaler deux thèses de sociologie en cours consacrées à l'humour : celle de Laure Flandrin, réalisée par entretiens semi-directifs, celle d'Alban Chaplet à partir d'une enquête par questionnaire. Laure Flandrin prend l'humour directement comme objet à travers l'analyse située de la réception culturelle des œuvres comiques. Elle tente ainsi d'aborder la question des analogies entre les propriétés sociales des rieurs et les propriétés schématiques des scènes qui les font rire. Elle note que le genre comique est un de ces supports culturels qui entretiennent quotidiennement le travail du genre, le rire demeurant une conduite masculine d'excès, exprimant le pouvoir de transgresser l'ordre des choses. Elle montre aussi comment le rire fonctionne comme différence de classe (Flandrin, 2011). Alban Chaplet appréhende le goût humoristique sous trois angles pour déterminer les logiques sociales de la fabrication du goût. Il réalise une socio-histoire de la genèse de la production et de la diffusion de l'humour en France, une cartographie des pôles humoristiques et des vecteurs de médiation (Alban, 2012), et une sociologie des goûts et des modes de réception des productions humoristiques afin de répondre à la question « Quelles sont les logiques sociales de la fabrication du goût humoristique ? »

3. L'enquête de terrain a duré cinq ans (Zolesio, 2012). L'analyse a porté sur un matériau ethnographique issu de six stages dans différents services chirurgicaux et sur une soixantaine d'entretiens biographiques semi-directifs avec des chirurgiens des deux sexes.



*emmêlée ; en conséquence, la notion revêt souvent des aspects extrêmement flous, et la multiplication des approches, philosophique, littéraire, psychologique et autres, font qu'il y a presque autant de sens du mot « humour » qu'il y a de commentateurs ».* Défini comme une « *forme d'esprit qui s'attache à souligner le caractère comique, ridicule, absurde ou insolite de certains aspects de la réalité* » par le Larousse, le Littré souligne que le mot anglais, à l'origine, signifie « *gaieté d'imagination, veine comique* ». C'est ici dans un sens très large et tout à fait courant que nous employons le terme, désignant par là le comique en situation, c'est-à-dire l'ensemble des procédés (verbaux ou mimés, de dérision ou d'ironie...) visant à susciter le rire ou le sourire. C'est le sens que lui donne habituellement tout un chacun. C'est le sens que lui donnaient les médecins rencontrés à l'hôpital dans le cadre de notre enquête de terrain.

Plus exactement, il n'était initialement pas question d'observer les pratiques humoristiques dans notre enquête sur le milieu professionnel chirurgical (ce qui témoigne encore de la légitimité et de l'évidence de certains objets par rapport à d'autres), mais c'est au cours des observations que nous avons été frappées par l'importance de certaines formes d'humour professionnelles récurrentes – notamment l'humour grivois – et que nous avons progressivement pris cet objet pour lui-même en nous attachant aux formes plus évanescentes.

À partir de nos observations en milieu chirurgical, nous montrerons que l'humour n'est pas un bloc homogène, à considérer dans l'absolu et comme devant remplir une fonction a priori, mais qu'il a des formes diverses et variées, qui doivent toujours être contextualisées pour voir quelle(s) fonction(s) il remplit dans les faits et quel(s) usage(s) en sont fait(s) par les acteurs en situation. Nous nous intéresserons ici à l'humour entre professionnels, et non à l'humour entre professionnels et patients <sup>4</sup>. Ces formes d'humour n'épuisent en aucun cas toute la diversité des plaisanteries échangées à l'hôpital, notamment dans les rapports médecins-patients. Nous soulevons ici trois enjeux de différentes formes d'humour professionnel à l'hôpital : l'humour sur les autres spécialités est une façon de se distinguer et de se positionner face aux autres ; l'humour grivois peut être tout à tour une façon de dominer les femmes ou de pratiquer la badinerie dans un contexte d'homosociabilité masculine ; l'humour noir peut aussi être une façon de se dominer soi et de dominer le regard des autres sur soi dans la gestion de situations délicates.

## I – Quand faire de l'humour, c'est se positionner face aux autres

### I.1. Stigmatisation des autres spécialités et jeux de disqualifications croisées

Élément parmi d'autres de l'objectivation des échelles de légitimité différentielles des médecins, l'humour professionnel et les catégories indigènes de perception méritent d'être analysées pour elles-mêmes. De la même façon que Bernard Lehmann n'a pas interrogé de front les inimitiés au

4. Sur le sujet, on pourra se référer par exemple aux contributions d'Hélène Marche (2008) et Irène Maffey (2010).



sein de l'orchestre, mais a perçu, à travers les plaisanteries indigènes, « l'orchestre vu par les cordes » (Lehmann, 2002, pp. 167-181) ou « l'orchestre vu par les vents » (Lehmann, 2002, pp. 181-191), on peut voir à l'hôpital comment tel groupe de spécialistes perçoit tel autre groupe de spécialistes. Il est apparu en effet sur nos précédents terrains d'enquête que nombreux étaient les aphorismes, dictons, devinettes et autres traits d'humour visant à stigmatiser une autre spécialité. Par exemple, les chirurgiens auprès desquels j'ai enquêté ne se privaient pas de dire des médecins : « *Le médecin parle, le chirurgien agit* », « *Le médecin préfère le verbe et s'éloigne du corps, le chirurgien traite le corps et refuse le verbe* », « *Le chirurgien n'est pas un intellectuel qui se masturbe [sous-entendu contrairement au médecin]* », « *Les médecins, ces contemplatifs !* », d'ironiser sur les anesthésistes « *machines à café* », expressions dénonçant le modèle repoussoir de la médecine et établissant clairement une échelle de légitimité entre action et réflexion/discussion, entre spécialités chirurgicales et spécialités médicales. Ces aphorismes sont d'ailleurs parfois argumentés et légitimés par les enquêté-e-s en situation d'entretiens.

Esther Paffiot<sup>5</sup> : (chirurgie viscérale, chef de service, 38 ans) : C'est-à-dire que je ne me serais pas vue faire de la médecine par exemple. Qui a un côté pour moi beaucoup trop contemplatif. Alors qu'en chirurgie y a – en tout cas en viscéral parce qu'en orthopédie c'est pas du tout la même chose – en viscéral y a une démarche intellectuelle. Qui est assez spécifique à la chirurgie viscérale qui est intéressante. Parce qu'il y a tout un processus pour arriver au bon diagnostic. Euh... ça c'est la première chose. Et après y a le côté actif c'est-à-dire de, une fois qu'on a le diagnostic ou qu'on a approché le diagnostic de pouvoir... ben envisager de régler le problème rapidement. Et contrairement à la médecine, mais c'est pour caricaturer, ne pas donc approcher le diagnostic en demandant une batterie d'examen complémentaires et après se contenter d'attendre le retour des examens complémentaires pour pouvoir proposer un traitement. Voilà.

Par ailleurs, nombre de publications sur les autres spécialistes médicaux fournissent des éléments similaires et laissent à penser qu'il existe en médecine de nombreux jeux de disqualifications croisées (Faure, 2005 ; Hardy-Dubernet et Faure, 2006 ; Sournia, 1998). Ainsi, le discours médical est-il symétrique au discours chirurgical quant au rapport entre action et réflexion, qu'il renverse : « *Le médecin doit être intelligent, il suffit au chirurgien d'être adroit* » (Sournia, 1998, p. 78) ; « *Qu'est-ce qu'un mauvais médecin ? Un chirurgien* ». Face au mépris et à l'anti-intellectualisme des chirurgiens à leur égard, les anesthésistes se désignent fréquemment comme « *le cerveau* » de l'intervention chirurgicale puisqu'ils sont placés à la tête du patient, alors que les chirurgiens sont désignés comme « *les bœufs* ». On peut ainsi cerner au travers des plaisanteries courantes à l'hôpital comment se situent les spécialistes les uns par rapport aux autres et comment ils disqualifient leurs confrères et concurrents. « *Affect de position* » (Flandrin, 2011), le rire peut ainsi être investi pour ancrer et manifester l'identité sociale des acteurs qui le pratiquent par rapport à celles de leurs collaborateurs ou de leurs concurrents. Il sert aussi à opérer une distinction dans la similitude et à marquer les petites différences au sein d'une même spécialité.

5. Tous les noms d'enquêté-e-s ont été anonymisés.

## 1.2. L'humour, une pratique distinctive pour marquer les petites différences

Les vanes, boutades et autres algarades humoristiques sont également mobilisées à l'égard de la même famille de spécialistes, mais dont on veut se démarquer au moins à la marge pour marquer sa spécificité – et implicitement sa supériorité. Ainsi les chirurgiens digestifs ironisent-ils sur les « *instruments de maison de poupée* » des chirurgiens esthétiques, faisant remarquer qu'eux, les chirurgiens des grandes incisions, ont aussi le matériel de la « *chirurgie lourde* », la plus légitime. C'est encore de « *gros bourrins* », de « *bricoleurs* », de « *bricolo* » ou de « *mécanos* » que sont traités les chirurgiens orthopédistes par les chirurgiens digestifs. Il s'agit alors de souligner la complexité du geste opératoire en chirurgie viscérale par rapport à la « *simplicité biblique* » du diagnostic orthopédique. Il s'agit aussi de renverser l'idée que la chirurgie digestive est une chirurgie dominée, une « *chirurgie sale* »<sup>6</sup> et peu rémunératrice par rapport à la chirurgie orthopédique, jugée plus légitime car plus rémunératrice et plus « *propre* »<sup>7</sup>. A l'instar d'Anne Cassar, les enquêté-e-s ne cachent d'ailleurs pas le mépris qui accompagne les surnoms donnés à ces autres chirurgiens, présentés comme étant si différents d'eux, quoiqu'ils soient capables, comme on l'a vu, de s'unir symboliquement avec eux dans la plaisanterie quand il s'agit de s'opposer cette fois aux médecins.

Anne Cassar (chirurgie viscérale, 38 ans, mariée à un orthopédiste) : Les coups d'marteau et la scie, moi, c'est bon ! (*rire*) Moi c'est pas possible, j'avais l'impression d'bricoler ! Mais j'avais vraiment trouvé ça... (*souffle*) c'était, c'était basique comme chirurgie, c'était... c'était bulbaire. J'ai un certain mépris sur l'orthopédie, qui est une chirurgie où tu ne réfléchis pas... si, tu réfléchis mais... t'as pas de... questions à t'poser sur les diagnostics. C'est cassé, c'est pas cassé, c'est pas très compliqué l'orthopédie. Puis après c'est vrai que c'est... c'est du bricolage quoi, franchement, hein... Tu vas poser des clous (*rit*), tu vas scier, tu vas... Vraiment, j'avais trouvé ça... vraiment j'avais trouvé, j'avais l'impression de faire du mécano ! (*rire*) J'te jure, j'avais l'impression de faire du mécano. En plus si tu veux, les tiges ça a la même tête, c'est pareil. Donc l'orthopédie... Nan puis j'avais trouvé que c'était grossier, c'était... T'y mettais pas les mains. Tu pouvais pas poser la main sur le... parce que c'est la chirurgie du *no-touch*.

6. Concrètement les chirurgiens digestifs qui font des interventions colorectales sont fréquemment amenés à avoir les mains dans les excréments, avec ce que cela implique également en matière de confort olfactif et de faiblesse du risque infectieux.

7. La chirurgie orthopédique est qualifiée de chirurgie du « *no touch* » puisque, eu égard aux risques infectieux des os, les chirurgiens sont tenus de réaliser tous leurs gestes sur la matière par instruments interposés, sans y mettre directement les mains. Cette pratique spécifique fait souvent dire aux chirurgiens orthopédistes qu'ils manipulent une « *chirurgie noble* ».

Ainsi les plaisanteries sur les autres spécialités servent-elles en pratique à se positionner et à affirmer – plus ou moins explicitement – la supériorité de sa pratique sur celle des autres. On s'aperçoit aussi dans les rapports de genre ou dans les interactions entre praticiens de générations et de statuts différents que l'humour peut être une occasion de réaffirmer des rapports de pouvoir et de domination.

### 2.1. L'humour comme rappel de la domination statutaire

En chirurgie, nous avons pu observer que les praticiens seniors usaient fréquemment d'humour à l'égard des jeunes externes ou des internes en formation qui leur étaient subordonné-e-s. Les traits d'humour observés ou rapportés par les internes relevaient soit du sexisme, soit de l'objectivation crue de la relation de subordination. C'est ainsi que Frédéric Nodat, qui ne cesse de « vanter » son externe, lui lance, moqueur, après lui avoir expliqué un détail opératoire : « *Tu comprends ça, Charles, même si t'es externe ?* ». Plus tard au cours de l'intervention chirurgicale, Charles reprendra la plaisanterie à son compte en disant « *Oui, mais moi je n'ai qu'un cerveau d'externe !* ». Frédéric Nodat, assistant chef de clinique, est particulièrement coutumier de ces plaisanteries pleines de mépris à l'égard des subalternes. C'est ainsi qu'il s'adressera à l'infirmière surveillante en se moquant d'une infirmière de service qui vient de faire une remarque : « *Vous les recrutez sur le QI ?* », trait d'esprit censé amuser son auditoire. Le chirurgien O.R.L. Charles Masson consacre d'ailleurs une planche de sa bande dessinée *Bonne santé* à ces invectives humoristiques potentiellement humiliantes pour les internes (voir illustration en annexe) car généralement faites devant public. Ces plaisanteries de condescendance doivent être considérées en fonction de leur position dans la structure sociale, qui leur assure de pouvoir transgresser la limite (en se montrant apparemment familier) sans pour autant remettre en cause leur position, comme pour l'aristocrate qui tape sur la coupe du palefrenier et dont on dira « il est simple » (Bourdieu, 1982, p. 131). Sous couvert d'humour, le rappel de la hiérarchie est omniprésent et constamment réaffirmé. Le but avoué de ces plaisanteries est pour les chirurgiens seniors de « *pousser l'interne dans ses retranchements* » et de « *l'endurcir* ». Force est de constater que les internes apprennent généralement à manier la répartie et à reprendre à leur compte ces plaisanteries, tel que le fait Charles dans l'extrait précédemment cité, et s'en amusent volontiers devant témoins.

(Cantine du Centre Douste, premier jour d'observation). A la fin du repas, Patrice, le praticien hospitalier me demande si je veux un café. Il dit qu'il va les chercher. Guillaume, l'interne réagit : « *laisse, c'est à l'interne de faire ça normalement !* ». Patrice fait une remarque comme quoi « *justement* » (l'air de dire qu'il ne voulait pas faire mauvaise impression alors que je suis là). Guillaume m'explique amusé que dès le premier jour, on lui a expliqué que le café, c'était à l'interne d'aller le chercher : « *C'est quand même très hiérarchique. Mais bon, à la limite c'est un jeu. C'est normal. C'est partout pareil. Donc dès le premier jour chacun lui a dit si c'était café court ou café long* ». Tâche dont il s'acquittera pendant la durée de son stage semestriel.

Comme le soulignait déjà la sociologue Jacqueline Fritsch-Gautier, il y a alors une certaine ambiguïté de la plaisanterie de la part des subordonnés qui renchérissent sur leurs chefs hiérarchiques : il s'agit alors de dire à mot couvert ce que l'on pense, de détendre des situations qui seraient sinon par-

ticulièrement tendues dans les rapports sociaux engagés. Une autre façon pour les internes de réagir à ces abus de pouvoir de la part de leurs supérieurs hiérarchiques consiste aussi à partager entre co-internes des plaisanteries à l'encontre des supérieurs hiérarchiques. « [L]e rire peut ne pas « les » concerner tous globalement, mais s'attaquer à leurs personnages particuliers. La verve s'exerce alors d'autant plus vivement que l'individu visé détient plus de pouvoir (...) C'est l'anonymat qui permet la bravade, l'expression d'une tendance d'ordinaire inexprimée » (Frisch-Gauthier, 1961, pp. 297-298). C'est ainsi que plusieurs chefs de service brocardés par les internes pour leurs excès d'autorité et leurs traits caractériels héritent de surnoms tels que « l'Ayatollah » ou « le tyran ». Tel autre ponte, se prenant un peu trop au sérieux, est désigné par les étudiant-e-s comme « Dieu », façon de partager et subir ensemble le même poids hiérarchique. La complicité entre camarades de statut apparaît ainsi clairement comme une stratégie de défense collective contre l'autoritarisme des chefs.

## 2.2. L'humour comme rappel de la domination masculine

L'humour grivois couramment pratiqué en chirurgie digestive<sup>8</sup> était une manière pour les chirurgiens hommes de rappeler dans les interactions professionnelles leur statut de dominant à l'égard des femmes, dans une profession « masculine » qui s'est construite comme dominant sur d'autres professions féminines (infirmière, anesthésiste) (Zolesio, 2009). L'humour grivois au bloc opératoire est ainsi un rappel permanent des rapports sociaux de sexe. De ce fait, l'arrangement des sexes qui prévaut au bloc opératoire continue à fonctionner comme renfort symbolique à la domination de ce groupe professionnel sur les autres (Faure, 2006). Nos observations de terrain et nos entretiens corroborent ainsi pleinement les quelques témoignages d'enquêtées suisses de la sociologue Magdalena Rosende qui rapportent qu'en chirurgie « ça vole bas » et que « les insultes [à l'égard des infirmières] [sont] toujours visées vers des aspects sexuels »<sup>9</sup>. Les propos les plus acerbes et les plus sexistes peuvent d'ailleurs toujours être démentis et justifiés sous couvert d'humour (il est toujours possible de dire que celles qui se sont offusquées n'ont pas compris qu'il s'agissait de second degré et de les renvoyer à leur « manque d'humour »), mais leur violence symbolique n'en est pas moins réelle. L'humour sexuel et grivois joue aussi de façon efficace un rôle d'éviction des potentielles candidates au métier qui ne seraient pas suffisamment « aguerries » et jugées aptes à partager la sociabilité masculine, puisque la plupart des jeunes externes qui disent écarter la chirurgie de leur choix de spécialité à l'internat invoquent comme raison l'humour par trop grivois des opérateurs (ainsi que le surinvestissement professionnel exigé par la profession et la faible attention portée à la relation au patient). À nouveau, le chirurgien O.R.L. Charles Masson illustre très bien ces méthodes d'intimidation et de mise à distances des externes jugé-e-s trop peu viriles dans sa bande dessinée *Bonne santé !* (2005) où il met en scène l'ambiance virile et le langage vert du bloc opératoire dans « La carapace ».

8. La spécialité compte 10 % de femmes et la configuration des services fait qu'elles sont souvent non seulement minoritaires mais aussi très isolées. On compte rarement plus d'une ou deux femmes par service.

9. Rosende M., *Parcours féminins et masculins de spécialisation en médecine*, op. cit., p. 193.

Face à ces rapports d'intimidation et de domination de leurs collègues masculins, une bonne part des femmes chirurgiens n'est pas en reste et

joue de la surenchère grivoise pour résister et s'affirmer comme l'égal des hommes dans ces interactions. Celles qui sont ainsi désignées – de façon tout à fait laudative en chirurgie – comme les « *femmes à couilles* » maîtrisent ainsi parfaitement le répertoire des blagues sexuelles et scatologiques, répertoire auquel elles ont parfois été familiarisées très jeunes comme Denise Bourgain qui a grandi dans « *la cité dans le 93* » ou Anne Cassar, dont l'oncle était très grivois (Zolesio, 2009). Toutefois la lassitude et l'usure dont elles témoignent après quelques années d'exercice face à ces plaisanteries grivoises et/ou misogynes<sup>10</sup> rend bien compte de la violence symbolique qui est attachée à de telles pratiques, jugées pourtant parfaitement anodines par leurs initiateurs.

Mais pour ne pas donner à l'idée de domination un sens trop univoque et subsumer sous une même fonction toutes les pratiques d'humour grivois pratiquées en chirurgie, il est toutefois utile de distinguer dans quels cas la blague sexuelle est clairement une marque d'abaissement des femmes et dans quels cas elle peut participer d'un plaisir plus partagé de la transgression ou du badinage. Il semble bien en effet que, pratiquée en présence des femmes et à destination des femmes, la plaisanterie grivoise soit un moyen de susciter la gêne ou de les intimider, voire d'engager un rapport de séduction<sup>11</sup>. Mais elle répond aussi à l'homosociabilité courante des collectifs masculins, que l'on retrouve par exemple chez les pompiers (Pfefferkorn, 2006), les policiers (Pruvost, 2007) ou les rugbymen (Saouter, 2000) lorsqu'elle est pratiquée uniquement en présence des collègues masculins. A tel point que parfois la présence d'une femme au sein du collectif est quasiment oubliée et que se prolonge ce rapport d'homosociabilité masculine, comme dans l'observation ci-dessous :

(A13) A table, Jacques (interne, 25 ans) demande aux chirurgiens seniors s'il « *peut faire* » (autrement dit opérer) une patiente. Frédéric N. (ACC, 36 ans) tape sur l'épaule d'Emile Ignacio (Maître de Conférence Universitaire-Praticien Hospitalier, 40 ans) en soulignant le sens grivois : « *Jacques demande s'il peut se la faire* ». Le Dr Ignacio qui n'a pas bien entendu : « *Comment ?* », Frédéric se retournant à nouveau vers Jacques : « *Il demande comment tu veux la prendre* ». Suivent de longues plaisanteries grivoises établissant de nombreux rapprochements entre la découverte sexuelle et le plaisir opératoire : Emile Ignacio encourage Jacques à développer cette « *curiosité* », ce « *sens exploratoire fouillé* », qualités essentielles en chirurgie. Il émet un petit bémol quant à ses mœurs sexuelles (allusion à son voyage récent en Thaïlande – l'équipe chirurgicale n'émet aucun doute quant au fait qu'il s'agit de tourisme sexuel). Frédéric Nodat dit qu'au contraire, c'est très bien, comme cela Jacques voit les deux extrêmes : les fillettes de douze ans en Thaïlande et les vieilles ici dans le service. Emile renchérit et loue la noble recherche de Jacques de découvrir les différences quant à la « *plasticité des tissus* ». Ils développent sur le fait que quand on voit cette femme c'est à faire peur pour les plus jeunes (apparemment la patiente serait « *ravagée* ») : de quoi leur dire qu'elles ont intérêt à en profiter dès maintenant (je suis la seule à table avec eux...). L'un d'entre eux lance : « *Tiens, justement je suis de garde ce soir* ». Cela tombe bien, apparemment l'interne de garde ce soir est une fille qui physiquement fait l'unanimité... Comme le Dr Ignacio annonce que de toute façon comme prochain stage elle a choisi de l'ORL ils disent qu'ils sont prêts à

10. Comme pour les musiciennes de jazz confrontées aux mêmes types de plaisanterie : « *Passée la trentaine, si elles disent se battre, avoir du répondant, elles considèrent aussi qu'elles en ont marre de ce type de relations et d'être trop souvent perçues comme des râleuses de ce fait* » (Buscatto, 2007, p.169).

11. Quoiqu'il n'existe pas de données statistiques suffisamment fines pour apprécier la fréquence des mariages entre chirurgiens ou entre chirurgiens et infirmières, nous avons été frappée sur le terrain du nombre de couples ainsi formés. Un quart des effectifs de nos femmes chirurgiens était marié à des chirurgiens, et la plupart du temps ces arrangements conjugaux étaient caractérisés par de forts écarts d'âge entre les maris et les femmes, les jeunes femmes ayant souvent fréquenté leur conjoint alors qu'elles étaient leurs internes.

lui trouver des problèmes ORL dans le service pour la convaincre de venir au SCU\* pour son prochain stage... A aucun moment on ne me lance d'oeillade pour voir ma réaction. Tout se passe comme si je n'étais pas présente.

On voit très bien dans cet extrait la différence entre les plaisanteries pratiquées entre hommes sur une collègue absente par rapport à celles destinées explicitement aux femmes présentes :

(Service Antonin Poncet, 9<sup>ème</sup> jour d'observation). Dans les vestiaires du bloc, Lionel (interne, 27 ans) joue avec un masque opératoire et raconte que dans ses stages précédents il aimait se le mettre en cache-sexe sous le caleçon, qu'il quittait devant les infirmières au bloc (il les imite, toutes choquées puis amusées). Sabine (Assistante Cheffe de Clinique, 33 ans, mariée à un chirurgien digestif) est morte de rire, elle dit adorer cette ambiance !

(Service Ambroise Paré, 8<sup>ème</sup> jour d'observation, pendant la garde du soir). Je vais voir Chantal Mondor (Assistante Cheffe de Clinique, 31 ans, mariée à un chirurgien digestif) dans son bureau pour savoir où je dors. Elle téléphone pour que quelqu'un m'amène à l'internat (Chantal dort dans le lit de son bureau, donc me laisse la chambre d'internat du chirurgien de garde de viscéral). Elle tombe sur Crivoire (chirurgien orthopédiste), et en raccrochant me dit que « ce gars est un obsédé sexuel » (ce que j'avais déjà pu remarquer en salle de repos, le personnage faisant de nombreuses allusions sexuelles dès que possible). Bref, me dit-elle, « plein d'allusions »... Finalement c'est Jean-Philippe (externe de P4, en stage de garde), qui justement y allait, qui m'accompagne. (...) Mais arrivés devant la chambre nous n'avons pas le code. On téléphone donc de celle de Jean-Philippe pour le demander à Chantal. Il lui dit : « Merci du cadeau ! (*silence pour la réponse de Chantal*) Ben oui, j'ai en face de moi une charmante jeune fille qui est en train de devenir toute rouge, elle commençait à se demander si elle n'allait pas dormir dans ma chambre ce soir ». Il attend un peu, puis me sourit, confirmant la plaisanterie.

Ainsi l'humour sexuel est-il apparu selon les contextes et les configurations interpersonnelles où il est exercé, tantôt comme une pratique de badinerie liée à l'homosociabilité masculine, tantôt comme une forme de domination masculine visant à l'exclusion des femmes. Contrairement à une idée couramment répandue parmi les professionnel-le-s et reprise par certains (Desjours, 2000), l'observation contextualisée des pratiques permet de faire apparaître que l'humour sexuel et grivois en chirurgie ne répond apparemment pas aux fonctions de décompression face aux difficultés du métier. La psychodynamique du travail reprend en effet cet argument professionnel éminemment fonctionnaliste pour justifier ces conduites transgressives de la part des chirurgiens (comme des ouvriers du bâtiment), expliquant celles-ci comme des stratégies de défense collective viriles pour faire face aux difficultés du « sale boulot ». Or force est de constater sur le terrain que l'humour grivois n'est jamais pratiqué dans les situations de stress ou de tensions au travail, qu'il est pratiqué de manière différente dans des contextes d'homosociabilité masculine ou en présence



d'éléments féminins minoritaires. Mais chaque fois, c'est plutôt dans les moments informels, dans les temps de décontraction et dans le quotidien de la pratique qu'il se déploie – et non dans les contextes de difficultés professionnelles. Le contraste avec l'humour noir, qui lui est préférentiellement pratiqué par les chirurgiens dans les situations de stress émotionnel et de difficultés opératoires, est à cet égard tout à fait instructif. Ainsi creuser d'autres formes d'humour classiques du milieu professionnel médical – comme l'humour noir – permet aussi de faire apparaître d'autres dimensions de la profession, tout aussi prégnantes.

### 3 – Quand faire de l'humour, c'est se dominer soi

#### 3.1. Dominer ses émotions en situation de travail

Contrairement à l'humour grivois, nous avons pu observer que l'humour noir était pratiqué dans les différents services chirurgicaux et au bloc opératoire dans les contextes de tension et de stress émotionnel liés à l'activité professionnelle elle-même. On a ainsi pu observer comme Renée Fox un « *mécanisme utilisé fréquemment par les professionnels médicaux et qui consiste en une forme assez caractéristique d'humour. Résultant d'un mélange d'ironie, de bravade et d'auto-moquerie, souvent impie, provoquant et macabre, il ressemble de près à ce que Freud appelait « Galgenhumor » (humour noir). Il s'exprime souvent et de façon plus manifeste dans des situations où les professionnels de la médecine sont soumis à une tension inhabituelle ou extrême et il est plus particulièrement centré sur l'incertitude médicale, les limites de la connaissance médicale, les erreurs médicales et les effets secondaires d'interventions chirurgicales et médicales, ou encore sur l'impossibilité de guérir, le sexe et la sexualité et, surtout, la mort* » (Fox, 1988, pp. 69-70). Si les chirurgiens apprennent dans le cadre de leur socialisation professionnelle à opérer la distanciation avec les patients pour se prémunir des émotions qui gêneraient leur activité de travail, l'humour est manifestement un moyen de gérer celles-ci et d'opérer cette distanciation (Zolesio, 2013)<sup>12</sup>. Il s'exerce typiquement lorsque la mort d'un patient est imminente et fonctionne alors manifestement comme stratégie de défense individuelle et collective face à l'envahissement des émotions comme la peine, la culpabilité ou le stress (Desjours, 2000). Par exemple, lors d'une intervention lourde de duodéno-pancréatectomie où l'équipe de chirurgie vasculaire est accueillie en renfort pour recoudre la veine sectionnée par accident par l'opératrice Sabine Sigaud, celle-ci ne cesse d'avoir recours à l'humour noir. Ainsi, lorsqu'elle reprend en main l'intervention, ironise-t-elle sur les selles dans le colon du patient en disant que « *quand les patients ont peur ils chient (...) mieux vaut un trou dans la peau que la peau dans le trou* », concluant en fin d'opération au bloc opératoire puis clamant auprès de tous ceux qu'elle croise ensuite dans les couloirs de l'hôpital qu'« *[elle] aime tuer [les patients]* » lorsque l'issue de la mort du patient semble assurée. L'humour noir semble ici d'une part une manière de ne pas se laisser submerger par les émotions alors qu'elle est dans l'action et qu'elle doit continuer à gérer la situation opératoire, d'autre part une façon de ne pas perdre la face devant ses collaborateurs, témoins de l'erreur opératoire à l'origine du drame. Il s'agit donc non seulement de

12. Il existe bien pourtant aussi un humour noir relevant du plaisir de transgression et pratiqué comme simple divertissement dans le contexte des revues d'internat, soirées transgressives (Godeau, 2007).

dominer sa propre peine, mais aussi de dominer le regard des autres sur soi. La domination de soi apparaît donc ici comme intrinsèquement liée aux autres formes de domination puisque l'on peut identifier le rôle du collectif dans le contrôle de soi et de ses émotions.

### 3.2. Rapport à l'activité professionnelle et domination de soi

L'humour peut encore être un révélateur de certaines dimensions de la pratique professionnelle et du rapport du professionnel à son activité. Il est par exemple notable que l'humour sexuel et grivois est omniprésent en chirurgie digestive, mais qu'il est totalement absent d'une spécialité chirurgicale comme l'ophtalmologie. Ce qui apparaît, outre la différence entre les taux de féminisation des deux spécialités (10 % pour la chirurgie digestive, 49 % pour l'ophtalmologie), c'est également la dimension matérielle de l'activité opératoire et le rapport au corps contrasté entre les deux spécialités. Alors qu'en chirurgie digestive le corps du patient apparaît fréquemment dénudé au bloc opératoire et lors des consultations, il est totalement caché en ophtalmologie. Les interventions chirurgicales de la marge anale, pour hémorroïdes ou marisques sont le lot courant des chirurgiens digestifs, qui sont du coup souvent amenés à ironiser sur la plastique des patientes, la tenue ou la taille du pénis des patients.

(Bloc opératoire du service Antonin Poncet, dixième jour d'observation). Le Professeur Petit s'adressant à Chloé (interne, 25 ans) et Sabine Sigaud (ACC, 33 ans) au sujet d'un patient installé sur la table d'opération : « Je devrais pas dire ça devant vous mais ce mec a une béance anale telle qu'on dirait qu'il se fait sodomiser à longueur d'année »

(Bloc opératoire du service François Quesnay, troisième jour d'observation). Le patient, déjà anesthésié, est allongé sur la table d'opération pour une cholécystite. Anne Cassar (praticienne libérale, 38 ans) le « prépare » (badigeonnage de Bétadine, pose des champs...). Le patient a une énorme verge. Elle remonte sur son ventre. Anne la contourne pour badigeonner, la remet en place plusieurs fois mais elle glisse, toute molle, et revient sur le ventre. Anne regarde l'Infirmière de Bloc Opératoire d'un air entendu. Elle finit par prendre une compresse pour la manipuler et demande un bout de scotch à l'infirmier circulant pour la fixer une bonne fois pour toutes. Celui-ci dit : « *Même endormi, vous lui faites de l'effet, Madame !* ». Elle répond que non, ça lui faisait déjà avant qu'elle le prépare, à moins que ça ne soit Madame l'instrumentiste qui lui ait fait de l'effet.

Il s'agit aussi parfois pour l'opérateur d'ironiser sur sa propre activité, soulignant la portée symbolique érotique qu'il peut y avoir dans ses gestes, devant les typifications que pourraient faire les observateurs de la scène. La distance au rôle des chirurgiens décrite par Erving Goffman (1961) nous a semblé ainsi être particulièrement prégnante en chirurgie digestive<sup>13</sup>, comme s'il s'agissait pour les opérateurs de mettre à distance cet aspect gênant et/ou peu gratifiant des opérations les mettant au contact de la matière fécale et du sexe des patient-e-s en présence de leurs collaborateurs.

13. Alors que des chirurgiens d'autres spécialités ont souligné que ces distances au rôle humoristique n'étaient pas observables dans leur spécialité.



(Bloc opératoire du Centre Douste, premier jour d'observation). Patient installée en position gynécologique. Le Pr Vidal et son interne passent tous les deux côté jambes de la patiente. Le professeur passe le premier : expression de dégoût : « Ah, quelle vision d'horreur ! ». Je comprends que c'est parce que le champ est plein de matière fécale liquide, d'une couleur jaune-orange (effectivement, je trouve cela aussi assez écoeurant). L'interne passe de l'autre côté et fait le même constat. Je suis invitée à me positionner également de l'autre côté si je veux voir. Je me place derrière l'interne, mais je suis franchement en retrait. On m'invite alors à m'approcher un peu plus près. Je me déplace en faisant très attention à la table d'instrumentation et ils sourient en disant que là ça n'est franchement pas la peine (il n'y a aucun risque d'asepsie). Le professeur se salit et met plein de « caca » (sic.) sur son sarraus. Il s'exclame : « 20 ans pour faire ce métier et avoir les mains dans la merde ! » et joue l'offusqué. Il se change aussitôt (alors qu'il n'y a aucune nécessité pour l'intervention).

(Bloc opératoire du service Ambroise Paré, quinzième jour d'observation). Il s'agit d'un lavement d'un pansement proctologique<sup>14</sup> : Frédéric Nodat (Assistant Chef de Clinique, 36 ans) asperge avec une seringue de Bétadine le « trou » (« du cul », amputé donc agrandi) et « joue » avec le débit et l'inclinaison de la seringue. Il se retourne vers moi amusé de son jeu (à la connotation sexuelle affichée).

Notons que nous n'avons observé ces attitudes que de la part des chirurgiens hommes. Le rapport à la nudité spécifique à certaines spécialités par rapport à d'autres, et différencié entre les hommes et les femmes, apparaît ainsi à travers l'analyse des mises en scène humoristiques de soi et autres plaisanteries langagières au bloc opératoire. L'humour s'avère être un révélateur de certaines dimensions matérielles de la pratique (la nudité du patient dans certaines spécialités plutôt que d'autres, l'observation de tiers dans la situation) mais aussi du rapport des professionnel-le-s à celles-ci selon leurs propriétés sociales (ici le sexe des praticien-ne-s).

## Conclusion

Si l'humour est un analyseur du travail et des relations professionnelles, il apparaît nécessaire à chaque fois de caractériser les différentes formes d'humour et de les replacer dans le contexte de la pratique (qui les pratique ? dans quelles situations ? en présence de qui ? à l'attention de qui ?) pour repérer les fonctions effectives qu'il remplit plutôt que de les pré-supposer *a priori*, et pour tous les types d'humour, selon une logique tout à fait fonctionnaliste. En effet, « *les approches fonctionnalistes qui s'évertuent à identifier les finalités – redondantes entre elles – au rire, prescrivent plus qu'elles ne décrivent les situations que l'ethnographe observe. En outre, ces approches restreignent souvent leur appréhension du rire aux plaisanteries formelles et ritualisées, sans les resituer dans un continuum de sociabilités badines ou légères qui les englobent ; elles excluent de ce fait répliques et enchaînements sur le mot, qui ne prêtent qu'à rire en situation* » (Maisant, 2008, p. 118). La diversité des rela-

14. Ces toutes premières notes de terrain (premiers jours du premier stage d'observation) tentent de désigner l'intervention d'après ce qu'on m'en a dit (« pansement proctologique », « trou du cul » comme désignation indigène habituelle) et de ce que je vois et désigne maladroitement par manque de maîtrise de la terminologie médicale (« trou du cul agrandi »). En relisant a posteriori ces notes, il devait s'agir d'un « pansement de G.G. », c'est-à-dire de gangrène gazeuse, une intervention peu légitime et très rapide (quinze minutes à peine ici).

tions à plaisanterie et la richesse des enjeux sociaux qui se jouent à travers les traits d'humour échangés méritent ainsi d'être toujours considérées de façon fine et contextualisée. L'analyse des configurations apparaît toujours révélatrice de certaines dimensions de la pratique et des situations de travail. Il n'est en effet pas anodin que toutes les modalités d'humour que nous avons relevées dans cet article, qui se rapportent à des enjeux de distinction et des rapports de domination ou de gestion de la situation professionnelle, aient été faites en présence des professionnels, et non devant ou avec les patients. Elles relèvent des coulisses du métier (Goffman, 1973 ; Pruvost, 2011), et c'est bien l'absence d'intégration du patient dans ces situations où l'humour est pratiqué qui indique que l'on a affaire à un humour professionnel, aux enjeux spécifiques au contexte de travail. Resterait à étudier les trajectoires biographiques de façon longitudinale en suivant des cohortes d'impétrants pour voir comment s'opère cette socialisation professionnelle à l'humour, comment se développent des inclinations idiosyncrasiques vers telle ou telle forme d'humour professionnel selon les propriétés sociales des acteurs, et comment et dans quelle mesure cette socialisation à l'humour professionnel s'appuie sur les socialisations antérieures (notamment familiales et amicales) en la matière.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Amrani, Y. et Beaud, S. (2004), *Pays de malheur ! Un jeune de cité écrit à un sociologue*, Paris, La Découverte.
- Bacca, F. (2002), « Humour et éthique de vie dans les équipes de soins : pneumonie, réanimation, SAMU. Parcours ethnologique en milieu hospitalier », *Humoresques*, n° 16, pp. 109-119.
- Bourdieu, P. (1982), *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- Buscatto M. (2007), *Femmes du jazz. Musicalités, féminités, marginalisations*, Paris, CNRS Editions.
- Chaplet A. (2012), *De la morphologie des goûts humoristiques. Construction des goûts et modes de réception*, Mémoire de Master 2 sous la direction de Laurent Willemez, Université de Poitiers.
- Dejours, C. (2000), *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- Elias, M. (1991), *Mozart. Sociologie d'un génie*, Paris, Seuil.
- Faure Y. (2006), « Anesthésistes et chirurgiens, l'arrangement des sexes comme renfort symbolique à la domination d'un groupe professionnel sur un autre », communication au Colloque international *Travail-emploi-formation, quelle égalité entre les hommes et les femmes ?*, organisé par CLERSE-Université de Lille I, Lille.
- Fox, R. C. (1988), « La condition humaine des professionnels de santé », in *L'incertitude médicale*, Paris, L'Harmattan, pp. 61-78.
- Flandrin, L. (2011), « Rire, socialisation et distance de classe. Le cas d'Alexandre, « héritier à histoires » », *Sociologie*, Vol. 2, pp. 19-35.
- Frisch-Gauthier, J. (1961), « Le rire dans les relations de travail », *Revue française de sociologie*, II, 4, pp. 292-303.
- Gendrel, B. et Moran, P. (2007), « Humour : panorama de la notion », *Fabula. La recherche en littérature*, [http://www.fabula.org/atelier.php?Humour%3A\\_panorama\\_de\\_la\\_notion](http://www.fabula.org/atelier.php?Humour%3A_panorama_de_la_notion)
- Godeau, E. (2007), *L'« esprit de corps »*, Paris, Editions de la MSH, n° 29.
- Goffman, E. (1961 [2002]), *Encounters*, Bobbs-Merrill, traduit par Y. Winkin, « La distance au rôle en salle d'opération », *ARSS*, n° 143, pp. 80-87.

- Goffman, E. (1973), *La présentation de soi*, Paris, Minit.
- Hardy-Dubernet, A.-C. et Faure, Y. (2006), *Le choix d'une vie... Etude sociologique des choix des étudiants de médecine à l'issue des épreuves nationales classantes 2005*, rapport d'étude pour la Drees, Série Etudes, n° 66.
- Le Goff, J. (1997), « Une enquête sur le rire », *Annales*, vol. 52, n°3, p. 449.
- Lehmann, B. (2005), *L'orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, Paris, La Découverte.
- Lepoutre, D. (1997), *Cœur de banlieue. Codes, rites et langages*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Maffy, I. (2010), « Les femmes dans les professions de la santé en Jordanie », *Politorbis*, DFAE, Bern, n. 48 (1), pp. 19-30.
- Maisant, G. (2008) « Prendre le rire au sérieux. La plaisanterie en milieu policier », in Fassin D., Bensa A. (dir.), *Les politiques de l'enquête. Epreuves ethnographiques*, Paris, La Découverte, pp. 99-120.
- Marche, H. (2008), « Le travail émotionnel et l'expérience du cancer. Un détour par les usages sociaux du rire », in Fernandez F., Lézé S., Marche H. (dir.), *Le langage social des émotions. Études sur les rapports aux corps et à la santé*, Paris, Éditions Economica/Anthropos, pp. 105-147.
- Masson C. (2005), *Bonne santé*, Paris, Casterman.
- Pfefferkorn R (2006) « Des femmes chez les sapeurs pompiers », *Cahiers du Genre*, n° 40, pp. 203-230.
- Pruvost, G. (2007), *Profession : policier. Sexe : féminin*, Paris, Editions de la MSH, n° 28.
- Pruvost, G. (2011), « Le hors travail au travail dans la police et l'intérim : une approche interactionniste des coulisses », *Communications*, n° 89, pp. 159-192.
- Saouter A. (2000), *Etre rugby. Jeux du masculin et du féminin*, Paris, Editions de la MSH.
- Sournia, J.-C. (1998), *De la chirurgie*, Paris, Editions Privat, coll. « culture et professions de santé ».
- Zolesio, E. (2009), « «Chirurgiennes de garde» et humour «chirurgical». Posture féminine de surenchère dans l'humour sexuel et scatologique », *¿ Interrogations ?*, n°8, pp.159-177, <http://www.revue-interrogations.org/article.php?article=168>
- Zolesio, E. (2012), *Chirurgiens au féminin ? Des femmes dans un métier d'hommes*, Rennes, PUR.
- Zolesio, E. (à paraître en 2013), « Distanciation avec le patient et humour noir comme modes de gestion de la mort par les chirurgiens », in Schepens F. (dir.), *Le soignant et la mort*, Paris, Erès.



AMO  
IL MIO  
LAVORO.

SPERO CHE  
L'AMORE  
NON VADA  
IN DEFAULT.



– J'aime mon travail. J'espère que l'amour ne sera pas insolvable.

# Les stages en entreprise à l'épreuve des cours d'art graphique dans une école de management

Dorina Coste\*

**Résumé :** Cet article appréhende le rapport à l'entreprise de « futurs managers », des étudiants de deuxième et troisième années d'une école supérieure de commerce, à la suite d'une première expérience de stage. Dans la perspective d'une observation participante, l'enquête s'appuie sur mon expérience de professeur d'art graphique dans une école supérieure de commerce. Le corpus d'analyse est issu d'un exercice ayant consisté à demander aux étudiants de rendre compte de leur expérience du monde de l'entreprise à travers une mise en récit et en images, sous forme d'affiches. Les entretiens, les témoignages dans les « journaux de création » ainsi que les dessins, expriment une prise de conscience des rhétoriques du management aujourd'hui, basé sur la subjectivité et l'individualisation.

Le terrain de cette étude est une école de management en région – « une Grande École Internationale Ancrée dans son Territoire » – créée dans les années 1980, un établissement consulaire de la Chambre de commerce et d'industrie d'une ville de province d'environ 150 000 habitants.

**Mots clés :** Étudiants, école management, cours d'art graphique, stages en entreprise, représentations graphiques, réflexivité.

## Introduction

Cet article appréhende le rapport à l'entreprise de « futurs managers », des étudiants de deuxième et troisième années d'une école supérieure de commerce, à la suite d'une première expérience de stage. Dans la perspective d'une observation participante, l'enquête s'appuie sur mon expérience de professeur d'art graphique dans une école supérieure de commerce. Le corpus d'analyse est issu d'un exercice ayant consisté à demander aux étudiants de rendre compte de leur expérience du monde de l'entreprise à travers une mise en récit et en images, sous forme d'affiches.

Le terrain de cette étude est une école de management en région – « une Grande École Internationale Ancrée dans son Territoire » – créée dans les années 1980, un établissement consulaire de la Chambre de commerce et d'industrie d'une ville de province d'environ 150 000 habitants.

Les écoles de management, classiquement appelées écoles supérieures de commerce, se donnent comme mission de former des « cadres » ou

\* Enseignante, Grenoble  
Ecole de Management  
Dorina.COSTE@  
grenoble-em.com

« managers » pour venir en réponse à la demande de leur environnement économique. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, certaines écoles ont opté pour l'appellation « école de management » plutôt que « école supérieure de commerce ». Les deux termes sont utilisés.

La formation initiale dans une école supérieure de commerce porte d'une manière classique sur des cours en gestion, comptabilité, droit, finance, marketing, économie, ressources humaines, langues vivantes, des cours susceptibles de donner des outils pour intégrer l'entreprise et devenir opérationnel. Le contenu de la formation est très proche entre les différentes écoles supérieures de commerce (ESC), ainsi que les frais de scolarité. Dans l'école étudiée, le coût total de la scolarité, pour 3 années d'étude, est d'environ 30 000 euros.

Depuis 1990, des écoles de management ont intégré dans leurs enseignements des cours dits artistiques - théâtre, design ou arts plastiques - ou ont réalisé des partenariats avec des écoles d'art <sup>1</sup>.

Les étudiants qui choisissent un cursus dans une école supérieure de commerce mettent en avant le rapport instrumental à l'institution en considérant principalement les opportunités professionnelles et les rétributions matérielles que promet le statut d'élève d'une grande école.

Depuis les années 2000, les cours optionnels de 27 heures en art graphique sont proposés aux étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années. Dans le programme institutionnel les cours sont présentés comme des enseignements à visée instrumentale : acquérir des techniques, donner des outils opérationnels pour augmenter les chances d'intégrer rapidement une entreprise.

Chaque travail réalisé est accompagné d'un texte d'argumentation qui explique la démarche créative. De ce fait une réflexivité écrite est présente dans les travaux. Assurément, les cours d'art graphique facilitent et encouragent l'expression d'un langage de l'intériorité, mais cela ne se met pas en place de manière simple. En effet, ce processus de construction identitaire observé chez les étudiants semble se révéler en trois étapes liées aux usages sociaux des cours d'art qui se déroulent en partie de manière chronologique : une première étape consiste plutôt à acquérir des techniques d'expression, une deuxième sert à exprimer des sentiments, alors que la troisième, dans une dynamique de questionnement, est celle de la réflexion. Ces phases sont fortement liées et imbriquées, elles sont enfin expérimentées par chaque étudiant. Chaque étudiant passe par les trois phases.

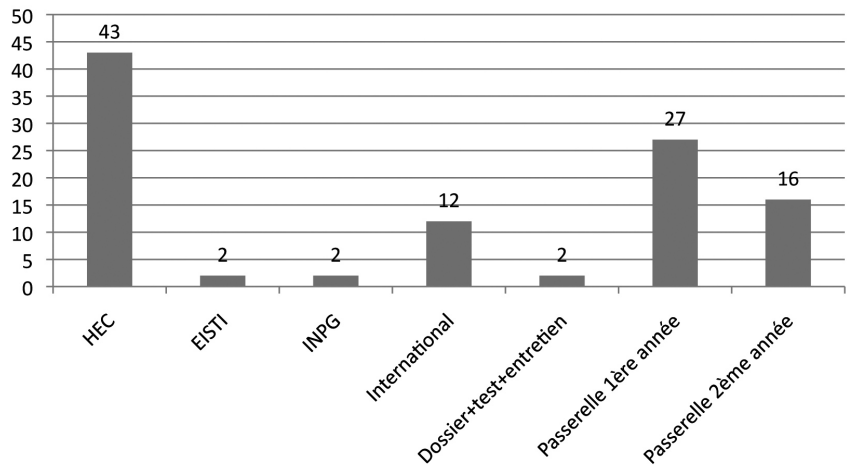
Dans un premier temps, je présenterai les étudiants et leurs origines. Après une brève contextualisation des cours je montrerai les thèmes dégagés. Pour finir, j'analyserai le corpus de recherche, la mise en récits et en images, dans une perspective sociologique.

1. À titre d'exemple, des cours de théâtre sont enseignés à MIP Paris (Management Institute of Paris), l'ESEG Lille, ESC Dijon, ESC Grenoble, Groupe Sup de Co La Rochelle.

## I – Qui sont les étudiants qui suivent les cours en art graphique ?

L'échantillon de cette étude porte sur cent-quatre étudiants qui ont suivi le cours en 2010 et 2011: soixante-quatre étudiants de 2<sup>e</sup> année et quarante étudiants de 3<sup>e</sup> année <sup>2</sup>. Environ 10% des étudiants de 2<sup>e</sup> année, et 8,71 % étudiants de 3<sup>e</sup> année présents à l'école se sont inscrits à ces cours. Sur l'ensemble, quarante-trois étudiants sont issus des prépas, et quarante-trois des concours passerelles. Quatre étudiants sont issus des écoles d'ingénieurs et dix des échanges à l'international.

Tableau n° 1 : Les acteurs : les étudiants de 2<sup>e</sup> année et 3<sup>e</sup> année de la session 2010/2011 ayant suivi les cours d'art graphique – leurs origines : concours d'entrée



Source, service de la scolarité, avril 2011.

Ce tableau montre que plus de la moitié des étudiants qui suivent les cours d'art proviennent d'un parcours autre que prépa HEC. Dix-huit étudiants sont issus des partenariats avec les écoles d'ingénieurs et les universités étrangères. Quarante-trois étudiants issus du concours passerelle ont décidé de quitter l'université pour intégrer une ESC.

Une grande majorité des étudiants des grandes écoles de commerce est issue du milieu cadres moyens et cadres supérieurs. Comme l'illustrent les tableaux ci-dessous, c'est aussi le cas dans l'école étudiée. Les étudiants qui s'inscrivent au cours d'art graphique sont issus d'un milieu favorisé en tenant compte des CSP des pères : 26% chefs d'entreprise, 40% cadres supérieurs et professions libérales (avocats, médecin, notaires, professeurs, consultants) 12% cadres moyens et 4% de milieu modeste. De même, les CSP des mères indiquent 4% chefs d'entreprises, 24% de cadres supérieurs, professions libérales et 34% de cadres moyens ou professions intermédiaires.

2. En 2010/2011, en 3<sup>e</sup> année sur un total de 728 étudiants 269 étudiants sont en échange universitaire à l'étranger. En 2<sup>e</sup> année le nombre des étudiants inscrits est de 668, dont 10 étudiants sont en échange à l'étranger. Source : service de la scolarité de l'école.



Tableau n° 2 : Les acteurs : les étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année de la session 2010 et 2011 – leurs origines : CSP mères

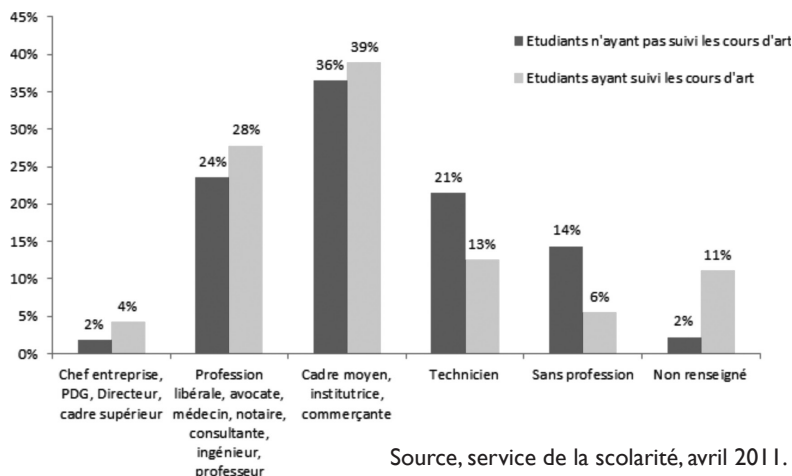
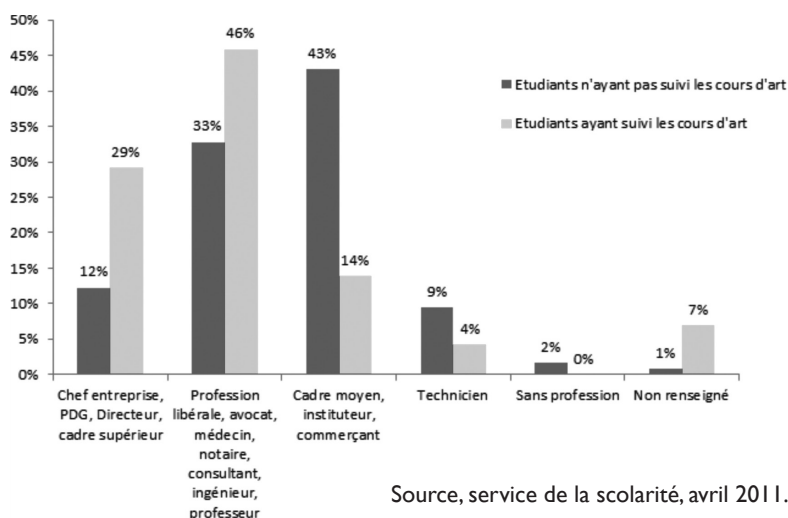


Tableau n° 3 : les étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année de la session 2010 et 2011 – leurs origines : CSP pères



Le dernier graphique indique que les étudiants ayant suivi les cours d'art sont d'origines (CSP parents) favorisées (chefs d'entreprises et cadres supérieurs, professions libérales) en comparaison avec les étudiants qui n'ont pas suivi les cours d'art.

Les travaux de François Dubet mettent en évidence que les élèves auxquels leur origine sociale et leur situation scolaire offrent de nombreuses ressources sont, en général, ceux qui parviennent le plus aisément à bâtir leur expérience et à se constituer comme les sujets de leurs études. Ces élèves sont pris dans des formations dont ils perçoivent l'utilité sociale en lien avec les perspectives d'emploi offertes (Dubet, 2008 : 44). Cependant, nous pouvons nuancer les propos de François Dubet, car cette recherche montre que les étudiants qui suivent les cours d'art graphique et qui sont en majorité d'origine sociale favo-

risée, n'adhèrent pas pour la plupart d'entre eux, au modèle culturel de leurs études. Ils ont une difficulté à se projeter dans l'avenir. Quand ils se projettent, leur vision est plutôt négative. Les travaux des étudiants expriment une attitude critique vis-à-vis des entreprises. Les représentations idylliques sont très rares.

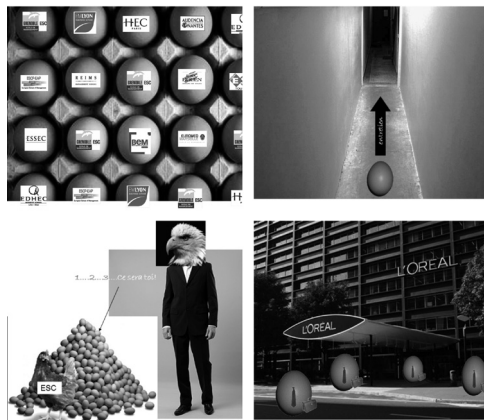
## 2 – Le contexte du cours en art graphique : un cadre expressif

Pendant les cours en art graphique l'atmosphère dans la classe est d'une façon générale détendue. Les cours en tronc commun comprennent environ 40 étudiants par classe. Pour les cours d'art, le nombre varie de 10 à 20 étudiants. Le matériel nécessaire pour le travail graphique est fourni par l'école : papier à dessin format A3 (297 X 420 mm) couleurs acryliques, crayons de couleurs, feutres, pinceaux.

Un des exercices proposé aux étudiants consiste à exprimer en signes graphiques sous forme d'affiches, des expériences liées à leur vécu en entreprise pendant la période de stages. Pour cela, les exercices ont porté sur des thèmes liés à un processus de professionnalisation : « moi aujourd'hui en entreprise », « mon futur métier », « hommes femmes en entreprise aujourd'hui ».

Le « stage obligatoire » de cinquante-deux semaines en entreprises, demandé par l'école, est effectué par les étudiants qui suivent les cours d'art, d'une manière récurrente dans le domaine du marketing de la communication ou de l'évènementiel. Le stage est une condition institutionnelle « nécessaire » et « obligatoire » pour être diplômé. D'ailleurs, « le long stage en entreprise » fait partie des caractéristiques de l'ensemble des écoles supérieures de commerce. Outre un dispositif instrumental, autrement dit préparer les étudiants pour intégrer rapidement le monde du travail, le stage est aussi un dispositif de communication des grandes écoles de commerce car il représente la relation avec le monde de l'entreprise.

Chaque année, dans l'école étudiée, 4 000 stages en entreprise sont proposés aux étudiants <sup>3</sup>.



D'après l'enquête, les entreprises les plus convoitées par les étudiants des écoles supérieures de commerce sont les grandes entreprises internationales (Google, Danone, L'Oréal, Total, etc.). De même, les entreprises du secteur du luxe sont particulièrement recherchées.

Comme l'illustre Géraldine <sup>4</sup> (étudiante en 3<sup>e</sup> année) dans son travail graphique ci-contre, bon

3. Source : service stage de l'école, juillet 2011

4. Les noms des étudiants ont été changés.

nombre d'étudiants issus des écoles supérieures de commerce souhaitent intégrer un grand groupe.

Environ 160 affiches ont été réalisées en cours. Certains étudiants ont réalisé plusieurs affiches sur le même sujet. Différents thèmes ont été dégagés en lien avec les premières expériences professionnelles des étudiants.

### 3 – Les thèmes des projets individuels des étudiants

L'expérience professionnelle pendant les stages en entreprise est l'occasion pour une grande majorité des étudiants de découvrir un environnement parfois hostile et désenchanté.

La mise en récit de ces expériences à travers les affiches et les textes accompagnateurs exprime la désillusion vécue par les étudiants qui suivent les cours d'art graphique. Ces récits démontrent une prise de distance et une prise de conscience par rapport au contexte de l'entreprise et aux rhétoriques du management. Les affiches font valoir qu'aujourd'hui, le travail moderne se caractérise par un appel officiel et explicite à la subjectivité des salariés. Le management exige désormais de ses salariés et des stagiaires qu'ils se donnent totalement, qu'ils mobilisent leur personnalité, leurs émotions, leurs ressources les plus intimes, en complément d'une implication d'ordre cognitif (Linhart 2009). Cet appel à la subjectivité dans le travail est présent dans la majorité des affiches.

#### 3.1. « Lutte interne » vis-à-vis du futur métier

Le premier projet individuel réalisé par Adrien sur le thème « mon futur métier » s'intitule « Ta gueule pintade » en relation avec une expérience au « service communication », dans un grand groupe international de cosmétique. Tout d'abord, l'étudiant témoigne du fait que ce choix du métier n'est pas « un choix de cœur », c'est plus un choix de raison. Ensuite, après une description détaillée de la prise de conscience des attributions du rôle de « communicant », ainsi que du désenchantement lié à ce même métier, il décrit sa source d'inspiration et la façon dont il s'est pris pour réaliser son projet (extrait de son « journal de création ») :

« L'idée de ce premier projet m'est venue très vite à partir du moment où le thème a été dévoilé.

Inspiré par mon expérience chez Y. et conséquence de ma spécialisation en communication, mon futur métier devrait logiquement être Responsable relations presse et publique. Cependant, dans la mesure où cette expérience chez Y. ne s'est pas faite sans heurt, ce futur métier n'est pas non plus un choix de cœur. Il était donc important pour moi de retranscrire les notions de doute, de choix à contrecœur, mais aussi le ressentiment qui subsiste à la suite de cette expérience. L'image de mon projet s'est formée quasi-instantanément dans mon esprit, avec d'innombrables détails. Je voulais me montrer en tant que RP dans le cadre d'une réception en train de remplir mon rôle, c'est-à-dire faire de la représentation, ce qui parfois, pour l'avoir observé, donne lieu à de l'hypocrisie

flagrante. L'idée, tout simplement, était de mettre l'emphase sur l'hypocrisie et une certaine superficialité qui caractérise malheureusement certains communicants. Mon interlocutrice aurait été représentée par une pintade pour traduire et illustrer ce que je pensais réellement d'elle. Le projet s'est donc formé à partir des séances de travaux manuels, à force d'expérimentations. L'idée du masque m'est venue en fouillant ma bibliothèque par hasard. Je suis retombé sur la couverture de *Confessions d'un masque* de Yukio Mishima. Le masque me semblait bien retranscrire ma perception de l'hypocrisie avec ce sourire forcé totalement antinaturel.

Pour mettre l'emphase sur la superficialité de la com, j'ai préféré représenter mon interlocutrice par un élément spécifique de son anatomie plutôt que de lui donner corps, un peu à la façon d'une métonymie. La coiffure me semblait toute indiquée pour me référer à mon expérience chez Y. où certaines personnes me semblaient un peu trop préoccupées au quotidien par leur apparence.

Le fond noir me semblait parfaitement adapté pour traduire le pessimisme inhérent à ma perception et à la perspective d'un tel futur métier. À l'inverse, je voulais des couleurs vives pour m'amuser du côté un peu bling-bling et toujours chatoyant que le côté « représentation permanente » de la com implique.

Enfin, pour faire apparaître « ceci est mon futur métier », je voulais rejouer sur le contraste entre raison et passion. C'est pourquoi j'ai opté pour cette écriture doublée, en parallèle. L'une incarne la raison, l'autre la passion, et leur rencontre occasionnelle symbolise ma lutte interne vis-à-vis de mon futur métier. Je tenais cependant à faire figurer cette idée en vert, symbole de l'espoir, pour nuancer le pessimisme et l'agressivité générale du portrait. »

Adrien, étudiant en 3<sup>e</sup> année,  
(extrait du journal de création, septembre/octobre 2009).

Dans ce témoignage, l'étudiant décrit son expérience dans le service communication de l'entreprise en insistant davantage sur les sentiments éprouvés pendant cette période en tant que « responsable relations presse et publique » que sur le travail lui-même. Avant tout, il insiste sur la « lutte interne » entre son choix du métier entre « raison » et « passion ». Dans cet exercice, il manifeste le désir d'exprimer ses propres sentiments, de « retranscrire les notions de doute, de « choix à contrecœur » du métier mais aussi de mettre « l'emphase sur l'hypocrisie » de « certains communicants ». Par ailleurs, outre l'expression de ses sentiments et la façon dont il a procédé pour les mettre en image, ce témoignage renforce la notion de « distance au rôle » dans la manière dont l'étudiant a créé son affiche en utilisant un masque pour se représenter et un « détail emblématique » de son interlocutrice.

Cette expérience en entreprise a été l'occasion pour Adrien de décider de changer de métier. Il a exprimé le souhait de devenir « écrivain ».



Elodie souhaite travailler dans l'événementiel. Elle a choisi le cours « afin de se donner un bagage technique pour son futur métier dans la communication événementielle (réalisation d'affiches, plaquettes, etc.) ». Suite au stage, elle écrit dans son « journal de création » :

« Qu'est ce qui m'a le plus marqué dans le métier de l'événementiel ? La façon dont on doit toujours être aux petits soins pour les sponsors partenaires et les journalistes ! Choix de montrer le côté noir du métier avec une pointe d'humour. »

En choisissant comme moyen d'expression l'humour et la provocation, Elodie décrit sa perception du « monde des communicants ». À l'instar d'Adrien, elle souligne aussi l'aspect « obscur » de ce métier.

La mise en image de ces expériences de stage se fait souvent à travers l'humour. Pour Bergson, le rire a une signification et une portée sociales, le comique exprime avant tout une certaine inadaptation particulière de la personne à la société (Bergson, [1900], 2012 :133-134). Cette inadaptation est perceptible dans les témoignages des étudiants.

Les stages dans le secteur du luxe sont très recherchés par les étudiants d'une école de commerce. Ainsi, il est souvent mentionné dans les affiches. Lisa souhaite travailler en tant que chef de projet marketing dans le secteur des cosmétiques. Dans son « journal de création », elle exprime le fait qu'elle a toujours « adoré » le marketing et le justifie de la manière suivante :



« J'ai toujours adoré le marketing pour différentes raisons. D'une part, c'est une fonction qui représente le dynamisme, l'innovation, l'avant-gardisme, elle n'a pas un caractère répétitif car elle est tournée vers le futur : on travaille toujours sur des nouvelles tendances. D'autre part, parce qu'elle est au cœur de nombreuses disciplines passionnantes : économie, sociologie, psychologie (comportement du consommateur...). Pour finir, c'est une fonction interactive : on joue un rôle de chef d'orchestre dans le développement des produits grâce aux relations privilégiées entretenues avec tous les interlocuteurs à fédérer autour du projet :

les laboratoires pour les formules, l'industrie pour le développement industriel, les designers pour le packaging et le merchandising, les agences de communication, etc.

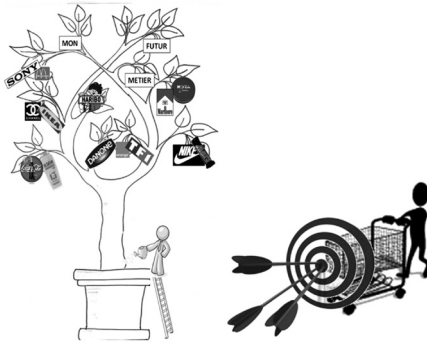
Lisa, étudiante en 3<sup>e</sup> année,  
(extrait du « journal de création », octobre 2009).

Dans un premier temps, Lisa a une représentation très positive de ce secteur : « dynamisme, innovation, avant-gardisme ». Elle pense qu'elle « est au cœur de nombreuses disciplines passionnantes : économie, socio-

logie, psychologie (comportement du consommateur...) ». Ainsi, elle se représente en arrosant « l'arbre du capitalisme ».

« Sur la première image, j'ai représenté l'arbre du capitalisme, du « fric », des marques les plus controversées. Je me suis représentée comme un tout petit bonhomme face à ce grand arbre, qui l'arrose et contribue donc à sa croissance. Ce geste symbolique représente mon futur métier, le marketing. »

Dans un deuxième temps, Lisa montre « l'autre côté » du marketing :



« Sur la deuxième image, j'ai représenté un consommateur avec son chariot vide, visé par une cible avec des flèches qui symbolisent également mon futur métier. »

Lisa, étudiante en 3<sup>e</sup> année,  
(extrait du « journal de création », octobre 2009).

L'étudiante, dans sa démarche créative, illustre à la fois dans le dessin et dans l'écriture, dans son « journal de création », qu'elle est consciente de l'ambiguïté du métier.

D'une part, elle a « toujours adoré le marketing pour différentes raisons. [...] c'est une fonction qui représente le dynamisme, l'innovation, l'avant-gardisme, n'a pas un caractère répétitif car elle est tournée vers le futur : on travaille toujours sur des nouvelles tendances ». D'autre part, elle est consciente des « méthodes empruntées par le marketing pour se procurer des informations sur les clients et les observer », les actions « violentes » du marketing sur « la cible », le consommateur. En résumé, elle commente ainsi l'écriture de « mon futur métier », dans le dessin :



« Pour écrire « mon futur métier », j'ai choisi de coller des marques et produits de consommation ou de luxe, connus de tous, qui reflètent la société de consommation créée par le marketing, mais aussi les moyens par lesquels on vise ces consommateurs : ils sont les outils permettant de les atteindre, d'influencer leur comportement et surtout d'atteindre leur porte-monnaie ! »

Lisa, étudiante en 3<sup>e</sup> année,  
(extrait du « journal de création », octobre 2009).

Lisa décrit sa démarche créative en mettant en évidence la finalité de son métier. Elle est consciente du fait que ce métier vise la « déshumanisation du consommateur », même pire, de sa « déconsidération », représentée par des « pictogrammes présents sur les toilettes publiques ». Elle parle du jargon marketing dans lequel les consommateurs sont des « cibles », des « portefeuilles poussés à l'achat », « d'utilisation de l'être humain dans le seul but de s'enrichir ». À travers son dessin et sa démarche critique, Lisa met en évidence le côté « malsain » du métier. À l'instar des autres étudiants, elle a réalisé plusieurs dessins pour montrer cette ambigüité. De plus, elle aussi utilise une multitude d'objets et des logos pour écrire son « futur métier ». Plus qu'une ambivalence on peut trouver dans son discours un paradoxe lié au choix du métier : « adorer » un métier et mettre en évidence le fait qu'il est « malsain ». Elle hésite entre une adhésion et prise de conscience par rapport à la finalité du métier.

Entre distance au rôle et prise de rôle, entre prise de risque et demande de sécurité, entre vision positive et vision négative du futur métier, du système économique et social, ou de soi, les étudiants semblent difficilement négocier avec ces injonctions paradoxales et manifestent dans leurs productions hésitations, inquiétudes ou souffrance.

### **3.3. La mise en scène de soi : la « motivation » et « l'enthousiasme » comme injonction pour trouver du travail**

Le sujet « moi aujourd'hui en entreprise » a été un bon prétexte pour les étudiant(e)s qui ont suivi les cours d'art graphique de décrire leurs premières expériences en entreprise depuis la réalisation du CV et de la lettre de motivation pour « décrocher » un stage, jusqu'à leur vécu en entreprise, leur statut de stagiaire, leurs rémunérations. Ce premier passage de l'école à l'entreprise est vécu comme un bouleversement par les étudiants en perte de repères. La recherche d'un stage est l'occasion d'apprendre les codes et « les bonnes manières » pour le décrocher. Tout d'abord, les sentiments « d'enthousiasme » et de « motivation » mis en avant dans les lettres de motivation sont devenus des injonctions pour ce premier contact avec l'entreprise.

Voici un extrait, ci-dessous, de la démarche créative de Nicolas, étudiant en 3<sup>e</sup> année :

« Projet : Moi dans l'entreprise

Dans le cadre du projet artistique et de la démarche de réflexion sur le monde de l'entreprise, j'ai décidé d'appeler ma réalisation « la motivation ».

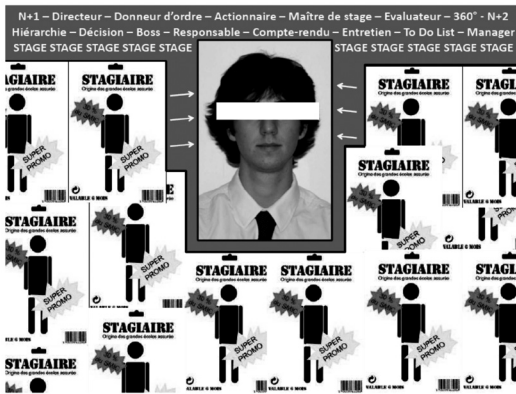
Le parti pris était le suivant : traiter d'un problème existant ou d'une situation réelle en entreprise d'une part, et d'autre part, de relier cette situation à son vécu et à son expérience.

Moi, en tant qu'étudiant, le contact en entreprise s'est fait sous la forme de stages. L'arrivée dans le monde professionnel est un véritable chamboulement pour un étudiant et une réelle perte de repères. C'est donc une étape marquante dans une carrière et même dans la vie. Et les premiers éléments qui interviennent lorsqu'on passe du monde étudiant au monde professionnel sont le CV et la lettre de motivation.





les relations au sein de l'entreprise, ainsi que le salaire, sont des points de départ pour la réflexivité dans les travaux des étudiants qui ont suivi les cours d'art graphique.



Brice, étudiant en 3<sup>e</sup> année, « moi aujourd'hui en entreprise », octobre 2011

« Dans le cadre de ce travail de Design Graphique et Identité Visuelle, il nous a été demandé de travailler sur le thème « Moi en entreprise ». Ce « Moi en entreprise » peut être interprété de différentes

manières et c'est pourquoi j'ai essayé de la faire transparaître dans ma création : moi en entreprise dans 10 ans, mes expériences en entreprise, le statut des personnes en entreprise, les relations entre les membres d'une même entreprise etc...

Le sujet étant « Moi en entreprise », je me sentais obligé de montrer, de la manière la plus simple possible, ma représentation dans l'entreprise. Avant de travailler en entreprise, il y a TOUJOURS le même début : l'envoi d'un CV. Ce CV comprend une photo de nous, censée nous mettre en valeur tout en étant la plus sérieuse et honnête possible. À ce titre, j'ai choisi de prendre la photo de mon CV, moi en cravate.

Aussi, le sujet étant basé sur moi, j'ai senti que le narcissisme était autorisé, j'ai donc choisi de me mettre au centre de la création, centre de tous les regards. Mes expériences en entreprise sont aujourd'hui quasi-exclusivement des expériences en tant que stagiaire. Le quotidien du stagiaire est caractérisé par une autonomie limitée, rendant toujours des comptes à son donneur d'ordre, une fois que la formation a suffisamment avancé. À ce titre, j'ai choisi de rap-

peler qui sont les intervenants dans nos stages, et quels sont les termes usuels pour parler de rapports de hiérarchie dans un stage : compte-rendu, N+1, Responsable...

Un cliché important à propos des stagiaires est le suivant : ils sont nombreux, travailleurs de l'ombre, sont mal payés et plus ou moins tous les mêmes. Ainsi, montrer une horde de stagiaires, tous identiques et dessinés en ombre, avec un rappel sur leurs conditions d'embauche pour beaucoup (30% du SMIC) était significatif de mes expériences. Je garde pourtant un très bon souvenir de certains stages, mais la condition de stagiaire est difficile à accepter dans certaines situations.



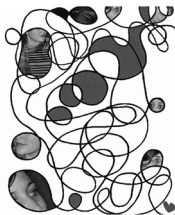
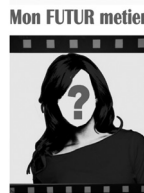
Enfin, pour évoquer le « futur dans l'entreprise », j'ai pensé drôle de retourner la situation, passant de « Moi stagiaire » à « Moi supérieur hiérarchique », avec cette horde de stagiaires qui auraient le regard fixé sur moi. Cette manière de représenter le futur en entreprise est une façon pour expliquer que la situation de stagiaire est temporaire, qu'elle est une étape indispensable avant d'obtenir un travail moins précaire, mieux mis en valeur et surtout d'avoir des rapports plus sains avec les autres personnes de mon entreprise.

Les couleurs ont été choisies de manière très naturelle : le rouge, agressif, symbole du pouvoir, de l'ambition. Le jaune, qui ressort bien sur le jour, montrant plus de chaleur, le partage et le rayonnement. »

Brice, étudiant en 3<sup>e</sup> année, extrait du texte accompagnateur du projet « moi aujourd'hui en entreprise », octobre 2011.

Pour accentuer cette implication personnelle, la référence à soi pour se représenter en entreprise est fréquente dans plusieurs affiches.

Ainsi, ce support traduit une réflexivité, dans le sens de rapport à soi fondé sur l'introspection (Schön, 1996).



La mise en scène de soi et la façon de faire référence à « soi-même » dans un « futur métier » ou au sein de l'entreprise, renvoie à cette injonction contemporaine, mise en lumière par Alain Ehrenberg, sur la fragilisation des individus qui doivent se produire eux-mêmes dans un monde de plus en plus morcelé (Ehrenberg, 1991 : 199). Selon l'auteur, réussir aujourd'hui, c'est pouvoir inventer son propre modèle, dessiner son unicité, même si elle est identique à celle de tous les autres. Réussir, c'est devenir soi-même en devenant un autre. Cette réflexion peut expliquer le nombre récurrent des autoportraits dans les affiches des étudiants pour se situer en entreprise.

Dans la continuité, Vincent de Gaulejac démontre que les sociétés hypermodernes exacerbent la nécessité de s'affirmer comme individu autonome pour se conformer à l'idéologie de la réalisation de soi-même. Chacun doit cultiver son identité personnelle en se conformant à l'injonction d'être un sujet responsable de lui-même, de ses actes, de ses désirs, de son existence sociale. Pour l'auteur, l'être

humain est engagé dans un processus de subjectivisation, autrement dit, un processus par lequel l'individu prend conscience de lui-même comme un être singulier, capable de penser, de s'affirmer. Ce processus s'inscrit entre deux registres, du côté de la psyché et du côté de la société. L'individu est à la fois pur produit du contexte socio-historique dans lequel il émerge et un être à part dont l'existence est incomparable, en création permanente. Le sujet advient entre deux pôles irréductibles. Le premier renvoie au processus de son développement psychique, le deuxième au processus de fabrication sociale. Ces deux registres incontournables fonctionnent comme deux « champs magnétiques », deux « déterminants », dont on doit présupposer l'existence pour comprendre le processus par lequel un individu est l'incarnation de « sa » société et un être singulier, à la fois semblable à tous ceux qui partagent sa condition de vie et à la fois totalement différent. Le processus de subjectivation est en création permanente. Les phénomènes sociaux sont eux-mêmes imprégnés des affectss, d'émotions, de passions collectives. Dès lors, il y a une interférence entre « l'être de l'homme et l'être de la société », entre le processus psychique et les processus sociaux. Il est difficile de dissocier ce qu'il y a de psychique dans le social et de social dans le psychique (De Gaulejac, 2009).

Ce lien entre « le psychique » et « le social » peut expliquer cette représentation paradoxale dans les affiches des étudiants le « soi » comme un produit de consommation. Vincent de Gaulejac fait référence aux travaux de Baumann (Bauman, 2007), en évoquant le fait qu'une des difficultés, pour penser cette complexité, vient du fait que « le psychique » et « le social » ne sont pas des entités facilement cernables. Ce sont des réalités dont la matérialité n'est pas aisément repérable. On parle d'« appareil psychique » et de « système social » pour décrire un ensemble d'éléments dont la permanence, la stabilité et l'unité ne sont pas évidentes. Ce sont des notions qui tentent de saisir une totalité mais dont les contours sont flottants au point que certains évoquent une « société liquide ». Cette « liquidité » est présente dans certaines affiches pour montrer « son futur métier » :



« De plus je trouve que cette notion de plein de couleurs qui se mélangent exprime bien l'idée de flou, de bazar, de désorganisation mais en même temps d'un métier multitâches et polyvalent comme je le souhaite. »

Hélène, étudiante en 3<sup>e</sup> année,  
(extrait du « journal de création »,  
octobre 2009).

Aujourd'hui la psychologisation sociale est une forme contemporaine du phénomène d'individuation : « l'individu moderne se

conçoit non seulement comme une entité autonome et séparée des autres membres de la société, mais il se définit comme un sujet qui doit assurer un

travail permanent de révélation de son « moi » intime, de son identité « personnelle » de sa personnalité authentique » (Buscatto, Loriol, Weller, 2008 : 112).

Danièle Linhart met en lumière le fait que le processus d'individualisation en entreprise a commencé au début des années 1970 en réaction et en réponse opportuniste à la contestation ouvrière de Mai 68 (Linhart, 2009). Le patronat a mis en place une stratégie d'atomisation de salariés, en réalité, d'individualisation de la gestion de travail. La prise en compte de la personne au travail, l'individualisation, c'était une volonté réelle de l'époque de la part du patronat français pour inverser un rapport de force qui a été perçu comme périlleux du point de vue de la pérennité pour les entreprises françaises. Cette démarche affaiblissait la capacité collective de contestation. On perdait de vue l'intérêt commun, le destin commun pour ne passer qu'à des situations individualisées, personnalisées.

Ce phénomène d'individualisation se décline aussi aux stagiaires car chaque étudiant, suite au stage, est évalué par son maître de stage en entreprise et son tuteur à l'école, selon des critères subjectifs comme le montre « la fiche d'évaluation » individuelle. Cette évaluation est un critère indispensable pour qu'il soit diplômé.

La fiche d'évaluation de l'étudiant témoigne du fait que les « facteurs d'appréciations » reposent sur la subjectivité de l'individu. Ainsi dans « l'analyse du comportement » outre la « présentation » et la « connaissance du métier », le stagiaire est évalué sur sa « conscience professionnelle », « sociabilité leadership » son « dynamisme et ténacité au travail » sa « clarté d'expression (in English) », son « attitude vis-à-vis du personnel » et son « sens de relation ». Dans la rubrique « aptitudes intellectuelles et professionnelles », « l'efficacité dans le travail » est évaluée « excellente » si les « objectifs sont dépassés » et « bonne » si « les objectifs sont atteints ». En plus de « efficacité dans le travail », « méthode et organisation », « connaissances du métier », des qualités cognitives, l'étudiant est évalué sur sa capacité de « jugement », sa « curiosité », son « imagination pratique », et sa « faculté de convaincre ».

Tous ces critères d'évaluation reposent sur des aptitudes subjectives qui peuvent entrainer les stagiaires vers une dérive narcissique, les détournant de cette conscience collective qui les inscrit dans la société (De Gaullejac, 2005, Linhart, 2009a). Ce constat peut expliquer encore une fois le nombre récurrent des autoportraits dans les affiches des étudiants pour représenter « le futur métier ». Cette représentation du « futur métier » par « soi-même » peut questionner sur les conséquences de la perte du métier (Linhart, 2009b).

Dans la même perspective, Jean-Pierre Le Goff, dénonce une « barbarie douce » fondée sur l'« autonomie », l'« évaluation », les « contrats d'objectifs », trois éléments formant un tout. Se dessinent une nouvelle configuration d'encadrement et des rapports de travail au sein des entreprises. Le commandement et la discipline inhérents à la production ne

sont plus clairement revendiqués comme tels. Ils n'en continuent pas moins d'exister, mais leurs dénégations rendent possible la manipulation. À la contrainte externe se substitue une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes. Celles-ci sont censées être le produit d'une libre adhésion de chaque membre de l'entreprise et faire l'objet de « contrats » (Le Goff 2003 : 22-23).

Manifestement, les enquêtes de terrain dans le domaine de la sociologie du travail montrent que « la posture altruiste inscrite dans le rapport au travail modernisé se trouve, au contraire, dénaturée à travers une double sollicitation, une double orientation orchestrée de façon impérieuse par le management moderniste. La première entraîne les salariés vers une dérive narcissique, les détournant de cette conscience collective qui les inscrit dans la société ; la deuxième les assujettit à une cause partisane, celle de la seule entreprise dans laquelle ils travaillent. Les deux vont de pair : c'est en se mobilisant au service exclusif de leur entreprise que les salariés sont invités à déployer le meilleur d'eux-mêmes, à se mesurer à eux-mêmes, à rivaliser avec les autres, pour faire preuve de leur excellence, de leurs qualités, de leur toute puissance » (De Gaulejac 2005, Linhart 2009b). Cette posture narcissique ainsi que la soumission dans l'entreprise ressortent d'une manière récurrente dans les témoignages des étudiants.

### 3.4. « Profession stagiaires »

Outre les sentiments affichés, les textes accompagnateurs démontrent la prise de conscience des étudiant(e)s, le fait que « les entreprises fonctionnent énormément par le biais des stagiaires, qu'elles ont bien souvent des « postes dédiés », qu'elles renouvellent tous les 6 mois ou 1 an ». Ainsi, Mélanie décrit sa démarche pour réaliser son affiche inspirée par son stage de 3<sup>e</sup> année :

GRADE : STAGIAIRE  
 FONCTION : CIREUR DE POMPES ?

Mélanie, étudiante en 3<sup>e</sup> année, « Moi aujourd'hui en entreprise », octobre 2011



« Vraisemblablement, celui sur lequel j'ai le plus de choses à exprimer et qui m'est venu à l'esprit en premier est celui des stagiaires. C'est donc logiquement que je me suis orientée

vers celui-ci pour le projet graphique... (...) Je me suis basée sur les expériences tirées lors de l'année de césure en stage et sur les discussions avec des camarades : en tant qu'étudiants en année de stage, nous avons conscience du fait que les entreprises fonctionnent énormément par le biais des stagiaires, qu'elles ont bien souvent des « postes dédiés », qu'elles renouvellent tous les 6 mois ou 1 an. Dans la plupart des cas, le stage ne se transforme pas en CDI, mais c'est bien un stagiaire qui remplace un autre stagiaire. (...)

De plus, les stagiaires doivent se montrer solides, montrer leur motivation



et implication, faire preuve de dévouement pour l'entreprise en quelque sorte. En bref, les entreprises ont recours à une armée de stagiaires, pour se parer sur certains postes.

Ce rendu dans son ensemble peut ainsi évoquer la souffrance du monde de l'entreprise pour les stagiaires. J'ai volontairement dressé un tableau très sombre, pour que le message ait plus d'impact, même si la réalité n'est pas si noire. Mais c'était tout l'intérêt de ce projet graphique. Il est parfois nécessaire d'accentuer les choses, de forcer le trait pour donner la priorité au message, le plus simple possible. »

Mélanie, étudiante en 3<sup>e</sup> année, extrait du texte accompagnateur du projet, octobre 2011.

Un autre thème qui ressort d'une manière récurrente suite aux expériences en entreprise est la rémunération des stagiaires. Lorsque la durée du stage est supérieure à deux mois consécutifs, le stagiaire perçoit une gratification dont le montant horaire est fixé, au minimum, à 12,5 % du plafond horaire de la Sécurité sociale (qui est actuellement à 22 euros)<sup>5</sup>.

« Quand j'ai cherché à exprimer mon expérience en entreprise, la première chose qui m'est venue à l'esprit était le salaire : 417€ bruts par mois. Ce nombre fatidique que j'ai vu et revu dans tant d'annonces de stages différentes. N'importe quel stagiaire est capable de citer ce minimum. Avec mon année à S. et ma césure à l'école, j'aurai effectué 3 stages consécutifs dans des domaines différents (le design, les études de marchés et le luxe) mais tous payés 417€ bruts. Et lorsqu'on retire les charges, les tickets restaurants et le transport, on tombe très vite aux alentours de 350€ par mois.

J'ai donc voulu faire un travail autour de ce nombre si représentatif des stages et c'est ainsi qu'est né le projet « 417 ». Pour représenter ce concept visuellement, j'ai opté pour un travail très graphique ainsi qu'un jeu avec la typographie. Je me suis inspirée d'illustrateurs et de graphistes comme Catherine Zask et Philippe Apeloig. J'ai voulu que le nombre 417 soit central par rapport à la création et j'ai joué sur les différents chiffres. J'utilise le 4, le 1 et le 7 pour raconter ma vie de stagiaires en chiffres. J'ai créé des combinaisons de sorte qu'à travers tout le texte, le nombre 417 soit répété dans l'ordre (4... 17... 41... 741... 7...). C'est une façon humoristique de jouer sur une information centrale et de la décliner pour créer une histoire. J'y raconte la recherche d'appartements à Paris pour le stage, la réalité de l'entreprise et le désarroi du quotidien. C'est aussi une façon de mettre le nombre et le chiffre au cœur de l'œuvre qui traite du salaire d'un stagiaire, de l'écart entre sa paie et l'argent qu'il permet d'engranger. Quand on parle business, on parle d'argent, on parle de résultats, on parle de chiffres. C'est pourquoi j'ai voulu articuler mon travail autour de chiffres, mais pas n'importe lesquels : le 4, le 1 et le 7...

Tout comme j'ai décliné les combinaisons de chiffres, j'ai aussi voulu décliner mon travail avec plusieurs réponses graphiques. Le message est le même mais j'ai essayé de varier la réponse formelle. »

Marie, étudiante en 3<sup>e</sup> année, extrait du texte accompagnateur du projet, octobre 2011.

5. Article Profession stagiaire, Courrier international, no 1075, du 9 au 15 juin 2011, p. 16.



4 ENTREPRISES 17 MOIS DE STAGES 41 APPARTS  
 PARISIENS VISITÉS DONT 7 INSALUBRES ET 4  
 DOSSIERS REJETÉS POUR PRÉJUGÉS RACISTES 4  
 JOURS DE CONGÉS PAR AN 1 STAGE DANS LE  
 LUXE 7 PROJETS TOUCHÉS DU BOUT DU DOIGT 41  
 MINUTES DE PAUSE DÉJEUNER 74 SEMAINES DE  
 TRAVAIL 1 PAQUET DE CIGARETTES PAR SEMAINE  
 7 CAFÉS PAR JOUR 4 BOSS MÉGALOMANES 17  
 HEURES SUP PAR SEMAINE 41 DOCUMENTS RELIÉS  
 741 PAUSES CLOPES 7 CONFLITS INTERNES 4  
 CORRESPONDANCES DE MÉTRO 1 HEURE PAR JOUR  
 À REGARDER L'ORDINATEUR SANS AVOIR RIEN À  
 FAIRE 74 MINUTES DE TRAJET 1741 EUROS LE  
 STAGE SI J'AVAIS CHOISI LA FINANCE 7 JOURS  
 SUR SEPT 4 COUPS DE FIL EN PLEURS 17 DÉ-  
 MISSIONS ET LICENCIEMENTS 4 KILOGRAMMES  
 DE PERDUS 1 MELTDOWN 74 SOIRÉES ANNULÉES  
 1741 REGARD DE TRAVERS SI ON OSE DEMANDER  
 DE PARTIR MÊME UNE FOIS À CETTE HEURE-LÀ  
 7 HEURES À TRADUIRE EN ANGLAIS 4 RÉUNIONS  
 TOUTES LES 2 MINUTES 17 CONTACTS VIADEO 41  
 STAGIRAIRES RENCONTRÉS 7417 SANDWICHS IN-  
 GURGITÉS 4 MAILS PAR MINUTE 1 DÉMILLION  
 7 HEURES DE TRAIN POUR DÉPOSER UN CHAPEAU  
 417€ BRUTS PAR MOIS

## Conclusion

À partir de leurs écrits et leurs dessins, cet article a permis de mettre en lumière le fait que par rapport à l'expérience en entreprise, une minorité d'étudiants exprime une vision « idéalisée » du « futur métier ». Par exemple, sur un échantillon de cent-quatre étudiants, trois étudiantes ont exprimé une vision idéale de l'entreprise et deux ont abordé la notion du « temps », « le manque de temps ». En revanche, pour la majorité, contrairement aux attentes annoncées, le stage en entreprise est un facteur désabaisant dans le choix du métier. Pour certains, cette expérience a fait même changer ou abandonner l'orientation professionnelle annoncée au départ. D'une manière générale, les entretiens, les témoignages dans les « journaux de création » ainsi que les travaux expriment une prise de conscience des rhétoriques du management aujourd'hui, basé sur la subjectivité et l'individualisation.

Par ailleurs, on remarque une participation active de la part des étudiants dans ces cours. Tous les étudiants ont réalisé une ou plusieurs

affiches ainsi que des écrits dans leurs « journaux de création ». Le fait de ne pas maîtriser les techniques du dessin n'a pas été un obstacle à la réalisation graphique. Je peux en déduire que certains étudiants ont réalisé plusieurs dessins pour exprimer une ambigüité comme s'il était nécessaire de la souligner par une représentation multiple ou par une répétition de l'acte de faire, de l'acte d'exprimer.

De plus, on retrouve la « distance au rôle », pour reprendre l'expression de Goffman qui est présente dans la majorité des travaux. La « distanciation » traduisant un refus du soi officiel produit par le rôle (Goffman 1979). Elle laisse apparaître la personne derrière le personnage. Les étudiants ont choisi une rhétorique en signes et en mots, basée sur l'humour et la dérision pour traduire un questionnement lié à leur avenir professionnel, avenir qui commence par un stage en entreprise.

En conclusion, ces étudiants d'une école supérieure de commerce, qui a priori ont choisi dans leurs cursus scolaire des formations professionnelles « fortement arrimées au marché du travail », selon François Dubet (Dubet, 2008), et qui ont choisi de suivre des cours d'art graphique pendant leur scolarité, n'adhèrent pas pour l'essentiel ou la plupart d'entre eux, au modèle culturel de l'école. Ils se situent comme des « marginaux intégrés » au sein de l'institution (Abraham, 2005). De même, ils sont aux prises avec l'ambivalence et la difficulté de choix par rapport à leur parcours professionnel. Leur représentation du futur métier est plutôt sombre. La totalité des dessins exprime un questionnement, une réflexion en lien avec un processus de construction identitaire dans un processus de professionnalisation.

L'ensemble des travaux renvoie à un questionnement d'identité professionnelle lié au contexte de la modernité aujourd'hui. Cette démarche illustre une jeunesse inquiète pour son avenir, néanmoins lucide. Les jeunes veulent donner un sens à leur travail. Ils veulent participer, pouvoir réaliser des rêves. Les étudiants ne sont pas désengagés, ils veulent être écoutés, entendus sans être sûrs d'y arriver.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Abraham Y-M (2007), « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un « HEC » », *Cahiers de recherche*, no 05-02, Février 2005, article paru aussi dans *Revue française de sociologie*, Vol. 48, pp. 37-66.
- Bauman Z (2007), *Le présent liquide, Peurs sociales et obsession sécuritaire*, Seuil.
- Bergson H (2002), *Le rire. Essai sur la signification du comique*, Payot.
- Buscatto M, Loriot M, Weller J-M (2008), *Au delà du stress au travail, Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Editeur Erès, Coll. « Clinique du travail ».
- Dubet F, (2008), *Faits d'école*, Editions de l'EHESS.
- Ehrenberg A, (1991), *Le Culte de la performance*, Calmann-Lévy.

Gaulejac de V, (2005), *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil.

Gaulejac de V, (2009), *Qui est « je » ?* Le Seuil.

Goffman E, (1961), *Asiles – Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Éditions de Minit, coll. « Le Sens Commun ».

Le Goff J-P, (2003), *La Barbarie douce : La Modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte.

Linhart D, (2008), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Eres, Coll. « Clinique du travail ».

Linhart D, (2009a), *Perte d'emploi, perte de soi*, Erès.

Linhart D, (2009a), *Travailler sans les autres ?* Edition du Seuil.

Schön, D, (1996), *Le tournant réflexif*, Montréal, Éd. Logiques.

## Drôle de Finance !

### Les financiers analysés par ce dont ils rient

Valérie Boussard\*

**Résumé :** *Cet article exploite l'intérêt méthodologique, lors d'une enquête de terrain, du recueil et de l'exploitation d'un matériau spécifique, celui qui a trait au rire. Qu'apprend-on d'un groupe professionnel quand on s'intéresse à ce qui le fait rire ? Il ne s'agit pas ici de s'interroger sur l'humour lui-même pour en décrypter les fonctions pour le groupe professionnel, mais de comprendre quelle fonction méthodologique il peut remplir pour le sociologue et comment il peut devenir révélateur de la sociologie du groupe. A partir du cas des professionnels du conseil en finance, l'article montre qu'une analyse de l'humour permet de décoder les rapports sociaux et de déconstruire le rapport au travail donné à voir dans les situations plus convenues. Il souligne aussi que l'humour est un des instruments majeurs des rapports sociaux et de socialisation professionnelle. Son analyse permet ainsi d'accéder aux processus de structuration de cet espace professionnel.*

**Mots clefs :** *humour, méthodologie, finance, socialisation professionnelle*

« Gervaise (...) appela Clémence, lui fit compter le linge pendant qu'elle l'inscrivait. Alors, à chaque pièce, cette grande vaurienne lâcha un mot cru, une saleté ; elle étalait les misères des clients, les aventures des alcôves, elle avait des plaisanteries d'atelier sur tous les trous et toutes les tâches qui lui passaient par les mains. (...) Dans la boutique, à chaque triage, on déshabillait ainsi tout le quartier de la Goutte-d'Or ». C'est avec des lignes comme celles-ci, mettant en particulier en scène l'humour et le rire, qu'Emile Zola, dans l'Assommoir, décrit le monde ouvrier parisien à la fin du XIXème siècle. A travers cet humour, il donne à voir les misères du travail, le sens donné à ces dernières, et les rapports sociaux de et hors travail. L'humour donne à voir les différents groupes professionnels, au sens où il éclaire par les contrastes dont il est maître, les catégories de pensée et les modèles d'interaction légitimes. Fort de ce constat, cet article voudrait exploiter l'intérêt méthodologique, lors d'une enquête de terrain, du recueil et de l'exploitation d'un matériau spécifique, celui qui a trait au rire. Qu'apprend-on d'un groupe professionnel quand on s'intéresse à ce qui le fait rire ? Il ne s'agit donc pas de s'interroger sur l'humour lui-même pour en décrypter les fonctions pour le groupe professionnel, comme a pu le faire en précurseur J. Frisch-Gauthier, (1961). Il s'agit dans une démarche inverse de comprendre quelle fonction méthodologique il peut remplir pour le sociologue et comment il peut devenir révélateur de la sociologie du groupe.

\* Professeur de sociologie,  
IDHE Paris Ouest-Nan-  
terre.  
valerie.boussard@wanadoo.fr

Pour traiter cette question, c'est un espace professionnel traditionnellement plus connu pour son sérieux que pour son humour qui sera investigué, celui de la finance, et plus précisément celui du conseil en Finance. Si on connaît les blagues de carabins (Zolesio, 2009), les plaisanteries des policiers (Boussard, Loriol, Caroly, 2007; Mainsant, 2008), l'humour cru des travailleuses du sexe (Sanders, 2004) ou l'humour dur des chantiers du bâtiment (Jounin, 2009), celui de conseillers en finance est plus difficile à envisager. Ni rapport au corps, au sexe, à la maladie, à la misère ou à la pénibilité physique du travail. De quoi peut-on bien rire quand on passe sa journée à analyser des tableaux de chiffres, à présenter des rapports rigoureux à des clients en costumes sombres, dans des bureaux de standing ? L'enquête montre qu'effectivement, on rit peu souvent et de façon contenue. On ne rit pas de tout, mais pourtant l'humour graveleux existe. Et si l'on rit quand même, on ne rit pas avec tous, ni dans toutes situations.

Et c'est justement cet humour, que l'on ne peut saisir qu'aux marges de l'activité professionnelle ou dans des occasions spécifiques, qui vient éclairer la grande masse de données recueillies dans les moments de sérieux, de concentration et de présentations protocolaires. D'une part cet humour, par contraste avec les situations sérieuses, permet de décoder les rapports sociaux et de déconstruire le rapport au travail donné à voir dans les situations plus convenues. D'autre part, l'humour se montre aussi comme un des instruments majeurs des rapports sociaux et de socialisation professionnelle. Il permet d'accéder aux processus de structuration de cet espace professionnel, processus qui restent largement invisibles autrement.

Après une présentation des données et des conditions d'observation sociologiques de cet humour (I), ces deux idées seront développées à partir de ce que les conseillers en Finance expriment quand ils plaisantent : les difficultés de leur travail (II), les frontières externes et internes au groupe professionnel (III) et la conscience des contradictions de leur activité (IV).

## I – Quand le financier rit avec le sociologue

### I.1. Enquêter dans la Finance

Les données empiriques de cet article portent sur l'espace professionnel du conseil en finance d'entreprise, et plus précisément sur ce qui s'appelle « le conseil en fusions-acquisitions ». Cette activité met en relation des individus souhaitant vendre une société (la « cible ») à des individus souhaitant l'acheter. Les conseillers, payés par le vendeur ou l'acheteur, mettent en relation les deux parties, négocient l'accord et réalisent des vérifications sur les données financières de l'entreprise afin d'ajuster le prix de vente. Lors de la réalisation de l'opération, les conseillers ont en face d'eux les vendeurs ou les acheteurs, qu'ils

doivent convaincre de l'opportunité de la transaction (PDG, DG, Directeurs financiers ou représentant de fonds d'investissement) et des personnes dont ils doivent obtenir des informations (Directeurs financiers de la société à vendre). De façon assez indifférente, ces personnes sont appelées les « clients » : la question n'est pas de savoir qui paye, mais avec qui doit-on compter pour réaliser la prestation attendue. La réalisation de la prestation suppose l'écriture d'un rapport, présentant toutes les données financières de la cible, leurs analyses et les recommandations.

Alors que la description indigène de cet espace pourrait faire penser à une forte division du travail et à des métiers cloisonnés (banques d'affaires, fonds d'investissement, banques de financement, cabinets d'audits, *Transactions Services*, Directions Financières), il est important de noter que l'ensemble des activités reposent sur des savoirs communs, en particulier la capacité à lire et interpréter les données comptables et financières d'une entreprise. Par ailleurs, si les activités semblent cloisonnées, les individus, eux, aux premiers temps de leur carrière, évoluent entre ces dernières, jusqu'à finalement se spécialiser dans l'une d'entre elles (avant la quarantaine). Une trajectoire assez classique d'un conseiller en finance pourrait être : un stage en banque d'affaire, quelques années en « *Transaction services* » puis un départ pour un poste de responsable des investissements dans un fonds d'investissement ou pour un poste de Directeur Financier dans une entreprise. Ces activités et trajectoires concernent quasiment uniquement des diplômés des grandes écoles (de commerce mais aussi pour une part d'ingénieur) ou des filières universitaires les plus valorisées (Sciences Po Paris, Dauphine,...). L'origine scolaire joue comme élément déterminant de l'entrée dans cet espace professionnel, et la hiérarchie symbolique et financière des employeurs reproduit assez nettement celle de la hiérarchie des écoles. Les origines sociales se partagent entre bourgeoisie, voire grande bourgeoisie parisienne, et classes moyennes, mais tous adoptent un ethos bourgeois (code vestimentaire, hexis corporelle, registre langagier), d'autant plus marqué que l'on monte dans la hiérarchie des employeurs. Ces derniers sont situés entre le 8<sup>ème</sup> et le 17<sup>ème</sup> arrondissement, autour du parc Monceau et occupent des locaux prestigieux, offrant un cadre de travail souvent luxueux aux conseillers financiers.

Enquête ethnographique, entretiens formels et bases de données statistiques sur les carrières constituent les matériaux de l'enquête <sup>1</sup>. Dans le cadre d'une réflexion méthodologique sur l'humour professionnel, c'est prioritairement les données ethnographiques qui seront interrogées, en complémentarité avec les entretiens. Les données statistiques sont utilisées dans une perspective de contextualisation. L'enquête ne portait pas sur l'humour au travail, mais sur le travail et les carrières dans la finance. Cependant, lors de l'enquête ethnographique les données relatives à l'humour ont été saisies aussi systématiquement que possible. Lors de chaque entretien, l'expression de sourires ou de rires était consignée.

1. Dans le cadre de l'ANR CARFI, « Carrières dans la Finance », responsabilité scientifique Valérie Bous-sard. Volet qualitatif effectué par Marlène Benquet, Valérie Bous-sard, Sébastien Chapy et Marie-Anne Dujarier. Volet quantitatif effectué par Valérie Bous-sard et Sylvain Thine.

L'enquête ethnographique (2011), réalisée par l'auteure, a consisté en 10 jours d'observation du travail dans le département « Transaction Services » d'un cabinet conseil en Finance (une centaine de conseillers, 50% des effectifs ont plus de 30 ans et 5% plus de 40, les femmes représentant 39 % des moins de 30 ans et 17% des plus de 30 ans). L'observation a permis d'assister au travail d'analyse financière, à des conférences téléphoniques ou des réunions avec des Directeurs financiers des sociétés « cibles », à des réunions avec les conseillers des parties adverses, à des moments informels, festifs ou protocolaires. Elle est complétée par des observations de conseillers en Finance et de leurs clients lors de salons professionnels, remise de prix professionnels et formations.

56 entretiens non directifs biographiques (2011-2012) ont été réalisés auprès de conseillers (transaction services et banquiers d'affaires) et auprès de directeurs financiers et représentants de fonds d'investissement.

### 1.2. Rire en entretien

L'accès au terrain, par la voie des entretiens, s'est fait assez facilement, de proche en proche, en se servant du réseau professionnel de chaque interviewé. Cette entrée particulière créait pour chaque entretien une situation de relative confiance, tout en mettant l'enquêté en demeure de faire une présentation officielle. En ce sens, les entretiens produits sont bien des discours à destination des sociologues, et non des productions indigènes. Les rires qui ponctuent les entretiens sont à prendre dans ce sens : ils s'adressent au sociologue et ne relèvent pas, *a priori*, de ce dont on rit entre-soi. Ils sont une trace de ce dont on peut rire avec un étranger, étranger qui n'est cependant pas vu comme un danger ou un ennemi. On trouve d'autres traces d'humour dans les entretiens, dans les descriptions que les interviewés font de leur travail : anecdotes, souvenir de plaisanteries, perception de l'humour des collègues, etc. Ces éléments sont un discours sur l'humour, à mettre donc en relation et comparaison avec l'humour quotidien constaté *de visu* par l'enquêteur.

### 1.3. Rire au quotidien

Les observations du travail faites dans le département de « Transaction Services » ont été plus difficiles à réaliser. L'accès s'est fait par le directeur du département, largement ouvert à cette idée d'observation. En revanche, une fois dans les locaux, les possibilités d'observation se rétrécissaient. La sociologue n'était pas le bienvenue, ni pour les responsables d'équipe, ni pour les équipes. Les premières observations furent souvent le constat de longs moments de silence, rythmés par le bruit des claviers d'ordinateurs et des échanges techniques. Ces moments furent l'occasion de saisir, comme en entretien, l'humour à destination du sociologue. Progressivement, avec le phénomène d'invisibilisation de l'observateur, ce sont des plaisanteries et des rires plus spontanés qui furent saisis : notamment quand des collègues de l'équipe observée, ignorant la présence du sociologue, faisaient irruption dans le bureau en blaguant. La variation des



moments d'observation (journée/nuit), des lieux (bureaux, restaurant, cuisine, rue, etc.) et des configurations relationnelles (équipes seules, équipes avec leurs responsables, responsables seuls, équipes avec ou sans clients, etc.) a permis de saisir toute une gamme de situations de rires quotidiens et d'humour entre-soi. Être une femme dans ce milieu très masculin n'a certainement pas permis de saisir par les observations un entre-soi masculin, mais ce dernier a été raconté en entretiens. Par ailleurs, être une femme a permis d'entendre et de se voir adresser les plaisanteries masculines envers les femmes. Les observations de conférences, formations, cocktails, etc. ont quant à elles donné à voir ce dont le conseiller rit dans des situations officielles et publiques ou ce dont il rit dans un cercle plus large. La présence du sociologue était la plupart du temps ignorée ou noyée dans celle d'autres « étrangers » (journalistes économiques, hôtesse d'accueil, organisateurs de l'évènement, etc.)

## 2 – De quoi rit-on quand on est financier ?

La différence entre humour à destination du sociologue et humour entre-soi s'est révélée assez peu pertinente. En effet, tous les sujets risibles abordés en entretien faisaient partie des sujets de plaisanterie indigènes. En d'autres termes, on ne rit pas avec le sociologue d'autres sujets que ceux dont on rit entre-soi. D'une certaine façon, on ne se moque pas du groupe professionnel à son insu et on le fait en utilisant le même registre que celui utilisé dans les situations publiques. En revanche, on rit entre-soi et en coulisses, bien plus et de sujets plus variés qu'on ne rit en public. La question des arènes ou des scènes du rire est à ce titre cruciale : dans cet univers professionnel, les lieux, les moments et les co-présences délimitent très fortement les possibilités de l'humour. On peut rire le matin à la cuisine, mais pas à 11h dans le bureau. On peut rire de son responsable en son absence, mais pas en présence de ceux qui le soutiennent. On peut rire du cabinet qui vous emploie, mais jamais en présence du client. La même personne peut faire une blague en présence de clients en disant « être dans le bousin », et la répéter en disant « être dans la merde » avec ses collaborateurs. L'humour est très codifié, très convenu, et nécessite pour les jeunes entrants, un apprentissage. C'est ce que signale ce jeune interviewé, débutant dans un cabinet de « Transaction Services » : *« On peut toujours taquiner en faisant des blagues, mais il faut y mettre les formes. Il faut éviter de mettre quelqu'un en situation inconfortable en public. Ne pas faire de blagues sur les mamans (alors qu'en école, on aime bien faire des blagues sur les mamans). Il ne faut pas faire de blagues sous la ceinture. C'est très prude. On a l'impression que c'est assez tabou, par rapport à l'école ou les références au sexe se font tout le temps. On se le fait remarquer avec mes amis proches ».* Si l'humour sexuel n'est pas absent, les formes et les occasions de ce dernier dépendent fortement des situations sociales (entre collègues, en réunion, face à des clients, ...) et de la position du locuteur (genre, âge, position hiérarchique).

La question de l'humour dans la finance rappelle ainsi que le rire, au même titre que les autres émotions, s'inscrit dans un contexte social qui

définit ce qu'il est légitime d'exprimer (Elias, 1969, 1991). Elle rappelle aussi que les mots pour rire sont à analyser comme les autres éléments du langage, entre domination de la langue légitime (Bourdieu, 1982) et maniement informé de registres adaptés à des contextes sociaux (Gumperz, 1989). Si l'on apprend à rire, on apprend aussi à faire rire, et dans le milieu financier enquêté, l'humour pratiqué colle à l'ethos bourgeois. Cet humour manie en particulier l'auto-dérision, avec élégance et séduction, comme le signale cette enquêtée de 30 ans, nouvellement arrivée dans ce monde professionnel: « *Au début je pensais, quelle bande de cons.... Et en fait je découvre des gens assez sympas, avec les mêmes préoccupations, même si... il y a beaucoup de gens avec des particules, qui ont un parcours « Neuilly ». Mais ce sont des gens qui arrivent à avoir de l'humour, du recul vis-à-vis d'eux-mêmes. On peut rigoler du fait qu'ils habitent à Neuilly, à 3 dans la même rue, qu'ils habitent à côté de leurs patrons, à côté de leurs clients. On rigole... ».*

On l'aura compris, ce qui fait rire les financiers n'aurait pas fait rire un chirurgien et une blague de carabin ne peut faire rire les financiers en toute occasion. Pour autant cet humour codifié et policé, sans esclaffades ni tapes dans le dos, utilisé avec retenue et circonspection, mérite d'être pris au sérieux. C'est ce que proposent les trois parties suivantes.

### 3 – Dire les difficultés du travail

L'analyse des occurrences des rires tant dans les observations que les entretiens, montrent que celles-ci concernent en grande partie l'activité de travail et révèle ce qui en fait les difficultés. Ces dernières sont d'autant plus intéressantes à saisir qu'elles se donnent peu à voir à travers les entretiens qui font le plus souvent des récits relativement enchantés du travail. Celui-ci est alors présenté comme excitant, intellectuellement et socialement gratifiant, moment désiré dans la carrière ascendante d'un diplômé d'une grande école. L'attention aux traits humoristiques permet de déconstruire cette façade.

#### 3.1. Un travail en chambre, répétitif et pointilleux

Le travail dans ces cabinets de conseil est très divisé en fonction de l'ancienneté dans le métier. Les dirigeants (« associés ») vendent les missions et sont en relation avec le client donneur d'ordre pendant la réalisation de la prestation (le rapport et ses avatars). La vente suppose d'avoir un carnet d'adresse étoffé que l'on entretient et augmente grâce à de nombreuses opérations commerciales et déjeuners. Elle donne lieu à des plaisanteries spécifiques faisant ressortir que les dirigeants s'abaissent face aux clients pour obtenir des missions (« on cire les bottes »), que l'entretien permanent de leur réseau fabrique un monde social étroit (« c'est un tout petit monde ») et qu'il y a une incertitude des résultats de leur entreprise (ils sont associés au capital de cette dernière).

La production de la prestation est, elle, assurée par les plus jeunes, encadrés par un responsable d'équipe. Elle consiste à chercher des infor-

mations chiffrées dans des bases de données, à les saisir, les traiter et les mettre en forme dans des tableaux divers, puis à préparer un rapport ou document qui sera présenté au client. Le responsable d'équipe donne les instructions au plus ancien après lui qui répartit ensuite le travail entre les autres membres, les tâches les plus ingrates et fastidieuses (saisie, corrections, ...) étant en général confiées aux stagiaires ou débutants. Tout le travail se fait sur ordinateur et dans un bureau réunissant l'intégralité de l'équipe ; bureau duquel on peut accéder, grâce à internet, aux informations nécessaires. Les plaisanteries, nombreuses, sur cet aspect du travail insistent sur l'isolement des équipes, reliées seulement au monde extérieur par les mails ou le téléphone. On rit de ce « travail en chambre », de voir les équipes « dans un bocal » ou d'avoir « pour meilleurs amis ses mails et son téléphone ». Le côté fastidieux et répétitif de la collecte et du traitement des informations revient également fréquemment : « *C'est un peu le rubix cube (rires). Il y a beaucoup de choses qu'on fait par différence, qu'on déduit, qu'on supprime. Vous avez vu notre désespoir* » (extrait journal de terrain, observation d'une équipe). Les différentes tactiques développées par les conseillers pour réaliser au plus vite et au mieux ces tâches deviennent l'objet de plaisanteries : « *un petit « raccourci clavier » bien servi, ça fait son homme* », (extrait journal de terrain, observation d'une équipe). A l'inverse, ceux qui tombent dans l'excès de l'exercice sont raillés comme des « ayatollahs », ou même, plus vulgairement, ceux « qui se branlent ». De ce point de vue, l'humour des financiers est conforme à ce qui a pu être observé dans d'autres groupes professionnels comme les policiers (Bousard, Loriol, Caroli, 2007 ; Maisant, 2008) ou les travailleuses du sexe (Sanders, 2004) : le travail, ses pénibilités et son héroïsme deviennent l'objet du rire.

### 3.2. Dépendance au client

La plupart des informations sur lesquelles travaillent les conseillers proviennent des directions financières de la société cible de la transaction (dénommée « le client »). Car le rapport consiste à présenter cette société, et en particulier ses résultats financiers actuels et attendus. Le travail consiste alors à vérifier la pertinence, la cohérence ou même la véracité des données. Les conseillers du vendeur et de l'acheteur s'affrontent d'ailleurs pour faire prévaloir leur perception des résultats. Pendant que les uns présentent « des verres à moitié plein », les autres les présentent « à moitié vides ». Mais pour être sûr de ces présentations, il faut avoir longuement cherché les preuves. C'est une véritable chasse à l'information et à son exactitude qui anime les équipes. Cette traque qui met en concurrence les conseillers au sein d'une même équipe et les cabinets entre eux est l'occasion de nombreuses plaisanteries, comme le signale cette réplique d'un conseiller lors d'une réunion avec les conseillers du vendeur, et qui fait rire les quinze personnes de la salle : « *si ça existe, on aimerait l'avoir, si ça n'existe pas, on aura du mal à l'avoir* ». Cette réplique est emblématique de la situation de ces consultants : chercher de l'information, c'est être tributaire d'une donnée mal mise en forme par le client ou être à la merci de la malhonnêteté de celui-ci qui peut la cacher sciemment. On peut ainsi entendre de très nombreuses plaisanteries à propos de l'amateurisme

des clients exprimant qu'ils ne savent pas construire des chiffres corrects, qu'ils ne savent pas les interpréter, qu'ils ne respectent pas les règles, etc. Mais c'est aussi le peu de confiance qu'on peut leur faire que signalent certaines blagues : « *L'équipe est en réunion téléphonique avec le directeur financier de la société cible (celui-ci est dans un train et parle à haute voix, ce qui fait dire au responsable de l'équipe : « bonjour la confidentialité » et provoque les rires feutrés de l'équipe. Le responsable d'équipe dit au directeur financier : « Are we experiencing difficulties in getting new PPD? » (le responsable fait un signe avec son poing signifiant aux autres que c'est une question directe). Le Directeur Financier répond de façon assez générale (Le responsable fait semblant de jouer du violon. hochement de tête et sourires des deux autres) »* (extrait journal de terrain). Comme dans d'autres métiers de service dans lequel la réalisation du travail dépend du client, le rire se fait aux dépens de ce dernier, qu'on songe en particulier, aux blagues faites par les musiciens de jazz à propos de leurs clients rapportées par H. Becker (1982).

### 3.3. Soumission au supérieur hiérarchique et travail extensif

Ce que révèlent encore les plaisanteries, c'est la soumission, presque paradoxale, de ces consultants très diplômés à leurs supérieurs. Alors que leur diplôme les consacre (et c'est comme cela qu'ils se voient) comme l'élite scolaire française, ils se plient dans cette activité de conseil aux *desiderata* de leur responsable d'équipe, lui-même sous les ordres stricts de l'associé qui a vendu la mission. Ces ordres relèvent de la division du travail, de son contenu ou de ses horaires. En particulier, c'est une fois que l'associé a revu le travail et apporté ses commentaires et révisions, que les équipes peuvent continuer la production du rapport. Ils peuvent ainsi ne rien faire (« On peigne la girafe ») pendant l'après-midi entière, en attendant de recevoir les ordres de l'associé, ordres qui n'arriveront qu'à 18h, une fois de retour de ses « rendez-vous client ». Commence alors une longue soirée, voire nuit, qui ne se termine qu'une fois décidée par le responsable d'équipe. Les associés ou responsables réputés (trop) exigeants vis-à-vis de leurs équipes sont l'objet de nombreuses blagues, mais jamais devant eux. En revanche, ces derniers peuvent plaisanter avec leurs équipes, et devant le sociologue, de la façon dont ils maltraitent leurs équipes. Cet humour met en scène la normalité de la soumission et l'héroïsme des chefs « maltraitant » leurs subordonnés. Les nombreuses références humoristiques aux horaires tardifs et extensifs ne signalent pas la déviance, mais la norme de ces dernières : « *Il est 18h30. Je retourne voir l'équipe de Benoit. Je dis que je vais partir. Benoît me répond: « vous avez tort. On n'a fait que la moitié de la journée. C'est maintenant que ça démarre (rire général) » »* (extrait journal de terrain). Ces blagues sur les horaires sont régulières et s'attachent en général à épingleur ceux qui se permettent des libertés avec les horaires attendus et rappellent une norme celle de la « docilité » comme la nomme un de nos interviewés.

Cette soumission consentie est en permanence justifiée par d'autres plaisanteries, celles qui touchent à l'envie « de devenir riche ». Si l'appât du gain est un sujet de moquerie, il n'est en rien dénigré. L'idée rendue est que la pénibilité du travail en début de carrière, la dépendance au

client, la soumission à la hiérarchie et le travail extensif, sont un sacrifice fait pour l'argent, par « ceux qui ont le plus faim ». En revanche ce qui ressort de ces rappels humoristiques à l'idée de faire fortune, c'est l'incertitude radicale sur la rentabilité des sacrifices. En effet, la course est longue, semée d'embûches et tous, loin de là, ne font pas la carrière rêvée assortie de la fortune qui va avec. L'humour semble traduire, tant les difficultés du travail que l'incertitude de leur utilité.

## 4 – Marquer les frontières

C'est aussi l'inégalité face à cette incertitude qui ressort des traits d'humour, à travers un autre ensemble de plaisanteries, qui touche moins à l'activité elle-même qu'au groupe professionnel. A travers elles, on saisit explicitement les frontières de groupe et comment elles agissent. Là encore, l'attention à l'humour permet de donner du relief à un discours sérieux plus lisse : il permet de saisir des contours et des obstacles là où la présentation officielle adressée au sociologue donne souvent l'idée d'un monde ouvert, homogène et égalitaire.

### 4.1. Un entre-soi élitiste

*« Les conseillers m'ont annoncé qu'ils travaillent sur des données ultra-confidentielles. Je demande si les femmes de ménage ont accès aux salles dans lesquelles ils travaillent. La réponse fuse : « oui, mais de toute façon, elles ne savent pas lire! » (rire général), puis s'excusant presque : « non, je suis sévère. Elles ne pourraient pas trouver l'info pertinente parmi la masse » » (extrait journal de terrain)*

Cet exemple illustre assez bien la représentation auto-centrée et élitiste que les consultants se font de ceux qui font partie de leur monde. Ni les femmes de ménage illettrées, ni même encore les « assistantes BTS trilingues », sujet de moquerie récurrent : car il ne s'agit pas de savoir lire, encore faut-il comprendre ce qu'on lit. Ceux dont ils se sentent proches, ceux qui en sont, sont ceux qui ont fait les mêmes grandes écoles, les mêmes parcours d'excellence dans des structures de conseil en Finance renommées. Leur monde est ainsi un monde de financiers. Mais on a déjà vu aussi que les directeurs financiers sont la cible de moqueries. Ces derniers sont vus comme les petits de ce monde, même si c'est l'avenir le plus certain (et souvent redouté) qui guette les conseillers. Mais si l'on raille les plus petits que soi, on raille aussi les plus grands (ceux qui travaillent pour les structures les plus sélectives et prestigieuses) ou les plus riches que soi (les traders ou ceux qui travaillent dans des fonds d'investissement). Les grands noms d'employeurs de la place comme Goldman Sachs ou Rotschild reviennent fréquemment dans les blagues. Les personnes en fonds d'investissement, présentées comme méprisantes, « violentes » et pas drôles deviennent des caricatures risibles (« ils fument des barreaux de chaise »). Ces deux univers, celui des grandes banques d'affaire d'un côté et celui des fonds d'investissement de l'autre, représentent pourtant l'idéal du début de carrière dans le premier cas, et l'idéal de la fin de carrière dans l'autre. Quant aux traders, réputés pour gagner encore plus d'argent, leurs

qualités intellectuelles (« la rapidité » et « l'abstraction ») sont dévalorisées et leur absence de participation à « l'économie réelle » servent de repoussoir au modèle professionnel.

On pourrait encore rajouter que les plaisanteries sur les origines sociales montrent que ces financiers se voient comme un monde issu de la bourgeoisie, blanc et habitant les beaux quartiers parisiens et que la possession des codes sociaux propres à cette « dernière classe » (Pinçon et Pinçon-Charlot, 2007) est un élément d'appartenance au groupe professionnel.

#### 4.2. Etre ou ne pas être un professionnel

A l'intérieur de ce cercle ainsi délimité, une autre frontière est tracée permettant de distinguer ceux qui en sont vraiment. Cette frontière se joue au quotidien, dans les interactions de travail, et menace chacun dans la position qu'il occupe dans le groupe. Un grand nombre de boutades forment un jugement sur le professionnalisme de la personne, perçu à travers son travail ou son attitude. On a vu que les clients, directeurs financiers, sont souvent renvoyés vers le pôle de l'amateurisme. C'est le cas également des concurrents : on se moque avec plaisir des rapports réalisés par des structures concurrentes. Lors de négociations entre conseils de l'acheteur et conseils du vendeur, des joutes verbales cherchent à mettre en défaut le travail de la partie adverse, comme dans ce court exemple où pointe de chaque côté le mépris du travail de l'autre :

*« Conseiller acheteur: vous allez faire un point en cash out et sur ce qu'il reste à encaisser? »*

*Conseiller vendeur : Non, on vous laisse le calculer (rires)*

*Conseiller acheteur : ah (rires) on aurait été contents d'avoir votre version »*

*(Journal de terrain, observation d'une rencontre entre acheteurs et vendeurs)*

Ce point explique certainement que les cabinets les plus prestigieux, qui sont donc aussi les partenaires ou les concurrents les plus sérieux, soient aussi les plus moqués.

Mais au-delà de ces attaques envers les clients ou les concurrents, les plaisanteries sur le travail sont récurrentes entre membres d'une même équipe ou entre les responsables d'équipe et leurs subordonnés. On plaisante, on l'a déjà vu, de façon régulière sur ceux qui partent trop tôt le soir, mais également sur ceux qui, dans la journée ne travaillent pas, ou font semblant. Ce qui est en jeu ici, c'est la qualité professionnelle, toujours jugée et susceptible d'être mise en défaut.

*« Il est 18h, la réunion doit commencer. Un associé trouve qu'il n'y pas grand monde. Quelqu'un lui répond qu'ils sont tous en train de travailler. L'associé réplique en riant : « ceux qui sont ici, ce sont ceux qui n'ont rien à faire alors ? » (rires de la salle) » (Journal de terrain, observation d'une réunion générale).*

On blague aussi le travail d'autrui, de façon mordante et en public, comme ce responsable d'équipe à un tout jeune consultant, à propos de son graphique: « *Tes couleurs sont dégueulasses. C'est à cause de tes orientations sexuelles !* ». Ces plaisanteries ont d'ailleurs la forme de rites initiatiques : elles s'adressent principalement aux plus jeunes à qui il est explicitement demandé de savoir résister, sans verser dans la susceptibilité, la colère ou le trait d'humour revanchard déplacé. Là encore, la forme de réponse à l'humour manifeste la soumission demandée à la hiérarchie. Le sens des attaques humoristiques marque lui très clairement les places des uns et des autres. En revanche, entre conseillers de même position, comme par exemple entre associés, les blagues marquent les rivalités professionnelles. L'affrontement et la concurrence entre les conseillers pour l'accès aux ressources professionnelles (les meilleures prestations, clients, contrats, réputation, etc.) sont constantes. L'humour les traduit en même temps qu'il en est l'instrument. En matière de jugement professionnel, les plaisanteries ont ainsi un caractère performatif : dire en public l'insuffisance, c'est aussi la faire exister aux yeux de tous. La blague devient rumeur qui elle-même devient vérité par un effet de prédiction auto-réalisatrice. C'est ce que raconte cette conseillère d'un autre cabinet :

*« On a un responsable d'équipe, Jean-Philippe, qui en terme technique est excellent: il fait des rapports de 400 pages, mais trop dans le détail. Et il est dur avec ses équipes, il les fait sortir tard le soir. **Ce responsable est devenu une blague.** Les gens lui ont donné un surnom, « Jeanjean ». Quand on travaille avec lui, les gens savent qu'ils vont être enchaînés. Ils ne veulent plus y aller »*

### 4.3. Un accès fermé

Des plaisanteries performatives, touchant moins au travail lui-même qu'aux caractéristiques des personnes, construisent d'autres frontières internes au groupe professionnel, marquant de profondes inégalités dans les possibilités de faire carrière. De fait, les élites du groupe professionnel sont masculines et très diplômées (les plus prestigieuses des grandes écoles), alors même que la base du groupe est plus mixte (40% de femmes aux poste de débutants) et ouverte à une pluralité d'écoles. Les plaisanteries sur les écoles d'origine rappellent à la fois la hiérarchie de ces dernières et étiquettent, aux yeux de tous, chacun en fonction de son école. La blague devient ainsi stigmat, marquant le conseiller lors de ses interactions professionnelles. En rendant visible le diplôme, elle permet à ce dernier de jouer son rôle de sélection. Les blagues sexuelles jouent de la même façon sur les femmes. Elles renvoient les conseillers-femmes à leur appartenance sexuelle et à des qualités féminines associées susceptibles de ne pas être conformes avec les attendus professionnels : « elles font des bébés », « ne sont pas disponibles », « séduisent sexuellement les clients et les collègues », « peuvent être confondues avec des assistantes »,...

*« La fille qui a été licenciée était russe. Il y avait des blagues un peu à la con sur les filles de l'Est. C'est une vision graveleuse, un peu malsaine. C'était une grande blonde » (Entretien avec un conseiller)*



Dans un tel contexte, les femmes adoptent majoritairement un ethos de genre neutre. Elles portent des vêtements dont la féminité est atténuée (jupe ou pantalon stricts et chics, couleurs neutres) pour se rapprocher des costumes gris ou bleus, de coupe haut de gamme que portent les hommes. Les bijoux et coiffure sont sobres, les attitudes corporelles et discursives sont neutralisées (sans êtres masculinisées). Pourtant, certaines blagues les font basculer vers le pôle féminin (émotivité, superficialité, sexualité) dont elles essaient soigneusement de se distancier. Par exemple, vers 20h, dans un open-space presque vide, un responsable d'équipe s'adresse à une jeune conseillère, considérée comme très « performante » par le directeur et lui dit : « dis donc, j'ai trouvé un string, ce ne serait pas le tien ? ».

Par ces plaisanteries le sexe (re)devient stigmaté. L'humour participe ainsi à la construction des lignes de fracture interne du groupe et à la fermeture des positions élitaires, certainement autant qu'il les révèle.

## 5 – Se jouer des contradictions

Un dernier aspect de l'humour de ces conseillers en Finance dévoile ce que leur activité peut recéler de contradictions par rapport à la présentation officielle, institutionnelle de la profession : servir les intérêts du client en développant des méthodologies rationnelles, être utile à l'économie, favoriser la concurrence entre professionnels pour faire émerger les meilleurs. Mais si l'humour met au jour ces contradictions, il le fait avec une parfaite conscience du travail de dévoilement ainsi opéré, montrant que les contradictions sont vues, assumées et finalement minimisées par le groupe professionnel.

### 5.1. Est-ce bien sérieux ?

Les méthodes utilisées pour séduire les acheteurs potentiels de société sont présentées comme sérieuses, fondées sur des formules et calculs complexes, des données vérifiées. Pourtant, on parle et rit « d'évaluations au doigt mouillé », « de chiffres hystériques », de prévisions « optimistes et enthousiastes », de « magie des chiffres ». On sourit de « ses mariées qu'on rend plus belles ». On rit encore d'exposer dans son bureau les trophées, appelés *Tombstones* (pour pierres tombales) que les équipes reçoivent pour avoir participé à une opération. On se moque de ces « gadgets ». On rit encore d'avoir participé à « l'école des fans » et d'avoir reçu « une médaille en chocolat » lors d'une remise de prix du meilleur conseiller en fusion-acquisition. On se gausse de la scientificité du classement affichée par le jury à grand renfort de mots comme « objectivité », « équité », « critères », « choix longs et difficiles », alors qu'on avoue que « les classements sont bidons » et que « les mieux placés sont justes les plus gros annonceurs » de la revue distribuant le prix.

Le rire n'est pas dénonciateur. Il marque plutôt qu'on n'est pas dupe de ces habitudes professionnelles. On les prend pour ce qu'elles sont : des règles du jeu. Par exemple, même si personne ne croit aux classements, ces derniers ont quand même des effets auprès des clients. Cette prédiction

auto-réalisatrice suffit à justifier qu'on continue le jeu pour continuer à en être. C'est ce que dit un associé d'un cabinet :

*« C'est un monde qui s'est auto-sophistiqué. Il y a des pratiques qui sont devenues des market-practices. Et si on ne les maîtrise pas, on est très vite largué »*

On rappelle aussi par l'humour la concurrence exacerbée entre chacun : *« le driver du métier, c'est l'amour ! »*, lance ironique un conseiller à propos des relations dans son cabinet. D'autres rappellent la situation paradoxale qui fait de chaque collègue à la fois une ressource indispensable et en même temps un concurrent dangereux :

*« On a un système d'évaluation à 360°. C'est débattu, et on est classé. Il ne faut pas être dans les 5 à 10 % du bas, qui sont licenciés (...). Ce n'est pas facile. Très stressant. Ça veut dire qu'on est toujours sous évaluation. Ce qui rend l'environnement paradoxal : on est classé, mais on ne peut pas réussir sans ses collègues. On est classé contre eux, mais on a besoin d'eux (rires) »* (Une associée d'un cabinet)

Mais là encore, l'humour montre qu'on a bien compris la situation et qu'on ne se laisse pas abuser par le discours officiel, comme celui des directions des ressources humaines par exemple.

## 5.2. Les conflits d'intérêts

Le second grand domaine d'autodérision est celui qui touche aux conflits d'intérêts sous-jacents à l'exercice professionnel. Le principal d'entre eux tient au fait que les conseillers ont un intérêt financier à vendre leur prestation, alors qu'ils présentent celle-ci dans l'intérêt de leur client. Cette situation donne lieu à de nombreuses plaisanteries, y compris en présence de clients :

*« Après la formation qu'ils ont donnée sur les fusions-acquisitions, Guillaume et Arnaud signalent qu'ils sont venus avec plein de documentation sur leur cabinet-conseil. Arnaud prend la parole : ce n'est pas pour prêcher pour ma paroisse, mais nous, « conseils », on n'est pas toujours là pour que le deal se fasse, mais pour bien conseiller notre client. J'ai l'exemple d'un de nos Partners (associé) qui appelle le PDG (son client) un soir pour dire : « Il faut pas que tu achètes la cible », alors qu'on était payé en successfees (en pourcentage du montant de la transaction). Et le deal ne s'est pas passé. C'est classe non ? (rires dans la salle) »* (observation d'une formation)

De la même façon un autre conflit d'intérêt est relevé, celui qui concerne la confidentialité des opérations et qui est censée être réglée par le cloisonnement des activités : un même conseiller en finance ne peut pas conseiller deux clients concurrents sur la même opération, un conseiller ne peut avoir accès qu'aux dossiers sur lequel il travaille, etc. Ce cloisonnement présenté comme très strict paraît en fait plus symbolique que pratique et donc peut-être facilement outrepassé. Cette muraille de Chine (le *Chinese Wall*) comme il est appelé dans le jargon est largement

moqué : entre deux conseillers côte à côte dans un bureau, on peut rire en présentant avec les mains un mur (invisible), censé matérialiser le cloisonnement entre les deux opérations, qui de fait n'existe pas vraiment. Les conseillers rient aussi souvent lorsqu'ils se déclarent « conflictés ».

D'autres sources de contradictions sont encore mentionnées par le rire comme les entreprises achetées que les fonds d'investissement « se refilent comme des patates chaudes » (le dernier qui la garde étant le perdant),... mais qui sont les bienvenues pour faire marcher les affaires.

D'une certaine façon, c'est la position éthique du groupe professionnel qui est épinglée par cet humour, mais sans que celle-ci fasse néanmoins problème. Cette position et ses contradictions sont d'ailleurs affichées publiquement par cet humour et ne sont donc pas secrètes. Elles sont une fois de plus une règle du jeu dont la connaissance crée l'appartenance à l'élite de ce groupe. Comprendre à quoi on joue – et comment on joue – quand on vend ou achète une société, et non pas être dupe des présentations officielles, c'est finalement aussi ce qui permet de distinguer les bons joueurs des mauvais. Et ce sont d'ailleurs ces « trucs » professionnels, que les directeurs financiers viennent apprendre lorsqu'ils assistent à des formations aux méthodes des fusions-acquisitions. Et ce sont ces mêmes directeurs financiers ou responsables d'investissement en fonds d'investissement, aguerris aux règles du jeu, qui seront ensuite vus comme les meilleurs clients des conseillers en finance. Avoir accès à cet humour sur les conflits d'intérêts, c'est d'une certaine façon rentrer dans l'intimité du groupe professionnel, en partageant ses secrets ou pour le dire dans les termes de E. Hughes, ses « savoirs coupables » (1997).

## En guise de conclusion

L'analyse de l'humour montre qu'il est un très bon révélateur de ce qui structure profondément ce groupe professionnel tant du point de vue de l'activité, des trajectoires que des appartenances. Il agit comme agent contrastant et permet de saisir à la fois finement et rapidement les rapports sociaux au sein de ce groupe. Pour autant, cette analyse suppose d'avoir un ensemble d'autres données auxquelles confronter ce qui fait rire. Car il faut aussi avoir vu ce qui ne fait pas rire pour saisir ce qu'il exprime.

Cette analyse a aussi mis en évidence que l'humour est un instrument des rapports sociaux. Il participe à la catégorisation de l'activité et des professionnels. Il pose et durcit les frontières externes et internes au groupe. Il dit les positions et places de chacun et peut faire bouger celles-ci. Plaisanteries, joutes verbales, quolibets et ironies sont autant de façons inégalitaires pour ces professionnels d'agir sur les rapports sociaux à l'intérieur du groupe.

Enfin, une dernière caractéristique de l'humour de ce groupe est d'être une ressource professionnelle et sociale. Dans ce monde qui se

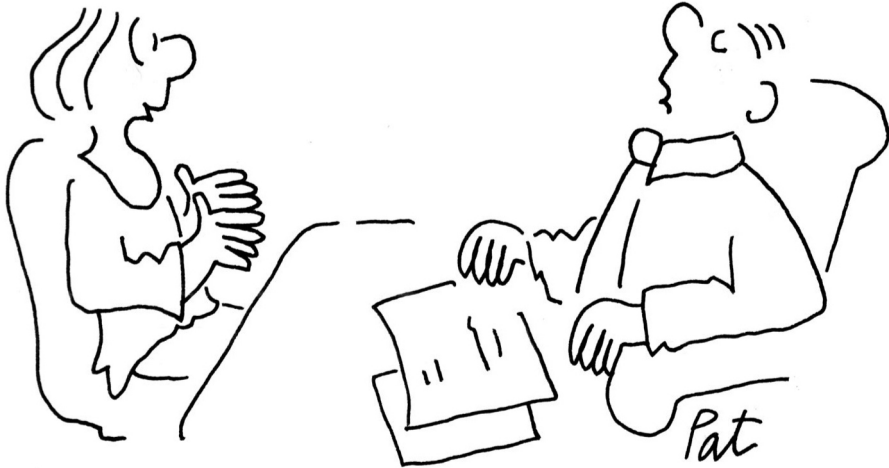
vit comme bourgeois, le maniement des différents registres d'humour, en fonction des interlocuteurs et des situations, est un marqueur social. Ne pas se tromper de blague, ne pas rire de façon inopportune, dire avec humour pour euphémiser la violence du propos, mais pouvoir aussi être grossier, sont autant de savoirs bourgeois (Bourdieu, 1979; Pinçon et Pinçon-Charlot, 1997) qui permettent l'intégration et la réussite professionnelle. Autant d'éléments qui semblent favoriser la reproduction sociale d'un côté et la socialisation anticipatrice à l'ethos bourgeois de l'autre.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Becker H., (1985), *Outsiders*, Paris, Métailié
- Bourdieu P., (1982), *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard
- Bourdieu P., (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit
- Boussard V., Loriol M., Caroly S., (2007), « Une féminisation sur fond de segmentation professionnelle genrée : le cas des policières en commissariat », *Sociologies Pratiques*, 1, n° 14, p. 75-88
- Elias N., (1969), *La civilisation des mœurs*, édition française 1973, Paris, Pocket Agora
- Elias N., (1991), *Mozart. Sociologie d'un génie*, Paris, Seuil
- Frisch-Gauthier J., (1961), « Le rire dans les relations de travail », *Revue française de sociologie*, 2, 4, p. 292-303
- Gumperz J., (1989), *Engager la conversation. Introduction à la sociolinguistique interactionnelle*, Paris, Minuit
- Hughes, E., (1997), *Le regard sociologique*, EHESS
- Jounin N., (2009), *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La découverte
- Pinçon M. et Pinçon-Charlot M., (1997), *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*, Paris, PUF.
- Pinçon M. et Pinçon-Charlot M., (2007), *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, Repères, La découverte
- Mainsant G., (2008), « Prendre le rire au sérieux. La plaisanterie en milieu policier », in Bensa A. et Fassin D., *Les politiques de l'enquête*, Paris, La découverte, p. 99-120
- Sanders T., (2004), "Controllable Laughter : Managing Sex Work through Humour", *Sociology*, 38(2), p. 273-291
- Zolesio E., (2009), « "Chirurgiennes de garde" et humour "chirurgical". Posture féminine de surenchère dans l'humour sexuel et scatologique », *Interrogations ?*, 8, p. 159-177

CERCO  
UN LAVORO  
PAGATO.

COS'È...  
UNA RAPINA?



- Je cherche un travail rémunéré.
- C'est quoi?... Un vol à main armée?

# La rengaine du mal être au travail. Quand l'humour subvertit l'ordre dans deux centres d'appels<sup>1</sup>

Phil Taylor \*et Peter Bain \*\*

**Résumé :** Cet article s'inscrit dans le débat nourri par des publications précédentes dans *Organization Studies* et plus largement, sur les motifs et les effets de l'humour et des plaisanteries au travail. Les auteurs soulignent le caractère subversif de l'humour sur le lieu de travail, rejetant les analyses qui voient l'humour comme contribuant inévitablement à l'harmonie organisationnelle. Grâce à une approche ethnographique, les auteurs ont pu pénétrer au-delà de la façade organisationnelle de deux centres d'appels, et mettre au jour de riches pratiques de la satire et de la plaisanterie. Tandis que l'humour est traditionnellement reconnu comme un moyen de rompre l'ennui et la routine, son utilisation par les travailleurs des centres d'appels prennent des formes nouvelles et spécifiques. Majoritairement, cependant, l'humour a contribué au développement de contrecultures vigoureuses, notamment dans les lieux où existent des conflits autour des buts et des priorités de l'entreprise. Néanmoins, les combinaisons particulières de culture managériale, d'attitudes syndicales et de nature de la structure conflictuelle permettent de comprendre les différentes formes d'usage de l'humour dans les deux centres d'appels. À Excell, la présence d'un groupe d'activistes cherchant à construire l'action syndicale dans un contexte de forte hostilité patronale a été déterminante. Ces activistes ont développé de façon consciente une utilisation instrumentale de l'humour afin de rendre le syndicat plus populaire et d'affaiblir l'autorité managériale. La démonstration que la satire subversive peut être un élément d'une action syndicale collective plus large sur le lieu de travail, constitue un apport original à la littérature récente sur l'humour organisationnel.

**Mots-clés :** Centres d'appels, théorie du procès de travail, humour, syndicats, résistance.

\* University of Stirling, UK

\*\* University of Strathclyde, UK

1. Article publié sous le titre « 'Subterranean Worsick Blues' : Humour as Subversion in Two Call Centres » *Organization Studies*, 24 (9), 2003, pp. 1487-1509. Traduit de l'Anglais par Stephen Bouquin et Françoise Piotet

## Introduction

Selon les trois critères retenus par le gouvernement pour mesurer la conflictualité, le nombre de grèves au Royaume Uni a baissé jusqu'à atteindre ses niveaux les plus bas à la fin des années 1990 (Davies 2001 : 302). En outre, et malgré une légère croissance ces dernières années, les données statistiques confirment la baisse sur le long terme du nombre d'adhérents aux syndicats (Hicks 2000). Au regard de ces données, de nombreux écrits en gestion ou des travaux universitaires en ont conclu que l'affaiblissement des syndicats, combiné avec les effets de nouveaux

systèmes de surveillance « panoptique » ou de management « participatif » des ressources humaines, ont produit des salariés à la fois apeurés et satisfaits. Quelle que soit la perspective adoptée, le conflit et l'inconduite ont disparu de la scène du travail contemporain.

Cependant, compte tenu de la difficulté de déduire des *comportements* à partir des statistiques des grèves (Blyton and Turnbull 1998 : 288), il est présomptueux d'en conclure que les lieux de travail sont harmonieux ou sans conflit, surtout si la définition du conflit inclue des pratiques autres que la grève. De même, le déclin des syndicats n'est pas « synonyme de la disparition de la résistance et du conflit sur les lieux de travail » (Ackroyd and Thompson 1999 : 146). La proclamation de la mort de la résistance émane de ceux qui ont peu de liens ou d'affinités avec la vie des travailleurs concrets ou de compréhension de l'expérience du travail. (Reeves 2001 : 188) illustre cette dissimulation de la réalité lorsqu'il affirme que le travail est 'la pilule du bonheur' et que les salariés, 'détenant dans leur cerveau les moyens de production, travaillent avec enthousiasme, ambition, eux mêmes étant désignés comme les principaux bénéficiaires de leur activité'.

On est ici en accord avec les différents auteurs qui ont mis l'accent sur la persistance des pratiques contestataires, du sens du syndicalisme et de « résilience des antagonismes ». (Par exemple : Thompson et Ackroyd 1995 ; Bradley et al. 2000). De plus, même lorsqu'il n'y a ni conflit ni résistance manifestes, on a pu prouver l'existence de la présence culturelle et sociale d'attitudes d'opposition (Stephenson et Stewart, 2001). Kelly (1998) a décrit le lieu de travail typique comme celui dans lequel le mécontentement des salariés a cru en même temps que la méfiance envers l'encadrement, alors que Bryson et McKay (1997 : 28) ont démontré la détérioration dans la durée de la perception des salariés concernant la qualité des relations de travail.

Comme dans le cadre de notre recherche antérieure sur les centres d'appels, on adopte ici un cadre conceptuel issu du cœur de la théorie du procès de travail (TPT) <sup>2</sup>. L'identification des éléments centraux de la TPT par Tompson et Smith (2000 : 56-57) inclut la nécessité d'un contrôle impératif sur le procès de travail afin d'assurer pour le capital une production rentable et la transformation du travail abstrait en travail concret et en surplus. On intègre, de plus, le point de vue selon lequel les relations sociales entre le capital et le travail reposent sur un « antagonisme structuré », l'exigence du capital de générer de la créativité et de la coopération de la part des travailleurs signifiant, en contrepartie, que la résistance des travailleurs recouvre et coexiste avec l'adaptation, la conformité et le consentement. Par essence, le lieu de travail est un lieu de contestation. Ces références théoriques ont servi de cadre à notre analyse de l'organisation du travail et des pratiques de contrôle par le management dans les centres d'appels. En conclusion de nos recherches, il apparaît que tous les centres d'appels font coexister en leur sein des formes nouvelles et extensives de contrôle, sans oublier cependant l'influence constante de l'organisation scientifique du travail (Bain et Taylor

2. Note du traducteur : la 'Labour Process Theory' (LPT, TPT en Français) a été élaborée et présentée par Harry Braverman dans son ouvrage *Travail et capitalisme monopoliste* (1974). Le procès de travail englobe la qualification des salariés, la manière dont ils travaillent, dont ils sont contrôlés dans leur travail et payés. L'exploitation capitaliste porte sur l'ensemble de ces éléments, le management jouant un rôle crucial en la matière.



2000 ; Taylor et Bain 1999 ; Taylor et al. 2002). On aborde également le fait que le travail dans les centres d'appels est répétitif, intense et souvent stressant.

On est en désaccord avec l'usage simpliste et inadéquat de la métaphore du 'panoptique électronique' comme moyen de qualification des centres d'appels, dans laquelle le pouvoir de supervision est 'devenu parfait' et la résistance des travailleurs anéantie (Bain et Taylor 2000 ; Fernie et Metcalf 1998). Tout autant peu convaincante à nos yeux est la version néo-Foucauldienne de la TPT (par exemple, Knights et McCabe 1998) qui réduit les possibilités de résistance à des actions individuelles et restreintes, où les travailleurs peuvent uniquement rechercher 'des espaces pour s'évader'. Par contraste, notre recherche a mis à jour des formes multiples et vigoureuses de résistance à la fois individuelle, quasi collective et collective (Bain et Taylor 1999, 2000 ; Taylor et Bain 1999, 2001, 2003) enracinée en partie dans l'expérience de travail au sein de 'cet environnement exceptionnel de travail' (HSE 2001). Un désaccord sur l'évaluation de la performance, les conditions d'emploi et le « régime managérial » sous-tend, à n'en point douter, les manifestations d'humour des salariés des deux centres d'appels auxquels se réfère cet article. Les preuves manifestes de l'humour créatif et inventif avancées ici sont un argument supplémentaire contre tous ceux qui croient que les salariés ne peuvent que se soumettre au système total de surveillance et de contrôle, excluant toute divergence avec les normes de comportement définies par la direction (Par exemple, Sewell et Wilkinson 1992).

Une brève recension de la littérature concernant l'humour au travail sera suivie par une présentation de la méthodologie employée, fondée sur l'idée que la mise au jour de l'humour des travailleurs exige des chercheurs qu'ils aillent enquêter sous la surface de l'organisation. On centre ensuite l'attention sur les contextes de l'étude de cas de façon à encadrer les schémas de l'humour au travail dans le contexte spécifique de l'organisation du travail et de la relation d'emploi. On fait l'hypothèse que la forme spécifique de l'humour dépend de l'interaction entre le « régime managérial » et le degré et la nature de l'auto organisation des travailleurs. Bien qu'il y ait des similitudes, les deux cas étudiés sont caractérisés par des régimes de « faible confiance » et de « régulation élevée », il existe aussi des différences. Chez Excell, la régulation du processus de travail y était plus intense que chez 'T' et le management y était plus fermement opposé au syndicalisme et à la contestation des salariés. Une différence majeure était liée à la présence, chez Excell, d'un groupe de militants engagés dans le projet plus large de la mise en place d'un syndicat. Ces différences ont eu tendance à influencer le style, le caractère et l'objectif de l'humour dans les deux sites.

Nos travaux confirment le fait que l'essentiel de l'humour contemporain sur les lieux de travail a « un contenu corrosif », « essentiellement centré sur les activités managériales » (Ackriod et Thompson 1998 : 1). Cependant, nos recherches chez Excell suggèrent une dimension complémentaire à attribuer à la satire et à la plaisanterie qui doit encore être

confirmée. Le présent article s'appuie donc sur la recherche de Rodrigues et Collinson (1995) quant à l'utilisation de l'humour dans un journal syndical brésilien : *The Goat*.

Alors que ces derniers explorent la manière formelle par laquelle le syndicat utilise l'humour 'pour mettre en évidence l'inconsistance des pratiques managériales et résister à une campagne de mise en œuvre d'une culture d'entreprise' (Rodrigues et Collinson 1995 : 758), on approfondit cette question en examinant le lien entre la mise en place d'un syndicat et l'humour au niveau informel du lieu de travail.

## I – Prises en compte de l'humour

Comme le soulignent Collinson (1988) et Ackroyd et Thompson (1999), l'humour sur les lieux de travail est reconnu depuis longtemps comme une conduite significative. Les recherches ethnographiques ont révélé sa permanence, souvent sous la forme de résultats annexes au sein de recherches plus larges (Roy 1958 ; Lupton 1963).

Il n'existe cependant pas de consensus sur les raisons et les effets de l'humour au travail, quoi que de nombreux commentateurs ne considèrent pas ce dernier comme étant subversif ou susceptible de l'être. Collinson (2002) se réfère à Radcliffe-Brown (1965) qui pensait que l'humour contribuait au consensus et à l'harmonie en désamorçant le conflit et en servant de soupape de sécurité, et il met en lumière l'influence de la tradition fonctionnaliste qui dénie à l'humour au travail la possibilité d'être radical dans ses intentions et dans ses effets (par exemple, Bradley 1957 ; Coser 1959). Hay (2000) présente un exemple récent de la permanence de la recherche concernant les « fonctions » de l'humour. D'autres usant d'arguments normatifs ont prétendu que l'humour pouvait être un outil de management efficace (Barsoux 1993) et que sur les lieux de travail contemporains, les managers pouvaient efficacement utiliser l'humour pour motiver les salariés (Deal et Kennedy 2000).

Même les auteurs issus d'une tradition plus radicale et critique ont prétendu que l'humour sert à désamorcer les tensions et entretient la qualité des relations sociales hiérarchiques :

« Plaisanter au travail a une importante fonction de régulation en procurant un moyen d'expression qui entretient la cohésion du groupe, détourne l'attention des aspects déshumanisants du travail et conforte le pouvoir de la hiérarchie. En ce sens, l'humour est un facteur essentiel de l'oblitération des relations sociales de production et un moyen de supprimer les tendances aliénantes du travail » (Noon et Blyton 1997 : 159-160)

Par contre, plusieurs auteurs s'opposent à ces perspectives. Linstead (1985) a affirmé que l'humour est souvent étroitement lié aux manifestations de résistance et de sabotage, contribuant à créer un monde informel à l'extérieur des contraintes du contrôle managérial. La

recherche fondatrice de Collinson (1988) a soutenu que la plaisanterie est un moyen par lequel les groupes de travail définissent une identité, distincte de celle du management et des autres salariés. Trois dimensions caractérisent l'humour sur les lieux de travail selon lui : la résistance, la soumission et le contrôle. Collinson a souligné le fait qu'il y avait des limites à l'humour conçu comme résistance, dans la mesure où il est une forme d'expression des identités masculines, et ce lien avec la masculinité signifie, qu'en dernier ressort, les liens noués entre les travailleurs qu'il avait observés étaient superficiels. De ce fait et à juste titre, Collinson met en garde contre toute vision romantique de l'usage de l'humour par les travailleurs et ne sous-estime pas le sexisme, le racisme et autres formes d'humour qui sèment la division et qui sont utilisées pour saper le potentiel radical de l'humour. En bref, il discute le fait que l'humour au travail est contradictoire, combinant des éléments de résistance et de contrôle, de telle sorte que bien qu'il soit souvent subversif, il peut aussi être oppressif.

Ackroyd et Thomson (1998 : 7) discutent le fait que « l'humour ciblé » (visant, ciblant et se moquant de quelqu'un) sera vraisemblablement observé sur les lieux de travail. Bien que le processus par lequel les plaisanteries sont ciblées soit complexe, beaucoup ont à la fois des cibles (le sujet de la plaisanterie) et des auditoires (qui la plaisanterie est-elle censée amuser ou influencer). Ils identifient trois types d'humour ciblé (la pitrerie, la taquinerie et la satire) différenciés selon les cibles, les auditoires, les objectifs, les contenus et la personnalité qu'ils combinent dans une typologie de la plaisanterie (Ackroyd et Thompson 1998 : 17). Ils contribuent de manière significative au débat en développant, en premier lieu, quatre catégories analytiques d'inconduite : désaccord sur l'appropriation du travail, « des outils utilisés pour le travail », « du temps passé au travail », et « le point auquel les salariés adhèrent à leur travail et à leur employeur » (Ackroyd et Thompson, 1999 : 17). Cette dernière catégorie englobe l'humour au travail et la plaisanterie. En second lieu, ils avancent le fait que « les commentaires ironiques, sardoniques et satyriques sur les initiatives managériales, endémiques en Angleterre, sont devenus, dans le contexte actuel, des formes importantes d'inconduites » (Ackroyd et Thompson 1999 : 10). L'écart entre la rhétorique managériale prétendant accorder la priorité à l'opinion des salariés et des situations de travail inchangées encourage les commentaires cyniques. Pour Ackroyd et Thompson (1998 : 103), plaisanter de cette manière constitue un 'courant souterrain' de plus en plus dominant « pour discréditer les prétentions managériales ».

Le résultat de l'étude de cas est analysé à partir du cadre de cette théorie critique, en rejetant la perspective fonctionnaliste et en reconnaissant le potentiel subversif de l'humour au travail. Tout au long du développement, un effort est déployé pour intégrer les données empiriques dans les préoccupations conceptuelles de ces auteurs critiques.

*La recherche s'est déroulée entre 1998 et 2000 dans deux centres d'appels nommés 'T' et 'Excell'. Chez 'T' les chercheurs ont conduit une enquête de type ethnographique. Chez Excell, ils ont suivi à l'extérieur de l'entreprise la création du syndicat et interrogé des salariés et d'anciens salariés de l'entreprise.*

*Bien qu'elles partagent bien des traits communs, les deux entreprises sont sous-traitantes. Le travail y est répétitif et la discipline stricte. Elles se différencient par leurs activités (plus diversifiées chez T que chez Excell) et par leurs 'régimes managériaux' (forte hostilité au syndicat chez Excell, attitude plus pragmatique chez T) et par l'existence ou non d'une auto-organisation des salariés (forte chez Excell, pas de protestation collective chez 'T')*

## 3 – L'humour chez 'T' : une subversion sans direction

### 3.1. L'humour comme moyen d'échapper à l'ennui et à la routine

On assiste à des pitreries lorsque des salariés se prennent eux-mêmes pour cible de leurs plaisanteries. À titre d'exemple, après la fête de Noël de l'entreprise, Andy qui était « sorti » avec la fille d'un cadre supérieur, a joué une sorte de rituel d'auto dérision. Andy, surnommé « Mr Cheese »<sup>4</sup> en raison de ses manières onctueuses au téléphone, se souvenait parfaitement de ce qu'il avait fait cette nuit là, mais prétendait l'avoir oublié en raison d'une consommation excessive d'alcool (observation 13 décembre 1999). Ses camarades l'ont bombardé de questions portant à la fois sur des détails publics et privés auxquels Andy a répondu en jouant les idiots. La journée durant, cette pantomime a été jouée devant de nouveaux auditeurs au fur et à mesure que de nouveaux salariés arrivaient pour interroger « la victime ».

La catégorisation de l'humour en pitrerie, plaisanterie et satire élaborée par Ackroyd et Thompson fournit un précieux cadre analytique permettant d'observer et d'analyser les manifestations de l'humour. Il faut cependant admettre que les protagonistes peuvent jouer différents rôles et utiliser plus d'une forme d'humour, comme cet exemple de pitrerie et moquerie qui inclut des commentaires satiriques ouvertement critiques de l'encadrement. Un employé a souligné : « C'est la première fois qu'une Martine (surnom donné à une fille de cadre) a été baisée par quelqu'un d'ici », une perception qui éclaire la distance existant entre les salariés et les cadres supérieurs et présente une appréciation des réalités du pouvoir et de l'autorité. Cependant, la plaisanterie et le badinage satiriques entre salariés ou entre salariés et chefs d'équipe étaient la forme dominante d'humour, plutôt que les pitreries, et revêtaient différentes formes bien identifiées.

Plusieurs salariés ont souligné le fait que rire était la seule activité leur permettant de « continuer à travailler ». Dans le secteur des ventes où les

3. Note des traducteurs. La longueur de l'article nous a contraint à résumer ces parties et nous nous en excusons auprès des auteurs. Dans la suite du texte, les coupures sont mentionnées par des points de suspension

4. « Monsieur Sourire »

objectifs sont particulièrement durs, Pat a décrit ainsi les effets des coups de téléphone incessants et comment ce régime de travail l'a contraint à « partir » au bout de 11 mois :

« Les gens sont malheureux – beaucoup de raisons à cela mais surtout les appels. On a l'impression de vivre des cycles. Un nouveau lot arrive, pimpant et frais, perd ses illusions et quelques uns s'en vont, puis c'est un nouveau lot de bétail pour l'abattoir. Je ne serai probablement pas là la semaine prochaine parce que mon entretien s'est très bien passé... Cet endroit vous prend la tête, s'il n'y avait pas les plaisantins, ce serait insupportable » (entretien, 27 février 2000)

Une « communauté de comédiens » pour utiliser l'expression de Collinson avait rendu le travail supportable. Au sein de cette communauté, il était possible de discerner une hiérarchie fondée sur l'habileté à faire rire les camarades de travail, Mark, Shona et « Norrie le Hun » y figurant en tête en matière de badinage et de « mise en boîte ». Mue par le désir d'alléger l'ennui et la frustration de la performance, la communauté en a fait un usage courant. Les salariés confrontés à des clients irritants, emberlificotés ou lents appuyaient sur le bouton « muet » et, lorsque les clients ne pouvaient plus les entendre, faisaient des commentaires sarcastiques à leurs voisins de travail /.../. Très souvent, tandis qu'ils parlaient au téléphone, les employés exprimaient leur frustration et leur étonnement par des regards, des mimiques et des postures. Ces commentaires et ces expressions faisaient partie d'un rituel, suscitant des attentes parmi les collègues, soucieux d'entendre un compte-rendu de ces appels. Si le nombre d'appels était suffisamment faible pour permettre une interruption entre chacun (et si aucun chef n'était présent), un petit groupe se constituait pour se « foutre de la gueule » des clients et surenchérir par des exemples de leur bêtise. Dans la mesure où 'T' recevait des appels en provenance de toute l'Angleterre, il était alors possible de mimer les accents régionaux, source incomparable de divertissement /..../

À n'en point douter, il s'agit là d'exemples d'utilisation de l'humour comme stratégie pour faire face ou survivre (Noon et Blyton 1997). L'objectif premier est de rendre la journée plus attrayante, procurer une détente face à la routine des appels téléphoniques. Mais une telle conduite « reflète et renforce un sens partagé de soi, d'une identité et d'une distinction du groupe » (Collinson 1988 : 185), soulignant l'existence d'une sous culture organisationnelle distincte, en conflit aigu avec les valeurs et les priorités de la direction. L'agression verbale envers les clients, même à distance, allait manifestement à l'encontre des principes de la culture de l'entreprise. Non sans quelque ironie, alors même que les salariés se « foutaient de la gueule » des clients, pendaient au-dessus de leurs têtes des maximes telles que : « Accorder la priorité à la satisfaction des besoins des clients ». Ces rituels doivent être considérés comme étant subversifs dans leurs effets dans la mesure où ils contestent les valeurs du management et subvertissent l'éthique du service rendu aux usagers.

Ackroyd et Thompson suggèrent que les conflits sur les lieux de travail mobilisent des enjeux d'identité (1999 : 101). Le management, certainement sur le plan discursif, est intéressé à obtenir un niveau plus élevé d'implication de la force de travail ; un objectif qui le conduit à laisser les employés exprimer leurs opinions. Bien sûr, un tel encouragement à l'ouverture est fortement limité et il est permis d'en user tant que cela bénéficie à l'organisation. Étant donné que la promesse, suggérée par la culture d'ouverture, peut entrer en conflit avec une réalité inchangée de performance de tâches routinières, les travailleurs utilisent ces espaces limités en y insérant l'expression de leurs intérêts en tension avec les objectifs du management. Dans ces conditions, faire des blagues, ce qui est excusé dans les conventions de discours sérieux, devient un moyen de conduire des attaques satiriques sur le management :

« Faire des blagues ... est tout à fait approprié quand un groupe doté d'un pouvoir épouse la volonté de le garder entre soi, sans être capable d'accepter l'égalité. C'est dans ce genre de situation que les blagues deviennent un outil utile » (A&T, 1999 : 102)

Les blagues des agents de 'T' confirment ces analyses, et soulignent combien l'humour a pour finalité de miner l'autorité des chefs d'équipes. Formellement, ces derniers avaient la responsabilité d'assurer une quantité et une qualité satisfaisante du traitement des appels. Lorsque le niveau de « performance » devenait inacceptable, le management y répondait par du coaching et l'injonction à une plus forte implication. La plupart des chefs d'équipe, surtout lorsqu'ils étaient récemment issus du rang, étaient encouragés par les seniors managers à maintenir un contact informel avec leurs anciens collègues. La tension entre les 'rôles directifs et conventionnels' de chef d'équipe et l'incitation à faire « comme si » ils étaient toujours membre du groupe subalterne reflètent de manière spécifique les pressions auxquelles ils font face. Trois exemples illustrent cela :

### 3.2. Prendre pour cible

Quand les volumes d'appels étaient bas, les rumeurs remplissaient rapidement le vide. À cette occasion, les propos se focalisaient sur la sortie du vendredi précédent. Le sujet majeur était bien évidemment les inconduites des employés : qui s'était saoulé, quelles parties de l'anatomie avait été touchée par qui et qui a terminé la nuit avec qui. Même si les sujets s'y prêtent, le langage n'était jamais sexiste ou offensif ; avec une participation « égale » du genre masculin et féminin, les deux catégories adoptant autant des postures de protagonistes que de « victimes ». Monica, la chef d'équipe, était chargée de sanctionner les salariés ; très portée sur la consommation d'alcool, elle était la cible de blagues en tout genre. Par exemple « cette robe n'a pas dû te coûter cher, tu n'as payé que la moitié du prix vu qu'elle n'a pas de dos ». Même si deux autres agents, Linda et Mark, étaient également la cible de blagues, les plus vaches étaient dirigées sur Monica / .../

### 3.3. Les limites de la tolérance

Après autorisation du management - en période de fêtes de Noël, un peu de joie était de rigueur- un questionnaire humoristique fut élaboré et distribué par Hughie. Tout le monde fut interrogé avec des questions du genre : « qui est la/le plus sexy ? » « qui est le plus ronchon ? », « le plus effrayant ? ». Pendant que le questionnaire circulait, les blagues fusaient sur les personnes les plus appropriées pour l'une ou l'autre des questions. De nouveau, les chefs d'équipe étaient les cibles principales, les moins populaires étant affublés des qualificatifs les moins affables ; « L'infirmière Ratched » a gagné le prix « grincheux ». Le questionnaire initial avait dépassé les limites de l'acceptable tel que défini par le management comme cet extrait de conversation le révèle :

« Hughie : nous avons une question dans la première version « qui va être lourdé avant Noël » et nous avons dû l'enlever car ils étaient sur le bord de l'explosion

Al : Mais qui était sur bord de l'explosion ?

Hughie : Et bien le management à cause de ce qui allait arriver à ceux-là (regardant vers les équipes de campagne)

Clare : C'est parce qu'ils sont baisés. Tout les temporaires des équipes de campagne vont être lourdés le 19 décembre »

Les chefs d'équipe étaient ambivalents. Bien qu'approuvant le sondage, au point que certains se sont impliqués dans les formulations des questions, une limite était tracée entre ce qui relevait d'un amusement innocent et des questions sensibles. Ils tentèrent même de juguler la spontanéité en demandant que les questionnaires remplis soient transmis à Monica afin qu'elle en compile les résultats. Cela montre que l'humour créatif dans un régime de travail de cette sorte n'est jamais inoffensif. Les questionnaires remplis révélaient combien les employés avaient saisi avec enthousiasme l'occasion de se moquer à la fois des chefs d'équipe ainsi que de ceux considérés comme des bénis-oui-oui.

### 3.4. Je ne parle pas français (en Français dans le texte)

Étonnement, le manager d'une section en langue Française du centre d'appels était incapable de parler la langue maternelle de la majorité des membres de son équipe. Inévitablement, ceci a généré des problèmes opérationnels permanents et miné son autorité de superviseur. Lors d'une occasion devenue mémorable, le manager était assis derrière un opérateur afin de le coacher sur la manière de traiter les appels, lui demandant de traduire les demandes du client et ses réponses. Des mois plus tard, cet incident hilarant provoquait toujours la dérision tant au sujet de l'infortuné manager que de l'entreprise (Observation, 19 mars 2000). /.../. Cette anecdote a fini par symboliser l'incompétence managériale. La section de langue Française formait un groupe avec une forte organisation et leur humour dévastateur a élargi le clivage entre eux et l'entreprise.



Ces exemples révèlent un courant souterrain de méfiance profonde à l'égard du management et montre combien l'humour peut être une manière, parfois subtile, parfois explicite, de contester l'autorité. Ces faits contredisent l'analyse de Noon et Blyton (1997) expliquant que l'humour est toujours une manière de masquer les rapports sociaux de production. Les tentatives du management de réduire l'écart entre les chefs d'équipe et les employés en encourageant la familiarité se sont révélées être un échec. Les agents ont utilisé l'humour pour rendre parfaitement claires les limites de l'autorité, en subvertissant la tentative d'humaniser les superviseurs à l'aide d'une culture : « on est tous des potes ». Les efforts de superviseurs en faveur d'une culture de l'humour ou du contrôle des plaisanteries se sont révélés contreproductifs. À l'abri de l'écoute du management, les agents partageaient entre eux les triomphes mineurs dans ce qui était sûrement une bataille identitaire mais pas seulement. Leurs actions rappellent la vieille tradition consistant à ne rien laisser passer au contremaître.

### 3.5. Cynisme concernant le management en général

Il n'y a rien de nouveau dans la circulation des caricatures, slogans, poèmes, histoires et petits morceaux de philosophie de comptoirs, de prophéties, de messages ironiques ou humoristiques, fréquemment du genre : « Il ne faut pas être fou pour travailler ici mais ça aide quand même ». En devenant anonymes, le volume de messages contenant des attaques satiriques sur le management peut s'être accru, même s'il est difficile d'en être certain. Certains messages sont rédigés sur le lieu de travail et contiennent des références spécifiques à l'organisation, tandis que d'autres sont généraux, transmis de main en main, ou, désormais, envoyés par E mail ou recueillis sur Internet. Alors que le cyber-humour peut être vécu comme oppressif par les employés (Collinson 2002 : 277), les deux exemples ci-joints de courriels satiriques (figures 1 et 2) qui ont suscité un grand amusement chez 'T' lorsqu'ils ont circulé dans le réseau des collègues en qui on peut avoir confiance doivent être considérés comme subversifs. Le premier se moque d'un meeting de management de haut niveau, en opposant cette activité n'exigeant aucun effort avec celui (implicite) des travailleurs ordinaires. Le second peut être vu dans le contexte d'un contrôle étroit des temps travaillés dans les centres d'appels et qui inclut souvent le temps des pauses toilette.<sup>5</sup> Les deux images contribuent à approfondir le sentiment de distance entre employeurs et salariés.

La signification de l'humour chez 'T' comme moyen de surmonter l'ennui et de réduire les pressions ne doit pas être sous-estimée. Il en va de même pour sa force satirique dirigée contre les objectifs managériaux. Cependant, l'ensemble des actions sarcastiques et satiriques relèvent d'une subversion sans objectif, déconnectée de toute stratégie consciente de contestation du champ du contrôle managérial ou visant une amélioration des conditions de travail. Ce qui ne veut pas dire que l'humour manquait d'objectifs. L'expérience du procès de travail, des salaires et de primes relativement faibles et l'insécurité contractuelle des temporaires, servent de support à l'envoi incessant de flèches humoristiques dirigées

5. Le premier dessin montre une photo de dirigeants souriants assis autour d'une table. Des commentaires entourent la photo : « Vous sentez-vous seuls ?, Détestez-vous prendre des décisions ? Plutôt parler qu'agir ? Alors, pourquoi ne pas organiser une réunion. Vous pouvez y rencontrer des gens, dormir en paix, apprendre à écrire des volumes de notes sans intérêt, vous sentir important... Et tout cela pendant le temps de travail. La légende en très gros caractères de la photo est « RÉUNIONS » l'alternative commode au travail.

Le second montre des toilettes aménagées avec un écran d'ordinateur et un téléphone de chaque côté du siège.

contre la direction et le management qui promettaient beaucoup et donnaient peu. Le fait est que saper le management au moyen de l'humour, avec une indéniable efficacité quant à la corrosion de l'autorité, n'a pas été associé à une large et consciente opposition syndicale à l'employeur, contrairement à ce qui s'est développé chez Excell. Deux ans plus tard, malgré la diffusion sporadique de tracts par deux syndicats, les employés de 'T' n'ont toujours pas de syndicat.

## 4 – Humour chez Excell : une subversion consciente et orientée

### 4.1. Les « mauvais garçons »

Chez Excell, les dirigeants et les cadres étaient en grande partie responsables du fait qu'ils étaient l'objet de moqueries incessantes et sans pardon. Certains dirigeants étaient devenus très impopulaires en raison des pressions incessantes pour atteindre les objectifs et les menaces envers certains employés. De plus, le management a involontairement contribué à la formation d'un groupe oppositionnel en doublant les individus considérés comme fauteurs de troubles comme « les mauvais garçons ». Plus les managers ont conduit des actions disciplinaires mesquines contre les mécontents, plus ces derniers ont formé un groupe cohésif et ont développé des formes communes d'expression et d'identité au moyen d'un ensemble de croyances partagées. L'humour a facilité la création de ce « groupe extérieur », unissant des individus disparates dans une organisation collective :

« Je pense que l'humour était la colle qui a initialement rendu l'action collective possible. Sans cela, les gens n'avaient pas de raison objective de ressentir un peu de chaleur, d'engagement, de sens de camaraderie pour quiconque. Nous devons développer une sorte de parenté, des sentiments émotionnels et soutenir chacun d'entre nous car nous étions sur la brèche. Cela ne s'est pas fait organiquement, cela s'est fait de façon assez délibérée. » (Interview, Gary, 12 Décembre 2000)

Le fait que ce groupe de dissidents était marrant les a rendus – ainsi que le syndicat auquel ils étaient identifiés – plus attractifs.

« C'était important que les gens comprennent qu'ils pouvaient s'asseoir et blaguer avec nous et d'autres qui étaient impliqués. Et le terrain commun que les gens partageaient fut leur habileté à rigoler des gens qui prétendaient ou voulaient les diriger » (interview Gary, 12 décembre 2000).

### 4.2. L'humour comme composante d'une stratégie consciente visant à saper le management.

« Oh hé, cela avait toujours trait aux moyens pour une fin. On n'a jamais cherché à mal se comporter pour le plaisir de le faire - bien sûr, j'aimais bien le faire et me marrer - mais c'était toujours avec un but précis. » (Interview, Jimbo, 22 juin 2000)

Le management était ridiculisé et cela de manière délibérée visant à saper son autorité. L'objectif principal des « militants » était de démontrer aux collègues de travail que personne ne devait avoir peur du management. Et cela en tournant en dérision les supérieurs, en particulier ceux qui jouaient leur rôle avec zèle, sans encourir de représailles, permettait d'éroder l'autorité. Les blagues, les moqueries et les pamphlets permettaient de transmettre des messages sérieux. Les exemples suivants démontrent autant les manières inventives par lesquelles l'autorité était minée et la compréhension plus sophistiquée du rôle de l'audience.

« Nous remettons tout le scénario du contrôle cul par dessus tête afin que les fous puissent devenir les rois d'un jour. Si tu dis en face d'un manager "t'as vu ses godasses, je ne crois pas que ce type gagne 20.000 livres sterling par an". Bref, la fière allure sera mise à mal, ne serait-ce qu'avec une remarque de ce genre. » (Interview, Gary, 12 December 2000)

« Des gens comme Sammy étaient très efficaces. Il développait une routine, qu'il pouvait utiliser au bon moment contre les managers, mais de manière qui ne l'exposait pas à des mesures disciplinaires car les questions posées faisaient parties d'une conversation normale. Il posait des questions absolument vides de sens aux managers comme par exemple « C'est quoi ta couleur préférée, Roy ? » /.../. On créait une situation où les gens travaillant à nos côtés pouvaient voir comment les managers, qui les humiliaient habituellement, étaient inadaptés. Cela n'avait aucun sens sauf si les gens pouvaient en être témoin. » (Interview, Colin, 15 juin 2000)

La détestation de certains managers était telle que les railleries habituelles étaient parsemées d'un humour plus vicieux telle l'humiliation infligée à un récent promu particulièrement impopulaire :

Par exemple, Jimbo laisse sur la table d'un cadre une carte de vœu à laquelle il agrafe un préservatif rempli de soupe qui se déverse sur le costume du cadre lorsqu'il en prend connaissance) /.../

Aucune action ne pouvait être entreprise contre le suspect car cela aurait attiré l'attention sur l'humiliation subie, invitant à ridiculiser encore plus le manager. Il y avait aussi les racontars sur la vie privée des managers qu'on leur renvoyait à la figure. Un jour, l'un d'entre eux reçut cette remarque cinglante après qu'il ait tenu une réunion de « motivation » d'équipe : « Et bien je sais que quand vous n'êtes pas ici, vous passez l'après midi chez vous assis à fumer de la drogue. » (Interview, Dave, 20 février 2000). De nouveau, le manager était la cible et impuissant quant à la parade. L'attaque avait une sorte d'infra-texte qui signifiait quelque chose dans le genre « si tu continues à nous faire travailler au fouet, on fera en sorte que les managers seniors sachent ce que tu fais pendant tes loisirs ». Les managers les moins appréciés, « les inconditionnels de l'entreprise », étaient affublés de surnoms comme « chrétien professionnel » ou « zob le zarbi », renforçant la solidarité du groupe et aiguisant le sens de la distance entre « eux » et « nous ». Ces exemples ne révèlent nullement l'ensemble du répertoire de parodies et d'invectives

dirigé contre des managers individuels et ce que les activistes syndicaux voyaient comme une guerre d'attrition sans fin.

### 4.3. Contester les règles et subvertir la culture d'entreprise

La suggestion d'Ackroyd et Thompson's (1999: 105) affirmant que l'ensemble des valeurs sous-tendant l'humour au travail est la preuve « d'une sous culture organisationnelle dissidente » est confirmée par l'inconduite des salariés à Excel. Il en est de même avec leur observation que cette sous culture distincte devient souvent 'une contre-culture ouvertement satirique et critique' dont l'existence est évidente dans les conduites des salariés contestant les règles formelles. Collectivement, les agents décidaient de se conformer, à leur manière, au code vestimentaire imposé par l'entreprise mais considéraient ce dernier comme superflu et coûteux :

Par exemple, le port de la cravate étant exigé, les salariés choisissaient les plus voyantes et des combinaisons de couleurs les plus criardes.) /.../

Cet indice révèle le remarquable degré de sentiment collectif tant sur le plan des pensées que des conduites sociales, justifiant l'analyse qu'une telle satire rend compte de l'existence d'une contre-culture vigoureuse. Un autre incident, déboulonnant la culture d'entreprise d'Excell, démontre combien les actes mêmes les plus spontanés sont informés par des identités collectives puissantes.

« Lors d'un service de nuit, le manager... faisait faire un tour à de nouveaux embauchés lorsqu'il passe devant la liste des missions affichées en gros sur le mur. Tout d'un coup, il réalise qu'il a derrière lui une dizaine de personnes et qu'il ne les leur a pas montrées. Il les fait reculer et commence à lire quand, de manière spontanée, dix d'entre nous se sont levés et l'ont salué en chantant The Stars Spangled Banner (l'hymne national américain). Bien entendu, les nouveaux ont compris le message qu'il n'y avait pas de respect à l'égard du management ou de l'entreprise » (Interview, Dave, 9 Mars 1999).

### 4.4. Le joker d'as

Il y avait un groupe d'employés identifiés par le management et défini par eux-mêmes comme « les mauvais garçons ». Ils partageaient une identité commune, et le code humoristique qui caractérisait leur activité était associé à l'objectif plus large de combattre un employeur considéré comme injuste. Malgré la nature collective de cette attitude, le rôle clef d'un individu dirigeant dans la campagne de syndicalisation était reconnu par tous (Taylor and Bain, 2003). Doit donc être reconnue la contribution remarquable de Jimbo, comme initiateur de nombreuses blagues. Il adoptait tour à tour les rôles de clown, de satiriste, d'animateur, combinant parfois ces trois figures de style pour augmenter l'impact subversif, et utilisait sporadiquement l'humour le plus noir, comme avec l'épisode de Franck et la carte de vœux de Noël.

« Parfois, c'était des choses effrayantes et perturbantes. Par exemple, Jimbo pouvait laisser des cartes traîner sur les bureaux des managers avec seulement un mot écrit : « menteur », et attendre ensuite leur réaction. Il pouvait aussi passer des mémos au peigne fin en corrigeant la grammaire et les renvoyer au management en leur demandant de les corriger avant qu'il condescende à les lire. » (Interview, Gary, 12 Décembre 2000)

Il était ouvertement gay, « il n'avait pas peur d'utiliser son identité sexuelle pour miner le management et gagner des gens à sa cause (Interview, Dave, 8 March 2000) et était en même « temps très marrant, un peu méchant sur les bords, très dur, harcelant souvent les gens sans arrêt ». Un de ses trucs consistait à « massacrer » les goûts vestimentaires ou l'apparence d'un manager, poussant la plaisanterie jusqu'aux limites de l'admissible. Jimbo pouvait aussi connecter les lignes de managers au téléphone rose, ou à « L'armée-du-salut » afin de les mettre dans l'embarras. Il s'en sortait en exploitant à la fois sa propre popularité et les attentes stéréotypées des managers concernant les homosexuels. Il pouvait dire et faire des choses que les managers n'auraient pas tolérées de la part d'autres employés. Aucun manager ne cherchait à le discipliner car cela aurait été contreproductif. Le spectre des mauvais coups accumulés par Jimbo et ses affidés était impressionnant. L'envie de faire le clown et le désir d'échapper à la routine des appels étaient incontestablement la cause de bien des pitreries, mais cela était en définitive lié à l'objectif plus sérieux de saper le management.

#### 4.5. L'humour et le syndicat

La frontière entre l'humour subversif et l'activité syndicale chez Excell était souvent très floue comme lorsque, par exemple, les forums de communication interne étaient sabotés.

« On devrait écrire nos exigences sur des tableaux de papier, mais pas sur la première page. Ils en donnaient ultérieurement un compte rendu en utilisant les tableaux et quand ils tournaient la page ils tombaient sur "parité pour Glasgow et Birmingham... Ils connaissent mon écriture, ils m'ont accusé, mais j'ai nié. Ils insistent "C'était ton écriture". Je répondais "M'avez vu écrire cela ?" Le manager répondait "Non", et je disais "Alors ferme-là !". Et il en était ainsi parce que mes arrières étaient couverts et qu'ils ne pouvaient le prouver. On se couvrait toujours les uns les autres. » (Interview, Jimbo, 22 June 2000)

Des centaines de tracts syndicaux ont été photocopiés au cours des équipes de nuit, laissés sous les claviers ou placés dans les casiers à courrier et le matin, les managers « péteraient un fusible ». Les tracts avaient un objectif sérieux, interpeller le management pour résoudre « 999 » des problèmes de service ou formuler des revendications concernant les salaires et les conditions de travail. Ils pouvaient contenir des informations confidentielles récupérées sur les bureaux des managers (un exemple de chapardage pour des objectifs collectifs) sur les bénéfices de l'entreprise ou le turnover. Mais la distribution de tracts sérieux était

mélangée à la diffusion des messages satiriques sous forme de poèmes ou dans ce cas prévu une recette de cuisine (voir figure 3) <sup>6</sup>.

De l'avis de tous, la réaction furieuse du management à « la recette » indique que cela a été l'acte satirique le plus efficace de Jimbo. Le contenu n'en est pas seulement drôle, mais va au cœur des priorités de l'entreprise et des réalités du travail. Deux jours plus tard, les cartes syndicales étaient mises sous les claviers et dans les casiers de courrier, les militants liant volontairement l'attaque satirique contre Excell et l'appel ouvert à joindre le syndicat.

Ces preuves obtenues chez Excel suggèrent un paradoxe : alors même que l'entreprise était profondément hostile à une présence syndicale et à toute critique, les managers se sont révélés impuissants face aux attaques satiriques. Ceci peut être expliqué en faisant référence à plusieurs facteurs qui émergent d'une analyse plus globale des développements à Excell (voir Bain et Taylor 2000; Taylor et Bain 2003). Premièrement, au cours de la période pendant laquelle ces exemples d'humour avaient lieu, s'est créé un délicat équilibre de pouvoir entre les militants syndicaux et le management. Craignant une exposition publique des mauvaises pratiques quant au service rendu et incertain face à un syndicat de plus en plus confiant en sa force, le management a donc opté pour une approche prudente. Le soutien aux activités contre culturelles et à leurs initiateurs était telle que toute tentative de sanction individuelle pouvait s'avérer contre productive. Une tentative récente de faire rentrer dans le rang, avec la volonté de démettre ensuite de ses fonctions un leader syndicaliste avait échoué en raison de la solidarité des collègues et une défense juridique impeccable. Face à ce qui a été considéré comme une victoire syndicale, un management contesté était sur la défensive, laissant aux militants un espace pour continuer à organiser leurs activités, y compris humoristiques.

Ceci a conduit Excell à suspendre temporairement le désir de se débarrasser des trublions. En mars 2000, elle prenait le chemin de la répression, licenciant deux leaders syndicalistes pour faute lourde après la diffusion d'un reportage télévisé sur les mauvaises conditions de travail. Mais la victimisation s'est révélée être une victoire à la Pyrrhus dans la mesure où la publicité a terni la réputation de l'entreprise, précipitant la décision de son principal client de remplacer les services d'Excel par un autre sous-traitant (Vertex). De façon significative, sur le plus long terme, la campagne visant à syndiquer la force de travail et sa reconnaissance s'est révélée très réussie. En mars 2009, 99,4 % des employés votaient pour la reconnaissance syndicale au sein des trois centres d'appels d'Excell, faisant ainsi la démonstration que les employés s'identifiaient réellement à leur syndicat et assumaient l'héritage des actions des militants menées au cours de la période que nous avons examinée.

6. Le tract présente une « recette pour un désastre » composée de divers ingrédients : réduction des salaires, mensonges de la direction...

Les données des deux études de cas suggèrent que les actes de clownerie « pure » sont relativement rares et sont supplantés par les moqueries et la satire. De manière générale, l'humour satirique, parfois virulent, voire vicieux et dirigé contre les superviseurs individuels ou le management en général, était prédominant. Les raisons se cachant derrière les blagues étaient également apparentes, en particulier la volonté de combattre l'ennui et la routine. À certaines occasions, la tentative d'échapper à l'aliénation prenait des formes originales, propre aux centres d'appels en dénigrant par exemple les clients chez 'T'. De façon similaire, l'observation de Collinson (1988) quant au fait que l'humour reflétait et renforçait un sentiment partagé d'identité de groupe est confirmée. L'humour et les blagues contribuaient au développement d'attitudes qui contrastaient de manière aiguë avec les valeurs et les priorités de la direction. Nous avons observé les éléments d'une contre-culture créée par les employés et dans laquelle des valeurs alternatives étaient clairement articulées, même si ce processus allait plus loin chez Excel. Gary a exprimé une compréhension sophistiquée de la manière dont l'usage de l'humour favorisait l'éclosion d'une culture oppositionnelle:

« La beauté de la situation était la suivante. Les managers ne comprenaient rien à l'humour, les employés le comprenaient très bien, ce qui est une inversion complète de ce qui arrive normalement sur le lieu de travail quand les managers sont briefés à l'avance sur la manière de se conduire et de disséminer des informations. Nous avons inversé le processus, nous savions ce que 'nous' étions en train de faire » (Interview, Gary, 12 Décembre 2000)

Les deux centres d'appels étaient le témoin d'une érosion de l'autorité des chefs d'équipe. Cependant, l'humour satirique à T semblait être plus opportuniste, une sorte de réflexe. Bien que la moquerie spontanée des managers soit présente chez Excel, les cibles étaient fréquemment sélectionnées à l'avance et les tactiques planifiées.

Les deux cas de figure ne suggèrent pas, à l'inverse des observations de Collins, que l'effet subversif de l'humour était sous-tendu par le sexisme ou des préoccupations plus étroites liées à l'identité masculine. Vue sous l'angle des rapports sociaux de genre, les deux cas soulèvent des comparaisons intéressantes et contrastées. Dans les deux situations, la répartition des sexes était égale avec 50/50 d'hommes et de femmes, avec peu de division sexuelle de travail entre les deux catégories, même si, comme dans la plupart des centres d'appels les femmes étaient sur-représentées au sein de l'encadrement de premier niveau. Chez 'T', les femmes participaient à égalité avec les hommes aux rituels de blagues, certaines étant mêmes des comédiennes de premier plan. Même si l'humour sexiste était présent, il était mobilisé de manière équivalente par les deux sexes. Dans la mesure où il y avait des plaisanteries salaces, hommes et femmes y participaient à part égale, mais dans la plupart des cas, l'humour était « osé » plutôt que sexiste. Chez Excell, il y avait une



dimension un peu « macho » de l'humour que les militants syndicaux ont très vite identifié et tenté de réduire, surtout quand les femmes ont rejoint la CWU et que certaines en sont devenues des membres dirigeants. Mais, comme plusieurs participants l'ont rappelé, c'était surtout le caractère maniéré de l'humour, stimulé par la présence de Jimbo, rendant difficile le classement de l'humour dans un critère de masculinité.

Les propositions centrales de Thompson et Ackroyd's, (l'humour sardonique et satirique est courant dans les lieux de travail contemporain de même qu'une méfiance profonde à l'égard des motivations du management, et sa prétention à l'ouverture d'esprit) sont confirmées.

Il en est de même de l'importance des interactions entre « régime managérial » et « auto organisation » des salariés. Les combinaisons contrastées de la culture managériale, du procès de travail et les attitudes à l'égard des syndicats et du désaccord, ont suscité des formes d'humour différentes chez 'T' et Excell. Bien que subversif dans les deux cas, l'humour était plus agressif, voire violent chez Excell, avec des militants syndicaux essayant de gagner une audience auprès des salariés en infligeant un maximum d'humiliation aux managers. Sans aucun doute, il y avait aussi plus de choses à mettre en cause chez Excell, mais le facteur principal était l'organisation collective, le début d'une présence syndicale sur le terrain. Les militants syndicaux instrumentalisaient l'usage de l'humour, sachant pertinemment que cela les rendaient populaires ainsi que le syndicat tout en sapant les bases de l'autorité et la légitimité du management. La satire subversive était liée à un objectif plus ambitieux, tandis que chez 'T', malgré la créativité des satires et les mises à l'index, l'usage répandu de l'humour contre le management et ses valeurs n'a guère conduit à la création d'un syndicat. Chez Excell, la reconnaissance syndicale et les négociations améliorant les salaires et les conditions de travail étaient des objectifs à long terme. À l'exception de Rodriques et Collinson (1995), la littérature échoue à prendre en compte le rôle que l'humour au travail peut jouer dans les campagnes de syndicalisation.

Il est impossible de faire précisément la part du rôle de l'humour dans la campagne réussie de syndicalisation de l'effort formel d'organisation des activités. Les données soutiennent une conclusion forte à savoir que la catégorie informelle de résistance et d'« inconduites » et la catégorie formelle de l'organisation ne devraient pas être analytiquement polarisées quand les groupes de travail sont prêts à employer un faisceau de moyens à la fois créatifs et sérieux pour contester la légitimité managériale. C'est la relation créative entre les deux qui a donné ce signe distinctif aux activités d'organisation des salariés chez Excell

Enfin, l'efflorescence au niveau souterrain d'activités humoristique, c'est-à-dire sous la surface de l'organisation, ajoute un contredit à ceux qui associent les centres d'appel à une prison électronique. La résistance, la désobéissance et l'organisation collective ont émergé de manière traditionnelle et nouvelle et ce dans ces lieux de travail les plus contemporains.

- Ackroyd, S. et Thompson, P. (1998), No laughing matter? On the practicality of practical jokes: Teasing, clowning and satire in the workplace, Paper presented to the *Work, Employment and Society Conference*, University of Cambridge.
- Ackroyd, S. et Thompson, P. (1999), *Organizational misbehaviour*, London, Sage.
- Bain, P. et Taylor, P. (1999), Employee relations, worker attitudes and trade union representation in call centres. Paper presented to the *17th International Labour Process Conference*, University of London.
- Bain, P. et Taylor, P. (2000), Entrapped by the "electronic panopticon"? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 15, n°1, pp. 2–18.
- Barsoux, J.-L. (1993), *Funny business: Humour, management and business culture*, New York: Cassell.
- Batt, R. (2000), Strategic segmentation in front-line services, *International Journal of Human Resource Management*, 11, n° 3, pp. 540–561.
- Blyton, P. and Peter T. (1998), *The dynamics of employee relations*, Basingstoke, Macmillan.
- Bradley, H., Erickson M., Stephenson C. and Williams S. (2000), *Myths at work*, Oxford, Polity.
- Bradney, P. (1957), The joking relationship in industry, *Human Relations*, n°10, pp 179–187.
- Bryson, A. and McKay, S. (1997), What about the workers? in *British social attitudes the 14th report*, R. Jowell and J. Curtice (eds), Aldershot, Ashgate, pp 23–47.
- Callaghan, G. and Thompson P. (2001) Edwardes revisited: Technical control and call centres, *Economic and Industrial Democracy*, 22, n°1, pp 13–36.
- Collinson, D. (1988), Engineering humour: Masculinity, joking and conflict in shop floor relations, *Organization Studies*, 9, n°2, pp 181–199.
- Collinson, D. (2002), Managing humour, *Journal of Management Studies*, 39, n°3, pp 269–288.
- Coser, R. (1959), Some social functions of laughter: A study of humour in a hospital setting, *Human Relations*, n°12, pp 171–182.
- Davies, J. (2001), Labour disputes in 2000, in *Labour market trends*, 109/6, London, National Statistics, pp 301–314.
- Deal, T. and Kennedy, A. (2000), *The new corporate cultures*, London, Texere.
- Fernie, S. and Metcalf D. (1998), (Not) hanging on the telephone: Payment systems in the new sweatshops, London, London School of Economics, Centre for Economic Performance.
- Hay, J. (2000), Functions of humour in the conversations of men and women, *Journal of Pragmatics*, 32, n° 6, pp 709–742.
- Hicks, S. (2000), Trade union membership 1998–99, in *Labour market trends*, 108/7, London: National Statistics.
- HSE (2001), *Advice regarding call centre working practices*, London, Health and Safety Executive, Local Authority Unit.
- Hutchinson, S., Purcell, J and Kinnie, N. (2000), Evolving high commitment management and the experience of the RAC call centre, *Human Resource Management Journal*, 10, n°1, pp 63–78.
- Kelly, J. (1998), *Rethinking industrial relations*, London, Routledge.
- Knights, D. and McCabe D. (1998), What happens when the phone goes wild?: Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime, *Journal of Management Studies*, 35, n°2, pp 163–194.
- Linstead, S. (1985), Jokers wild: The importance of humour and the maintenance of organisational culture, *Sociological Review*, 33, n° 4, pp 741–767.
- Lupton, T. (1963), *On the shop floor: Two studies of workplace organisation and output*, Oxford: Pergamon Press.
- Noon, M. and Blyton P. (1997), *The realities of work*, Basingstoke, Macmillan.
- Radcliffe-Brown, R. (1965), *Structure and function in primitive society: Essays and addresses*, New York, The Free Press.
- Reeves, R. (2001), *Happy Mondays: Putting the pleasure back into work*, London, Momentum.
- Rodrigues, S. and Collinson D. (1995), "Having fun?" Humour as resistance in Brazil, *Organization Studies*, 16, n°5, pp. 739–768.

- Roy, D. (1958), Banana time: Job satisfaction and informal interaction, *Human Organisation*, 18, n° 1, pp 158–161.
- Sewell, G., and Wilkinson, B. (1992), Human resource management in surveillance companies, in *Human resource management and technical change*, J. Clark (ed.), London: Sage, pp 137–155.
- Stephenson, C. and Stewart P. (2001), The whispering shadow: Collectivism and individualism at Ikeda-Hoover and Nissan UK, *Sociological Research Online*, 6, n° 3, URL: <http://socresonline.org.uk/6/3/stephenson.html>.
- Taylor, P., and Bain, P. (1999), "An assembly line in the head": Work and employee relations in the call centre, *Industrial Relations Journal*, 30, n° 2, pp 101–117.
- Taylor, P., and Bain, P. (2001), Trade unions, workers' rights and the frontier of control in UK call centres, *Economic and Industrial Democracy*, 22, n° 1, pp 39–66.
- Taylor, P., and Bain, P. (2003), Call centre organising in adversity: From Excell to Vertex' in *Union organising*, G. Gall (ed.), London, Routledge.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. and Bain, P. (2002), Work organisation, control and the experience of work in call centres, *Work, Employment and Society*, 16, n° 1, pp 133–150.
- Thompson, P., and Ackroyd, S. (1995), All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology, *Sociology*, 29, n° 4, pp 610–633.
- Thompson, P. and Smith C. (2000), Follow the redbrick road: Reflections on pathways in and out, *International Studies of Management and Organization*, 30, n° 4, pp 40–67.

## **The making of a laugh on the line. Humour at work through written testimonies of blue collar workers since 1960**

Eliane Le Port

***Abstract :** This article is based on ten written testimonies of factory workers, which show the importance of humour at work. While studying the different modes and expressions of humour among the working class, we will question what is at stake in the joking relationships within the factory and establish how certain writings tend to extend these expressions. The forms of humour used by the workers are often based on working conditions and work tools, which allow to recompose space and time at work. If jokes tend to primarily reveal the group within which they are made, they also contribute to reconfigure social relationships based on hierarchy or gender. Beyond the description of funny situations, the testimony can also be written in a way that it is comical as such, extending and enriching what the authors have to say.*

***Keywords :** Testimony of factory workers, Humorous writings, Humour/laughter, The joking relationships, Transgression/subversion, Factory/workshop*

## **Humour between professionals at the hospital. Distinction, domination and managing the situation**

Emmanuelle Zolesio

***Abstract :** This article shows that, if humour is an analyser of work and professional relations, it seems necessary anytime to characterize the various forms of humour and to replace these funny*

*practices in the context of the action (who practices him it? In which situation? With whom? At the attention of whom?) to spot the effective functions that it performs rather than to presuppose them a priori, and for all the types of humour, according to a completely functionalist logic. The diversity of the joking relations and the wealth of the social stakes which happen through the flashes of humour exchanged so deserves to be always considered in a fine way and in context. The analysis of the configurations seems always revealing of certain dimensions of the practice and the working situations. All the modalities of humour raised in this article are professional and are made in the presence of the professionals, and not in front of or with the patients. This article analyses three stakes among various forms of professional humour to the hospital: the humour on the other medical specialties is a way of distinguishing oneself and of positioning in front of other; the saucy humour can alternatively a way of dominating the women or of practicing the pleasantry in a context of male homosociability; the black humour can also be a way to control oneself and to dominate other people's opinion in the managing awkward situations.*

***Keywords :** Black humour / saucy humour / distinction / domination / emotional management*

## **Internship in companies confronted to graphic art in a management school**

Dorina Costes

***Abstract :** This article apprehends the ways "future managers" see the company environment; they are students of second and third year in a business school curriculum, undertaking a first internship experience.*

*From the perspective of a participant observation, the survey is based on my experience as a teacher of graphic art in a business school.*

*The corpus analysis is the result of an exercise consisting in asking students to report on their*

experience of the business world through a set of story descriptions through posters. Interviews, testimonies in the “journals of creation” and drawings express a rhetorical awareness of today’s management, based on subjectivity and individuality.

The field of study is a regional management school - a “Grande Ecole Internationale Rooted in its territory” - created in the 1980s; a consular establishment of the Chamber of Commerce and Industry of a provincial town of about 150,000 inhabitants.

**Keywords :** Students, school management, graphic arts courses, internships, graphic representations, reflexivity, subjectivity.

## **Funny finance! The stock brokers analysed through their jokes**

Valérie Boussard

**Abstract :** This article raises the methodological interest to collect and analyse empirical data about humour. What could be learned about an occupational group when focusing on what makes it laughs? The article doesn’t aim to show the functions of humour for an occupational group, but to focus on the methodological use for sociologists, in order to reveal the sociology of the group. Through the case of Financial Counselors, the article underlines that analysing humour leads to unpack social relations and work relations which usually appear in more official situations. The article shows that humour plays a major role in social relations and occupational socialization. This kind of analysis allows understanding the structuration process of this occupational field.

**Keywords :** humour, methodology, finance, occupational socialization

## **‘Subterranean Worksick Blues’: Humour as Subversion in Two Call Centres**

Phil Taylor and Peter Bain

**Abstract :** This article engages in debates stimulated by previous work, and more widely, on the purpose and effects of workers’ humour and joking practices. The authors emphasize the subversive character of humour in the workplace, rejecting perspectives which see humour as inevitably contributing to organizational harmony. Drawing on methodologies, including ethnography, which permitted the authors to penetrate the organizational surface of two call centres, rich evidence of satire and joking practices were uncovered. While long-acknowledged motives were revealed, particularly relief from boredom and routine, workers’ use of humour took novel, call centre specific forms. Overwhelmingly, though, humour contributed to the development of vigorous countercultures in both locations, which conflicted with corporate aims and priorities. However, the particular combinations of managerial culture, attitudes to trade unionism and dissent, and the nature of oppositional groupings helped impart a different character to humour between the two call centres. At Excell, the presence of a group of activists seeking to build workplace trade unionism in circumstances of employer hostility was a crucial contrast. These activists were instrumental in their use of humour, aware that it helped make the union popular and served to weaken managerial authority. This evidence, that subversive satire can be allied to a wider collective union organizing campaign at workplace level, makes a distinctive contribution to the recent literature on organizational humour.

**Keywords :** call centres, labour process, humour, trade unions, resistance.

LA MANO  
DICE CHE  
DIVENTERAI  
RICCA  
E FAMOSA.

SOLO  
CHE  
NON HO  
TOLTO  
I GUANTI.

( )



- Je lis dans ta main que tu seras riche et connue.
- Dommage que je n'aie pas enlevé mes gants.

# 3 d'ici et d'ailleurs

## **Une récession sans conséquences sur l'emploi au Québec ? Rôle et limites de la concertation sociale dans la gestion de la crise économique et financière de 2008-2009.**

Philippe Barré et Mélanie Laroche\*

**Résumé :** *Le Québec semble avoir échappé aux effets de la crise économique et financière de 2008-2009 en maintenant inchangé son niveau d'emploi. Cet article analyse en profondeur le rôle qu'ont joué à cet égard les acteurs syndicaux et patronaux au sein des institutions de concertation sociale de cette province. Les mesures d'emploi qu'ils ont utilisées ou mis en place ont contribué à éviter bon nombre de licenciements collectifs. Le maintien de l'emploi durant cette période doit cependant être également interprété à la lumière d'une transformation majeure de la structure économique du Québec dans laquelle des pertes massives d'emplois dans les secteurs manufacturiers ont été compensées par des créations d'emplois dans les secteurs des services.*

**Mots clés :** *Québec, concertation sociale, négociation collective, emploi, crise financière, restructuration.*

### Introduction

La dernière crise économique et financière a pris la forme d'une récession mondiale qui a touché l'ensemble des économies, y compris les secteurs industriels et de services à haute valeur ajoutée. Les conséquences sur les conditions d'emploi et de travail ont été importantes : licenciements col-

\* École de relations industrielles, Université de Montréal  
Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail



lectifs, mises à pied temporaires, gel des salaires, coupure dans les avantages sociaux, pertes importantes dans les fonds de retraite privés et publics, etc. En Europe, il semble que les pays qui possèdent les systèmes les plus développés et les plus institutionnalisés de dialogue social sont ceux qui ont réagi le plus rapidement à la crise (sommets tripartites nationaux, créations d'organisations d'aide au reclassement, mesures actives d'emplois, etc.) (Eurofound, 2009). Qu'en est-il de la situation du Canada, et plus spécifiquement de la province du Québec ? Quels ont été les effets de la crise sur l'économie et l'emploi ? Comment les organisations syndicales et patronales ont-elles réagi à ce choc important ?

L'analyse des relations de travail au Québec offre un terrain d'analyse riche. Notamment, parce que ces relations s'inscrivent dans un modèle hybride, qui allie à la fois la négociation collective décentralisée au niveau de l'établissement, typique du système nord-américain de relations industrielles, et des formes plus centralisées de concertation sociale entre organisations syndicales et patronales, davantage observées dans certains systèmes européens. Ces pratiques de concertation sociale semblent avoir influencé favorablement le maintien de l'emploi au cours de la crise économique et financière de 2008-2009. À la différence de la majorité des pays européens, des États-Unis, et mêmes des autres provinces canadiennes, le Québec n'a en effet connu en 2009 qu'une très légère baisse de son niveau d'emploi, malgré un recul de son PIB équivalent à celui observé ailleurs au Canada et dans les autres pays industrialisés. Cela est-il dû à la place et à l'importance qu'occupent les mécanismes de concertation sociale au Québec et aux mesures de gestion de crise mises en place par les organisations syndicales et patronales ?

L'analyse que nous menons ici nous conduit à interpréter avec certaines réserves cette situation apparemment exceptionnelle du Québec sur le plan de l'emploi (section 1). Derrière une relative solidité de l'économie québécoise, se cache en fait une restructuration majeure du marché du travail et de la structure industrielle de cette province canadienne. Bien que les organisations syndicales et patronales aient joué un rôle actif et certainement majeur au sein des institutions de concertation sociale dans la gestion de cette crise financière (section 2), les mesures de préservation de l'emploi qu'elles ont mises en place ne semblent avoir été efficaces qu'au sein d'une partie seulement du secteur privé. Les entreprises à plus faible intensité technologique, en particulier dans le secteur manufacturier, ont continué à licencier leurs personnels dans le cadre de réductions partielles ou totales de leurs activités. Ces mesures n'ont donc pas permis d'inverser, ou de ralentir, les pertes massives d'emploi observées depuis le milieu des années 2000 dans certains secteurs industriels (section 3). Enfin, le système québécois de concertation sociale, malgré son importance dans le fonctionnement de l'économie et du marché du travail du Québec, témoigne de difficultés structurelles à se coupler au système décentralisé de négociation collective au niveau de l'établissement (section 4). Les mesures décidées aux niveaux provinciaux et sectoriels de concertation semblent en effet trouver difficilement écho dans la nature et le contenu des conventions collectives négociées dans les établissements. Dans le

contexte de crise économique et financière, marquée par une très forte pression sur l'emploi, nos données indiquent que les acteurs qui agissent au niveau de l'entreprise adoptent des stratégies essentiellement défensives qui ne tiennent pas compte des stratégies de modernisation de l'économie et du marché du travail prônées par les acteurs impliqués dans les institutions de concertation sociale.

Le matériau empirique sur lequel repose cet article s'appuie sur une campagne d'entretiens réalisée au cours de l'année 2010 auprès des principaux acteurs collectifs du travail du Québec. Une quinzaine d'entretiens ont été effectués auprès des acteurs dirigeants des grandes confédérations et centrales syndicales, des fonds d'investissement de travailleurs, des associations patronales et des institutions publiques et paritaires du marché du travail du Québec. Nous avons également réalisé une recension et une analyse documentaire des principales publications issues des institutions québécoises de concertation et des instances gouvernementales en charge du travail et de l'emploi.

## I – Des effets apparemment limités sur l'emploi

Le Québec, à l'instar des autres économies avancées, a été touché par la crise économique et financière de 2008-2009. Son économie a connu une période de récession qui a débuté à partir du quatrième trimestre 2008 et qui s'est terminée à la fin du deuxième trimestre 2009. En 2009, le PIB du Québec a diminué de 2,1%, ce qui est relativement comparable aux reculs qu'ont connus les économies canadienne (-2,5%) et américaine (-2,6%), mais est très en-deçà de la diminution de 4,2% du PIB de l'Union européenne (Eurostat, 2011).

À la différence de nombreuses autres économies, cette récession semble n'avoir eu qu'un impact relativement limité sur l'emploi au Québec. Celui-ci a diminué de 0,8% en 2009 (ISQ, 2011 : 9), ce qui est nettement moins important que les pertes d'emploi observées dans cette province au cours des deux récessions précédentes. En 1982, l'emploi avait alors diminué de 5,4 % (-151 100 emplois), et en 1991 et 1992 c'est respectivement 55 900 (- 1,8 %) et 45 800 (- 1,5 %) postes de travail qui avaient été perdus.

Les pertes d'emplois observées au Québec au cours de l'année 2009 (-0,8% ; -32 00 emplois) ont été une fois et demie moins importantes que dans l'ensemble du Canada (- 1,6 %; - 276 900 emplois) et deux fois et demie moins importantes que dans les provinces de Terre-Neuve-et-Labrador (- 2,5 %; - 5 400), de la Colombie-Britannique (- 2,4 %; - 54 900) et de l'Ontario (- 2,4 %; - 161 200) (ISQ, 2010 : 35). Elles sont aussi sans communes mesures avec celles des États-Unis, qui ont vu reculer l'emploi de 3,8% au cours de l'année 2009 (OCDE, 2011), et celles qu'ont connu la plupart des États membres européens <sup>1</sup>. L'augmentation du taux de chômage au Québec (+1,3%) a également été moins forte que dans l'ensemble du Canada (+2,2%) ou dans la province voisine de

1. Des diminutions importantes de l'emploi total ont été observées en 2009 dans la plupart des pays européens (-1,2% en France, -1,6% en Italie, -1,7% au Royaume-Uni, -3,1% au Danemark, -6,6% en Espagne, -8,1% en Irlande, etc.), à l'exception du Luxembourg (+1%), de l'Allemagne (+0%), et de la Belgique(-0,2%) (EUROSTAT, 2011).

l'Ontario (+2,5%), pour se porter respectivement dans ces trois endroits à 8,5%, 9% et 8,3% (ISQ, 2010 : 36).

Au cours de l'année 2010, plus du double des emplois perdus au Québec en 2009 ont été récupérés et le PIB de cette province a augmenté de 3,3%. 66 700 emplois (+1,7%) ont ainsi été créés en 2010, ce qui porte leur nombre total à 3 915 100, et représente un sommet depuis 1976 (ISQ, 2011). Cette augmentation de l'emploi s'observe également dans la plupart des autres provinces du Canada, bien que dans des proportions plus limitées. Elle contraste cependant fortement avec la situation américaine et européenne où l'emploi a continué à reculer en 2010.

## 2 – Le rôle des institutions de concertation sociale dans la gestion de la crise

Comment expliquer l'impact relativement limité de la crise économique et financière qu'a connue le Québec, et de la récession qu'elle a engendrée, sur l'emploi au Québec ? Un premier élément de réponse provient de l'action menée par les organisations syndicales et patronales du Québec au sein d'institutions de concertation.

Comme dans l'ensemble du Canada et des États-Unis, le système québécois de rapports collectifs de travail est basé sur la négociation collective, décentralisée au niveau de l'établissement. Historiquement issu du *Wagner Act* américain de 1935, importé et transposé au Canada et au Québec respectivement en 1943 et 1944, le régime juridique qu'il fonde reconnaît le droit fondamental de tout salarié d'appartenir à une association de son choix et l'existence d'un monopole de représentation conféré à l'association de salariés la plus représentative (Coutu et *al.*, 2009 : 195).

Le Québec fait cependant figure d'exception en Amérique du Nord, notamment par l'existence de plusieurs structures qui visent à mettre en œuvre une concertation sociale entre les syndicats, les employeurs et le gouvernement. Dans la mouvance des réformes des institutions publiques du Québec mises en œuvre dans le cadre de la *révolution tranquille* des années 1960, plusieurs créations institutionnelles ont eu lieu dans les domaines de la consultation et de la concertation, aux niveaux provincial, sectoriel, régional et local. Trois modes de concertation sociale existent à l'échelle du Québec : 1) les institutions permanentes de consultation qui visent essentiellement, de la part du gouvernement du Québec, à consulter les partenaires sociaux du Québec et à définir conjointement de nouvelles pratiques dans les domaines du développement économique et de la formation professionnelle (Charest, 2004 et 2007); 2) la participation à des conseils d'administration d'organismes publics comme la *Commission de la santé et de la sécurité au travail* (CSST), la *Commission des normes du travail* (CNT); 3) et les nombreuses activités informelles de concertation qui ont été organisées au fil de l'histoire,

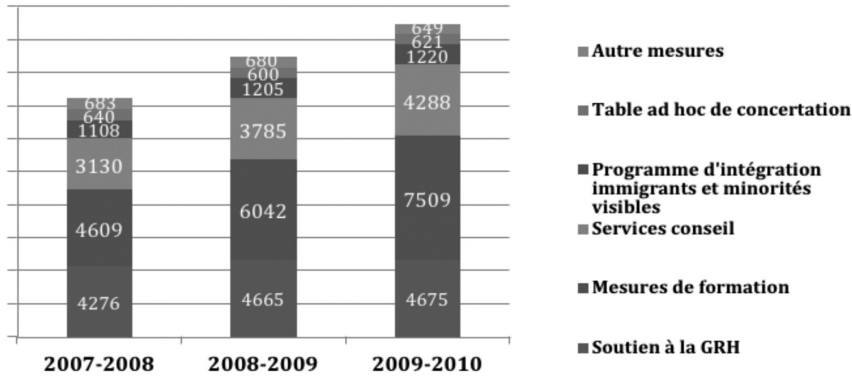
dans le cadre notamment de sommets socioéconomiques. Le système québécois forme ainsi un modèle hybride entre le système nord-américain et certains systèmes européens de relations industrielles.

Nos entretiens auprès des représentants des principales organisations syndicales et patronales du Québec ont fait ressortir le rôle central joué par la *Commission des partenaires du marché du travail* (CPMT) dans la gestion de la crise de 2008–2009. Les principales mesures de sauvegarde de l'emploi ont en effet été définies au sein de cette institution. De niveau provincial, elle est composée de représentants des employeurs, des syndicats, de l'enseignement, des organismes communautaires et des organismes gouvernementaux. Les objectifs poursuivis par la CPMT visent à améliorer le fonctionnement du marché du travail et à développer la qualification de la main-d'œuvre.

Durant la crise de 2008–2009, les syndicats et les employeurs ont participé, au sein de cette institution, à l'élaboration d'un *Pacte pour l'emploi* afin de minimiser les licenciements collectifs par l'intermédiaire de mesures de soutien à la gestion des ressources humaines (par exemple l'offre d'un support individualisé en matière de gestion de la performance au travail, de mouvements de main-d'œuvre, etc.), de formation professionnelle, d'intégration des immigrants et des minorités visibles, etc. Ce programme prévoyait également la constitution d'équipes d'intervention régionale (*table ad hoc de concertation*) afin d'aider les entreprises à élaborer un plan d'action à court terme leur permettant de surmonter le ralentissement économique sans licencier leurs personnels. Comme on le voit (graphique 1), le soutien aux entreprises par des *mesures de formation* professionnelle a été la mesure la plus utilisée par les entreprises du Québec au cours de la crise. Celles-ci ont également eu davantage recours aux mesures de *services conseils* en matière de gestion de l'entreprise et de *gestion des ressources humaines*. Selon les données de la Direction de la statistique du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, le nombre d'entreprises qui ont bénéficié de ces mesures est passé de 10 269 à 13 763 entre 2007 et 2010; 76% d'entre elles sont des PME (0 à 49 employés).

Les organisations syndicales et patronales ont également élaboré et mis en application, par l'intermédiaire de la CPMT un programme de *Soutien aux Entreprises à Risque de Ralentissement Économique* (SERRÉ). Celui-ci permet aux entreprises de réduire leurs heures de travail afin de développer les compétences de leur personnel par la mise en place de programmes de formation professionnelle. Son financement est assuré par les cotisations obligatoires des entreprises à un fonds provincial de formation <sup>2</sup>. Entre 2008 et 2010, ce programme aura permis de mettre sur pied 1 192 projets de formation, d'aider 1 092 entreprises et près de 28 000 travailleurs, ce qui représente un engagement financier d'environ 68,5M\$. Ce programme a aussi contribué à aider les entreprises qui n'avaient plus de liquidité à passer au travers de la crise.

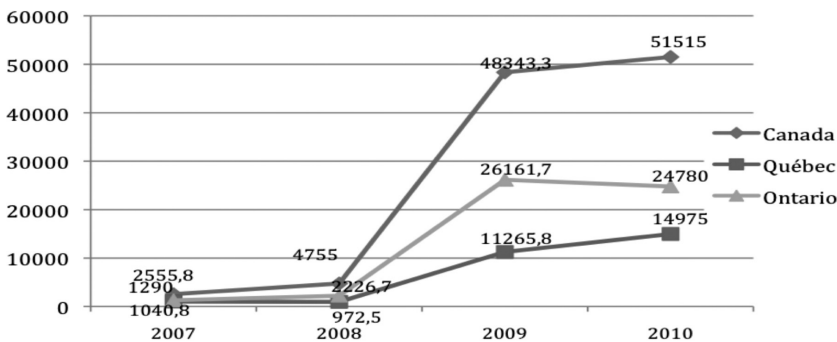
2. Les entreprises qui ne consacrent pas l'équivalent de 1% de leur masse salariale à des activités de formation doivent cotiser ce montant au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.



Source : Direction de la statistique du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale

Lorsqu'une entreprise faisait appel à l'une ou l'autre de ces mesures, elle était encouragée à se prévaloir du *programme de temps de travail partagé* mis en place par le gouvernement fédéral canadien. Ce programme vise à éviter les licenciements collectifs lors des périodes de ralentissement de l'activité des entreprises par une réduction des heures de travail. Les pertes de revenus des travailleurs concernés sont compensées par le versement d'allocations de chômage du fonds de l'assurance emploi. Au cours de la crise, le gouvernement a étendu la durée maximale durant laquelle une entreprise peut bénéficier de ce programme, de 26 à 78 semaines. Il a aussi favorisé un élargissement de sa portée en assouplissant ses critères d'admissibilité et en simplifiant les procédures de demandes pour les employeurs. Au Québec, le nombre de prestataires du programme de travail partagé est passé de 973 par mois en 2008, à 11 266 en 2009, et à 14 975 en 2010 (graphique 2).

Graphique 2. Programme fédéral de *temps de travail partagé* (moyenne mensuelle du nombre de travailleurs bénéficiaires de ce programme au Québec, en Ontario et au Canada, 2007-2010)



Source : Ressources humaines et développement des compétences Canada

Il ne fait aucun doute pour les dirigeants des organisations syndicales et patronales que nous avons rencontrés que la mise en œuvre de ces mesures actives d'emploi a contribué à atténuer significativement les effets de la récession de 2008-2009 sur l'emploi. Comme l'indique le secrétaire général d'une des principales organisations syndicales du Québec : « Lors de la crise économique de 1981-1982, on a découvert que la structure économique du Québec n'existait pas. On avait une industrie qui était vraiment gérée de l'extérieur du Québec [...] Depuis ce moment là, on a mis en place toute une série d'instruments de concertation qui sont assez uniques. On a appelé cela le 'Québec Inc.' [...] Ça nous permet de prendre des décisions sur ce que les employeurs et les travailleurs ont besoin sur le marché du travail. [...] En 2009, notre économie a résisté et ce n'est pas elle qui s'est ramassée en queue de peloton. Notre économie était diversifiée. On avait les instruments pour intervenir »<sup>3</sup>.

De même, pour le président d'une autre grande confédération syndicale : « J'ai vécu les crises des années 1980, du début des années 1990 et la dernière. Pour l'emploi, dans les trois crises que l'on a vécues, celle où l'on était le mieux outillé pour y faire face c'est la dernière. [...] Il n'y a pas beaucoup de pays dans le monde où l'on paye [les travailleurs] pour retourner sur les bancs d'écoles au lieu de les voir au chômage. [...] C'est au-delà de 1 000 entreprises et de 25 000 personnes [concernées]. [...] Il y avait [aussi] toute la question de la liquidité des entreprises qui n'avaient plus d'argent [...] Et ça a fait en sorte que l'on n'a presque pas eu de faillites... [...] Tout cela est venu aussi de la Commission des partenaires économiques et de la CPMT. Il y a des structures sectorielles et régionales qui sont hyper efficaces »<sup>4</sup>. Ce point de vue est partagé par le patronat du Québec : « Je pense que ces institutions [de concertation] ont été efficaces [...] On siège sur plusieurs organismes paritaires [...] et ça marche. Ces structures ont encore une bonne espérance de vie parce que ça demeure pertinent [...] » (premier vice-président d'une confédération patronale)<sup>5</sup>.

Il convient en effet d'interpréter l'action menée par les acteurs syndicaux et patronaux au sein de ces institutions de concertation à la lumière des spécificités de la structure industrielle du Québec. Historiquement, celle-ci s'est développée sous l'impulsion des foyers d'industrialisation, des capitaux, des techniques et des compétences de gestion américains (Faucher, 1965). En d'autres termes, c'est à partir des États-Unis que s'est développée la structure industrielle du Québec, comme celle des autres provinces canadiennes, dans un contexte de forte dépendance aux capitaux et aux marchés provenant de ce pays. Les grandes firmes canadiennes qui se sont constituées dans ce cadre ont donc été étroitement contrôlées par les États-Unis. Cela explique, du moins en partie, que l'industrie canadienne se soit traditionnellement orientée vers l'exportation, majoritairement vers le marché américain, de matières premières, de minerais et de biens semi-finis, et importe des États-Unis des produits finis, des équipements et des services techniques. Cette dépendance et ce contrôle de l'industrie québécoise et canadienne par les États-Unis se sont poursuivis durant tout le 20<sup>ème</sup> siècle et continuent, encore aujourd'hui, à structurer des pans importants de l'économie du Québec, en particulier dans certains secteurs de l'industrie manufacturière (Barré et Rioux, 2012).

3. Entretien effectué le 16 février 2010.

4. Entretien effectué le 20 avril 2010.

5. Entretien effectué le 20 avril 2010.

Depuis la fin des années 1970, le Québec a entamé un vaste mouvement de modernisation technologique de ses entreprises et d'élargissement de leurs marchés. Basé sur le contrôle progressif des grandes entreprises privées par des administrateurs québécois, la création d'agences publiques autonomes (Investissement Québec, Caisse de dépôt et de placement du Québec, etc.) et d'entreprises publiques (Hydro-Québec), un modèle de développement assez singulier à l'échelle de l'Amérique du Nord va se mettre en place au Québec (Bourque, 2000). Celui-ci se caractérise par la mise en place d'une démarche partenariale avec la société civile et d'une concertation sociale avec les acteurs syndicaux et patronaux. Les institutions de concertation qui se sont développées au Québec durant les années 1980 et 1990 s'inscrivent ainsi dans un objectif de restructuration et de modernisation industrielle.

En 2008-2009, les acteurs collectifs du travail du Québec ont sans aucun doute démontré une réaction rapide à la crise économique et financière en se mobilisant dans le cadre de ces institutions de concertation. D'après les entretiens que nous avons effectués, il ressort assez clairement que les mesures temporaires qu'ils ont mises en place pour éviter les licenciements collectifs sont à interpréter à la lumière des capacités d'action que tirent ces acteurs des différentes opportunités d'action qu'offre le contexte institutionnel de concertation dans lequel ils évoluent. Les mesures qu'ils ont mises en place ont certainement permis de sauver un nombre important d'emplois, en particulier dans les secteurs de services et à forte intensité technologique. Cependant, la situation semble fort différente dans certaines industries où les trajectoires de restructuration privilégiées ont plutôt misé sur les délocalisations, le recours à la sous-traitance internationale et d'autres formes de restructurations industrielles conduisant à des pertes d'emploi définitives.

### 3 – Restructurations et pertes massives d'emplois dans le secteur manufacturier

Un examen plus approfondi des données relatives à l'emploi au Québec nous oblige en effet à relativiser notre constat de départ relatif à l'effet limité de la crise économique et financière de 2008-2009 sur l'emploi. Son léger recul en 2009, et sa croissance en 2010, masquent une transformation profonde de l'économie du Québec. Des pans importants de celle-ci ont ainsi été atteints par la récession, même si les pertes massives d'emploi qui ont eu lieu en 2009 et 2010 dans certains secteurs s'inscrivent dans une tendance plus longue qui précède cette crise économique. Si, comme le soutenons dans cet article, les bons résultats du Québec en termes d'emploi s'expliquent par les actions entreprises par les partenaires sociaux du Québec au sein des institutions de concertation, ils proviennent également d'une transformation importante de cette économie dans laquelle des pertes massives d'emploi dans les secteurs manufacturiers ont été compensées par des gains importants d'emploi dans les secteurs des services. Les secteurs des soins de santé (+11 300 emplois), de l'aide sociale (+17 600) et des services professionnels, scientifiques et techniques



(+8 900) ont en effet connu en 2009 de très fortes augmentations d'emplois (ISQ, 2010). En 2010, les secteurs des services ont été à la base de plus de 83 500 créations d'emplois (ISQ, 2011).

À l'inverse, la situation de l'industrie manufacturière s'est particulièrement détériorée. Alors que ce secteur était, jusqu'en 2009, le deuxième en importance en terme d'emploi à l'échelle de la province, il a perdu 11 400 emplois en 2009, 32 400 en 2010 et 13 300 en 2011. Il est important de noter que la récession économique n'explique qu'en partie ces pertes d'emplois. Ces dernières s'inscrivent dans une tendance plus longue qui remonte au milieu des années 2000 (Bernard, 2009). Après une croissance de 1998 à 2000, l'emploi manufacturier du Québec a atteint un sommet en 2002 avec 650 000 emplois (19% de l'emploi total du Québec). Entre 2002 et 2010, ce secteur a cependant perdu le quart de ses emplois (- 162 500). Dans son ensemble, le secteur manufacturier ne représente plus aujourd'hui que 13% de l'emploi total du Québec (ISQ, 2011).

Le maintien du niveau d'emploi total du Québec durant la récession de 2008-2009 masque ainsi une transformation très importante de la structure industrielle du Québec. Dans le secteur manufacturier, Jalette et Prudent (2010) ont recensé l'existence de 1 554 restructurations d'entreprises, impliquant le licenciement d'au moins 10 travailleurs, entre 2002 et 2008. Celles-ci ont pris la forme de fermetures définitives d'usines, de délocalisations, de fusions et d'acquisitions, de réduction partielle d'opérations, etc. Leur analyse démontre que 72% de ces restructurations touchent des entreprises à faible intensité technologique et se sont soldées par des fermetures d'usines ou des licenciement définitifs. Dans les industries à plus forte intensité technologique, comme les secteurs aéronautique ou pharmaceutique, ces restructurations ont eu pour conséquence des pertes d'emploi temporaires, liées à l'évolution de la demande ou à des événements d'ordre conjoncturel. La crise qui touche ces industries n'est donc pas de même nature : une crise plus conjoncturelle pour les industries à forte intensité technologique et de nature structurelle pour les industries à faible intensité technologique. On peut dès lors faire l'hypothèse que les mesures de préservation de l'emploi mises en place par les organisations syndicales et patronales du Québec ont surtout été efficaces dans les premières. À l'inverse, elles ont été incapables d'endiguer le déclin d'industries à plus faible intensité technologique.

#### **4 – Le découplage entre les niveaux de concertation et la négociation collective locale**

À côté de la tertiarisation de l'économie du Québec qui a permis de compenser les pertes d'emploi, structurelles et conjoncturelles, dans les secteurs manufacturiers, un autre élément nous oblige à relativiser l'influence qu'ont eu les acteurs du travail du Québec dans la préservation des emplois lors de la crise de 2008-2009.

Les dirigeants syndicaux et patronaux que nous avons interrogés reconnaissent largement que la concertation sociale s'est renforcée lors de cette crise économique et financière. Ils sont cependant d'avis qu'il existe des obstacles majeurs à son fonctionnement, particulièrement dans son incapacité à se coupler à la négociation décentralisée. Bien que les organisations syndicales soient mieux structurées collectivement que les employeurs au-delà des frontières de l'entreprise, elles éprouvent en effet des difficultés à traduire les engagements qu'elles prennent aux niveaux supérieurs de concertation dans les accords qu'elles négocient au niveau des établissements. Comme l'indique un représentant d'une confédération syndicale: « *Il y a des discussions, des consensus qui sortent de là [des institutions de concertation], mais ça a de la difficulté à atterrir sur le terrain. Quand vient le temps de concrétiser leurs décisions sur les lieux de travail, ça ne marche plus. [...] Du côté syndical on a de la difficulté à faire le lien entre cette concertation et la négociation. Comme il n'y a rien au niveau de la négociation sectorielle, ça se perd dans la réalité des négociations locales. On est satisfait du résultat des discussions mais ça n'a pas de répercussion concrète. On est bon pour identifier les problèmes (reconnaissance de compétences, problèmes de recrutement, etc.) et même pour trouver des solutions mais ça en reste là...* »<sup>6</sup>.

Le pouvoir formel attribué aux partenaires sociaux dans le cadre de ces institutions de concertation se limite en effet à un rôle strictement consultatif. À la différence de ce qui existe dans certains pays européens, ces institutions n'ont pas de pouvoir décisionnel au Québec et ne sont pas liées à des mécanismes, formels ou informels, qui permettraient de traduire les décisions qui en émanent dans des accords négociés entre syndicats et employeurs.

Afin de mesurer l'existence d'un éventuel découplage entre les niveaux supérieurs de concertation et le niveau local de négociation collective, nous avons analysé, à partir des données du Ministère du travail du Québec<sup>7</sup>, l'évolution du contenu des conventions collectives négociées entre deux périodes de référence (1988-1991 et 2006-2009) couvrant plus de quinze années<sup>8</sup>.

Notre avons examiné, d'une part, si le contenu des conventions collectives intégrait les quatre axes de développement jugés prioritaires par les acteurs de la concertation sociale du Québec pour favoriser la compétitivité des entreprises et la qualité de vie des travailleurs québécois : 1) l'investissement dans les équipements et dans la main-d'œuvre (formation, qualifications, etc.); 2) l'implication des travailleurs et de leur syndicat dans les décisions de l'entreprise; 3) la répartition équitable et transparente des gains de productivité et 4) une meilleure protection des travailleurs (Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale, 2005). D'autre part, nous avons cherché à analyser dans quelle mesure les salariés et les syndicats ont pu négocier des contreparties à la flexibilité qu'ils ont consentie aux employeurs. De manière générale, nos résultats montrent que la volonté des acteurs sociaux du Québec de mettre en place un modèle permettant l'élaboration conjointe de mesures visant

6. Entretien effectué le 8 avril 2010.

7. Les données sont tirées des publications du Ministère du travail à chacune des périodes analysées: Conditions contenues dans les conventions collectives, Québec : Ministère du Travail (diverses années), et Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec, Québec : Direction de l'information sur le travail (diverses années).

8. Le choix de ces périodes est lié à la disponibilité des données. L'analyse des conventions collectives de 1992 à 2002 n'a pas fait l'objet de publication.

une amélioration de la compétitivité des entreprises et des conditions de vie des travailleurs ne semble pas se refléter dans les conventions collectives négociées au niveau des entreprises.

L'évolution des conventions collectives au Québec semble par ailleurs confirmer la thèse selon laquelle les employeurs ont, au cours de ces dernières années, poursuivis une logique de flexibilité et d'efficacité, sans octroyer aux travailleurs de contreparties significatives en regard de la sécurité d'emploi ou de partage des gains de productivité (Jalette et Laroche, 2010). Cette quête de flexibilité par les employeurs s'est traduite par des modifications aux conventions collectives dans différents domaines. À titre d'exemple, les employeurs ont réussi à assouplir les règles en matière de promotion. La proportion de conventions collectives dont l'ancienneté constitue le seul critère de promotion est passée de 15,5% en 1988-1991 à 2,9% en 2006-2009 et celle où l'ancienneté n'est pas prise en compte, de 8,9% à 23,3%. La flexibilité accrue s'observe également au plan salarial. La proportion de conventions collectives comportant des dispositions en lien avec la rémunération au rendement, même si elle demeure faible en 2006-2009 (3,7%), a presque doublé par rapport à 1988-1991 (1,9%).

Nos résultats permettent cependant de constater une évolution favorable du dialogue social au niveau de l'entreprise par la mise en place de comités *ad hoc*. Sans être comparables aux comités ou aux conseils d'entreprises présents dans certains pays européens (*e.g.* Belgique, France, Allemagne, ...), ces comités constituent cependant des lieux d'échange entre travailleurs et employeurs sur différents sujets. Au cours des vingt dernières années, nous constatons une évolution marquée de la proportion des conventions collectives qui contiennent des dispositions prévoyant des comités liés, d'une part, à l'application des conventions collectives (de 6,9% entre 1988 et 1991 à 56,2% entre 2006 et 2009), 2) et, d'autre part, à la formation (de 9,8% entre 1988 et 1991 à 24,3% entre 2006 et 2009). Les comités chargés d'aborder des questions en lien avec l'organisation du travail sont aussi relativement fréquents dans les conventions collectives, 19,7% d'entre elles prévoyant des dispositions à cet effet.

Sans que l'on puisse établir de relation de cause à effet, on peut noter que l'augmentation du nombre de comités d'entreprises s'est faite parallèlement à une diminution importante des conflits collectifs de travail au cours de ces dernières années <sup>9</sup>. Cette évolution du dialogue social au niveau local reflète sans aucun doute la préoccupation des acteurs patronaux et syndicaux de maintenir une paix industrielle relative, souvent jugée essentielle à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises. Cependant, outre le développement des compétences de la main-d'œuvre, nos données ne permettent pas de démontrer que le contenu des négociations collectives au niveau local s'inscrit directement dans la lignée des priorités et des orientations formulées par les grandes associations patronales et syndicales impliquées dans les instances de concertation.

9. Le nombre annuel moyen de conflits est passé de 143,2 pour la période 1966-1970 à 61 pour la période 2005-2009 : Ministère du travail (diverses années), Les arrêts de travail au Québec, Bilan annuel, Québec : Ministère du Travail.

De plus, que ce soit en matière de protection des emplois ou de partage équitable et transparent des gains de productivité, les syndicats ont plutôt enregistré des pertes considérables. Nos données témoignent notamment de réductions importantes en ce qui concerne les garanties salariales. La proportion des conventions collectives contenant de telles dispositions est passée de 31,1% entre 1988-1991 à 18,2% en 2006-2009. Les mesures de partage de l'emploi (de 5,3% à 1,9%) ou de préavis contre les licenciements collectifs (de 8,9% à 3,2%) ont également diminué. D'autre part, les conditions qui permettraient aux syndicats et aux travailleurs de participer activement à l'élaboration d'un modèle de développement économique de manière plus démocratique ne semblent pas non plus réunies. Contrairement à la situation européenne, il appartient aux parties de négocier des dispositions conventionnelles prévoyant la transmission d'informations économiques, financières ou stratégiques. Or, les entreprises du Québec semblent frileuses à adopter de telles dispositions conventionnelles les obligeant à divulguer de l'information de nature économique (Roy, Harrisson et Haines : 2007). D'après nos données, entre 2006 et 2009, seulement 5,6% des 6 267 conventions collectives signées prévoient des dispositions à cet effet.

Seule la question de la formation professionnelle demeure un point sur lequel nous observons l'existence d'un couplage entre les instances de concertation et la négociation décentralisée. Nous constatons une augmentation significative de la proportion des conventions collectives incluant des dispositions sur la formation, le recyclage et le développement des ressources humaines, passant de 38,9% pour la période 1988-1991 à 69,4% pour la période 2006-2009. Ces résultats ne sont pas surprenants, surtout si l'on considère qu'il s'agit de la principale thématique abordée dans les instances de concertation sectorielles, régionales et même provinciale. Bref, outre les dispositions en lien avec la formation professionnelle, les conventions collectives négociées au niveau des établissements ne prévoient pas d'autres mesures qui permettraient de gérer efficacement les chocs externes.

Les employeurs ont certes été en mesure d'assouplir le contenu de la convention collective pour s'ajuster aux aléas de l'économie par différentes mesures de flexibilité. Il en va tout autrement pour les travailleurs qui n'ont pas été en mesure d'exiger des contreparties aux concessions importantes effectuées au cours des quinze dernières années.

## Conclusion

Cet article s'est interrogé sur les orientations prises par les acteurs sociaux du Québec dans la gestion de la crise économique et financière de 2008-2009. Comparativement à d'autres économies, en Amérique du Nord et en Europe, cette province canadienne a connu des pertes d'emplois très limitées. Comme nous l'avons mis en évidence, une partie de l'explication de cette situation est liée à une mutation profonde de cette économie en faveur des secteurs de services. Celle-ci a contribué à compenser les

pertes massives d'emploi dans les industries manufacturières du Québec. Cette province n'a donc pas échappé aux effets de la crise sur l'emploi. Les pertes massives d'emploi auxquelles certaines industries ont fait face ont été, dans les faits, masquées par les créations d'emplois dans les secteurs des services.

Nos observations nous ont cependant permis de montrer que les institutions de concertation sociale qui existent au Québec ont été le lieu principal au sein duquel les acteurs du travail ont fait face à la crise. Les mesures actives d'emploi qu'ils ont élaborées, ou adaptées à partir de programmes existants, ont de toute évidence facilité le passage de certaines entreprises du Québec au travers de la crise et limité fortement l'ampleur des licenciements collectifs. Ces mesures ont cependant été impuissantes à inverser le mouvement structurel de pertes massives d'emploi qui est observable, depuis le milieu des années 2000, dans certains secteurs industriels, en particulier dans le secteur manufacturier.

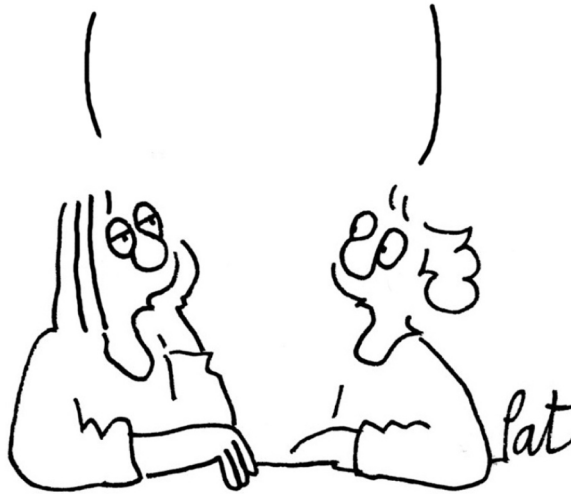
Le système hybride de relations collectives de travail qui caractérise le Québec, qui allie concertation centralisée et négociation décentralisée, reste cependant marqué par une forte séparation de ces deux niveaux d'action. Mis à part le domaine de la formation professionnelle, nos analyses nous conduisent à conclure à l'existence d'un découplage entre ces deux niveaux d'action. Les engagements pris par les confédérations syndicales et patronales au niveau des instances de concertation ne se traduisent qu'imparfaitement dans les conventions collectives de travail négociées au niveau des établissements. Dans un contexte de crise économique, marquée par une très forte pression sur l'emploi, nos données indiquent que les acteurs qui agissent au niveau local semblent adopter des stratégies de nature défensive. Comme les ententes qu'ils négocient n'intègrent pas de dispositions conventionnelles permettant de mieux anticiper les chocs externes, il y a lieu de croire que les parties témoignent alors d'attitudes et de positions essentiellement réactives. Sans une transformation majeure de la nature des accords négociés, les représentants des employeurs et des travailleurs au niveau de l'entreprise demeureront tributaires des mesures d'urgence élaborées à des niveaux supérieurs de régulation.

Il ne fait aucun doute que les partenaires sociaux, qu'ils agissent au plan local ou à des niveaux supérieurs, sont appelés à très court terme à participer à une réflexion qui va les amener à reconsidérer les facteurs de compétitivité de leur économie. Or, à l'heure actuelle, les questions clés touchant au développement économique et social, notamment l'investissement technologique, l'amélioration de la productivité ou le rehaussement de la qualité et du niveau de vie des Québécois, échappent encore à tout espace de discussion entre les partenaires sociaux. Pourtant, si l'on peut tirer une leçon de la dernière crise économique, c'est bien que toutes les nations sont vulnérables aux soubresauts d'une économie mondialisée. Il y a donc fort à parier que ces questions demeureront d'actualité dans les prochaines années et pourraient stimuler le désir des partenaires sociaux de revoir les contours du modèle de concertation privilégié jusqu'à maintenant.

- Barré, Philippe et Claude Rioux (2012), « L'industrie des produits forestiers au Québec : la crise d'un modèle socio-productif », *Recherches sociographiques*, LIII, numéro 2.
- Bernard, André (2009), « Tendances de l'emploi manufacturier », *Perspective*, Statistique Canada, 75/1, 5-14.
- Bourque, Gilles L. (2000), *Le modèle québécois de développement. De l'émergence au renouvellement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Charest, Jean (2004), « The Place of Intermediate-level Institutions in a Decentralised Industrial Relations System: A Canadian Perspective in the Field of Training ». *Trade Unions & Training : Issues and International Perspectives*. Richard Cooney et Mark Stuart (eds), Caulfield (Australia): National Key Centre in Industrial Relations, 108-115.
- Charest, Jean (2007), « Impacts of a Law Fostering Training Development : Lessons from Quebec's Experience », *Administration publique du Canada - Canadian Public Administration*, 50(3), 373-389.
- Coutu, Michel, Laurence Léa Fontaine et Georges Marceau (2009), *Droit des rapports collectifs de travail au Québec*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.
- Eurofound (2009), *Restructuring in Recession. ERM report 2009*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Eurofound (2010), *Extending flexicurity. The potential of short-time working schemes. ERM report 2010*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Eurostat (2011), *Enquête sur les forces de travail de l'Union européenne*, Commission européenne.
- Faucher, André (1965), « La caractéristique continentale de l'industrialisation au Québec », *Recherches sociographiques*, 6 (3), 219-236.
- ISQ (2010), *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2009*, Institut de la statistique du Québec, Québec.
- ISQ (2011), *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2010*, Institut de la statistique du Québec, Québec.
- Jalette, Patrice et Mélanie Laroche (2010). « Conclusion : Tendances et orientations de la convention collective ». *La convention collective au Québec*. Patrice Jalette (dir.), Éditions Chenelière Éducation.
- Jalette, Patrice et Natacha Prudent (2010), « Le secteur manufacturier la tête sous l'eau », in. Institut du nouveau monde, *L'état du Québec en 2010*, Montréal, Boréal, 125-130.
- OCDE (2011), *Employment Outlook*, OECD Publishing.
- Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale (2005), *Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé*, Québec, Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale.
- Roy, Mario, Denis Harrisson, et Victor Haines (2007), *Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : Les rôles clés des représentants*, *Gestion*, 31(4), 9-15.

SONO  
DISTRUTTA  
DAL  
MOBBING.

CORAGGIO!  
MAGARI  
TI  
LICENZIANO.



- Le harcèlement m'a détruit.
- Courage! Ils vont peut-être te licencier.



FINALMENTE  
SONO RIUSCITA  
A CONCILIARE  
FAMIGLIA  
E LAVORO.

SONO  
SINGLE E  
DISOCCUPATA.



– J'ai enfin réussi à concilier travail et famille. Je suis célibataire et au chômage.

# 4 contre-champs

## **Apports et limites d'une démarche de concertation sociale : Exemple d'un accompagnement à la constitution d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux dans six structures hospitalières.**

Anton Philippe et Valléry Gérard\*\*

**Résumé :** *Les problématiques de management du système hospitalier public semblent occuper actuellement une place prépondérante dans les débats relatifs à la prévention des risques psychosociaux.*

*Cet article montre à partir d'une démarche concertée réalisée dans le cadre d'une expérience pilote avec cinq établissements hospitaliers quel est le pouvoir d'agir des acteurs du CHSCT dans cette nouvelle gouvernance face aux enjeux stratégiques de la santé psychique au travail.*

*Il met également en lumière les logiques d'actions qui s'opèrent dans ce contexte de mutation institutionnelle et de transformation des conflits en questionnant la représentation du risque.*

**« Les hôpitaux sont en quelque sorte la mesure de la civilisation d'un peuple » Tenon.**

**Mots clés :** *démarche heuristique, CHSCT, concertation sociale, co-construction, prévention, New Public Management, risques psychosociaux, institutions hospitalières.*

\* Psychologue du Travail-  
Ergonome, 48 rue Washing-  
ton, 94210 Saint-Maur La  
Varenne.  
cdpba@orange.fr

\*\* Centre de recherche en  
psychologie – Cognitions,  
psychisme et organisations  
EA 7273, Université de  
Picardie Jules Verne, UFR  
de Philosophie, Sciences  
Humaines et Sociales, Cam-  
pus, Chemin du Thil, 80025  
Amiens Cedex 1 - France.  
gerard.vallery@wanadoo.fr

Depuis le lancement en 1982 du projet de médicalisation des systèmes d'information, le système de santé français est traversé par un ensemble de réformes majeures orchestrées par « une philosophie gestionnaire » (Schweyer, 2011). Cette dernière conduit les institutions à opérer des mutations profondes dans leur mode de fonctionnement et de gestion, ce qui n'est pas sans conséquence sur les organisations de soins, l'activité des personnels et les patients.

L'hôpital public se trouve ainsi confronté à relever ce défi avec l'application du modèle de gestion « New Public Management » qui doit garantir à tout prix le succès de l'organisation et l'optimisation des ressources (Pesqueu, 2006 ; Bezes, 2011). Ce passage à une logique économique marquée mobilise les professionnels de santé sur le terrain de la revendication comme cela a pu être observé en 2009, lors de la mise en œuvre accélérée de la tarification à l'activité et en réaction à la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires (Mas et al., 2011).

La période de changement actuelle laisse apparaître également une évolution des relations sociales avec le développement des risques psychosociaux qui s'accompagne d'une radicalisation des conflits et de leur judiciarisation (Bouffartigues, 2011 ; Amado, 2008 ; Join-Lambert, 2011). Dans ce contexte, le défi de la gouvernance hospitalière est de procéder à la gestion de cette phase d'incertitude en faisant appel à des leviers d'actions qui visent à utiliser des processus de concertation pour leur capacité à faciliter l'émergence de solutions innovantes (Carlo, 2004). Il semble alors intéressant de comprendre comment des démarches participatives engagées peuvent se construire et introduire de la régulation avec des ressources stratégiques pour pouvoir faire face aux enjeux de la prévention des risques professionnels (Omnes et Pitti, 2009).

À travers cet article, nous souhaitons montrer comment, à partir d'une commande institutionnelle définie comme innovante, l'intervenant, l'équipe projet et les acteurs du champ hospitalier ont pu contribuer à la mise en œuvre d'un dispositif concerté de prévention des risques psychosociaux concernant six structures hospitalières situées en région parisienne.

Aussi, il conviendra avant d'approfondir la description du contexte (la demande) et de la problématique de cette intervention, de tenter de situer brièvement certains concepts mobilisés comme celui du New Public Management, de concertation sociale et de risques psychosociaux dans un cadre définitionnel afin de mieux cerner leurs spécificités et points de liaison. Nous discuterons ensuite de la méthodologie utilisée et de ses résultats tout en analysant l'investissement des acteurs et leur pouvoir d'agir dans les temporalités du projet, à savoir si celui-ci a seulement été habité d'une présence ou occupé. Enfin, cette intervention contribuera également à fournir une lecture sur les questions méthodologiques et éthiques qui se posent aux intervenants notamment au regard de l'émergence de la problématique des risques psychosociaux dans le monde du travail.

## I – Cadre conceptuel : Risques psychosociaux-concertation sociale, deux objets qui s'articulent avec les enjeux de gouvernance et la place occupée par la prévention

### I.1. L'hôpital: De l'état providence au New Public Management, mise en perspective d'une transition historique traversée par une dynamique de réformes

L'hôpital public moderne est un système sociotechnique complexe qui a été défini par l'ordonnance de 1958 comme un lieu de soins, de recherche et d'enseignement scientifiques (Aloui, 2007). Depuis 1970, l'évolution de la situation économique a notamment conduit les gouvernements successifs à une accélération de la transformation de l'hôpital par un processus de réformes relatif à son organisation ainsi qu'à sa gouvernance (Larrasquet, 1999 ; Franchisteguy, 2001). L'ordonnance du 2 mai 2005 propose de faire évoluer les règles de l'hôpital public par la mise en place d'un mode de gestion dynamique et autonome déconcentrée en pôles d'activités.

Nous assistons alors en 2009 à un renforcement de ce texte avec l'application de la loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires du 21 juillet 2009 qui instaure un nouveau système de management public. Elle transpose à l'administration de la santé, le modèle New Public Management qui consiste à introduire dans le fonctionnement de l'appareil d'état, les principes de l'économie de marché concurrentielle afin de pallier à un déficit de compétitivité (Moisson et Tonneau, 1999). Le « NPM » doit développer la performance publique en créant de la profitabilité et optimiser l'utilisation des ressources en se centrant sur cinq axes: la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, l'introduction des TIC, le contrôle de gestion. Ce mode de régulation par le marché nécessite la mise en œuvre d'indicateurs d'activités, et d'outils de gestion budgétaire et comptables dans la perspective de répondre à trois logiques d'action: l'efficacité socio-économique, la qualité de service, l'efficacité marchande. La loi HPST conduit ainsi l'hôpital à un carrefour de son développement par une révolution économique-sociale qui substitue l'art de soigner avec la logique compassionnelle à la culture de la qualité et de la gestion du risque (Mas et al., 2011). Nous pouvons alors observer que l'ensemble des organisateurs culturels, psychiques et symboliques à partir desquels se sont fondées les équipes institutionnelles sont impacté par ce nouveau dispositif d'emprise faisant de la culture du résultat économique, le paradigme de l'action (Enriquez, 1992 ; Pierru, 2008). Cela se traduit notamment avec la contractualisation polaire, pivot de la nouvelle gouvernance qui amène à dissoudre la configuration des services et de leurs limites en redéfinissant les pratiques selon des critères d'objectifs parfois non discutés avec les opérateurs. Le « NPM » conduit également à une transformation des modes de coopération en encourageant le déploiement des projets de coordinations avec l'extérieur entraînant un réaménagement des stratégies de réseaux qui s'accompagne du développement d'une logique de compétition (Bergeron et Castel, 2010).

Dans ce contexte de changement, la difficulté à construire des cadres d'interprétations pertinents et le surinvestissement mécanique et instrumental des directions dans des temporalités du court terme tendent à une rupture des dynamiques institutionnelles. Ces problématiques de réorganisation, de régulations et d'identités institutionnelles qui sont observées actuellement semblent venir impacter sur la santé psychique des salariés et favoriser le développement des risques psychosociaux (Pinel, 2009 ; Lallement et al., 2011).

## **1.2. Les risques psychosociaux**

Le phénomène des risques psychosociaux connaît depuis ces dernières années une effervescence médiatique qui traverse le discours social s'accompagnant d'enjeux politiques, économiques et réglementaires (Dellacherie, 2010). Les suicides qui se sont produits dans des entreprises comme au sein de France télécom, La Poste a conduit les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à enclencher un ensemble d'actions nationales prioritaires. Ce chantier ouvert depuis 2008 a réuni plusieurs groupes d'experts qui ont formulé différentes mesures et des propositions associées à une évolution de la réglementation. Les accords nationaux interprofessionnels du 2 juillet 2008 sur le stress au travail et du 26 mars 2010 sur la prévention du harcèlement et des violences au travail viennent alors fournir un cadre qui doit permettre de structurer une démarche de prévention (Gilbert, 2010). Ainsi l'employeur est renvoyé à une obligation de bien faire en agissant selon une rationalité qui situe comme point nodal à toute action : l'évaluation des risques (Verkindt, 2012).

Cependant cette nouvelle catégorie de risques, issus de champs conceptuels différents revêt un caractère plurifactoriel pouvant créer une confusion associée à un flou définitionnel (Kovess-Masfety, 2009) bien que la lecture juridique leur donne un sens d'action (Badel, 2009). En effet, le niveau de compréhension que nous avons des liens entre santé et travail se heurte encore à des problèmes méthodologiques notamment sur les déterminants et les mécanismes qui conduisent à l'élaboration du diagnostic (Luilhier, 2009 ; Gollac et Volkoff, 2006). De plus, les manifestations subjectives qui interagissent au sein des différents systèmes sont complexes, non réductibles à une invariance organisationnelle (Amiel, 2011) et au malaise dans la culture libérale (Liaudet, 2005).

Cependant, de récentes études épidémiologiques permettent de confirmer l'existence de liens entre les contraintes psychosociales et organisationnelles et une altération de la santé psychique (Cohidon, 2009 ; Trichard, 2009). La présence « de facteurs psychosociaux » susceptibles de comporter des risques d'atteinte à la santé mentale a ainsi pu être démontrée dans les secteurs d'activités de soins (Le Lan, 2004 ; Guignon et al., 2008). Ainsi la prévalence des soignants à présenter des décompensations psychiques associées à des contraintes psychosociales et organisationnelles a pu être décrite par les études Next-Prest et Orsosa (Trichard et al., 2008 ; Bonnetterre et al., 2010). Nous assistons également à une augmentation de la consommation des traitements psychotropes par les soignants

avec une évolution de la morbidité somatique et psychiatrique (Aymard, 2009). Ces résultats viennent s'ajouter à ceux d'autres études conduites depuis 30 ans dans le secteur sanitaire sur le stress, la violence et le burn out (Loriol, 2001, 2003 ; Estryng-Behar, 1997, 2004, 2006, 2010).

A cette littérature très abondante qui met en évidence la faillite des mécanismes collectifs de régulations des situations de travail dans les établissements de santé correspond une succession de changements et de réformes producteurs d'incertitudes (Loriol, 2005 ; Osty et al., 2007 ; Gonon et al., 2009 ; DRESS, 2009). Ce contexte conduit au développement des risques psychosociaux et à des conséquences d'efficiences par la mise en tension des activités, des relations et des acteurs ainsi que des collectifs de travail (Vallet, 2007 ; Cordier, 2008 ; Lallement, 2010). Nous observons ainsi avec l'instauration du « NPM », l'avènement d'un productivisme de soin qui substitue aux critères de valeurs, des critères financiers tendant alors à produire une asymétrie entre les pratiques et les processus collectifs (Sainsaulieu, 2003). Cette « managérialisation » des personnels hospitaliers amène à des conduites paradoxales, entre les exigences du terrain et les pratiques de standardisation associées aux procédures d'évaluations impersonnelles à suivre au sein des pôles (Sainsaulieu, 2004 ; Borraz, 2008). Ce sentiment d'entre-deux renvoie à des formes de conflits internes sur les dimensions identitaires du métier comme l'ont montré Divay et Gadea (2007) pour les cadres ainsi qu'à l'impossible traitement de la dimension sociale et relationnelle du soin (Paugam, 2011).

Dans cette configuration, il s'agit alors de savoir quels sont les leviers d'actions stratégiques que doivent mobiliser les hôpitaux pour pouvoir faire face à ces risques et justifier d'une véritable politique de prévention. L'institution peut-elle s'appuyer sur des compétences externes au risque d'externaliser son management des ressources humaines ou rester en inertie en se contractant par une radicalisation des conflits comme nous l'observons avec l'escalade des demandes d'expertises. Nous savons que ces dernières ne permettent pas la coproduction de connaissances en questionnant les dilemmes individuels et collectifs auxquels les sujets se mesurent au travail (Clot, 2010). En outre l'accompagnement de la modernisation gestionnaire par l'instauration d'espaces concertés centrée sur l'activité peut-il constituer une ressource pour agir sur la prévention des RPS?

### **1.3. La concertation sociale**

Il apparaît de par la complexité de l'objet de recherche que représentent les risques psychosociaux qu'aucun sujet ne dispose des connaissances et des moyens nécessaires pour s'emparer seul des problèmes.

La concertation est identifiée dans ce contexte comme un instrument de résolution et de médiation ayant une fonction d'utilité, bien que paradoxalement ce terme reste difficile à définir comme le font remarquer certains auteurs (Nonjon, 2005). En effet, son évocation fait appel à la trilogie consultation, confrontation, négociation, tout en s'en différenciant,

car elle implique une position de coopération et non de compétition. La concertation suppose l'accord de dialoguer, elle n'amène pas systématiquement à l'accord total entre les parties. Cette dernière se situe au niveau de la résolution de problèmes tandis que la confrontation est associée au conflit et à la crise qui nécessite l'urgence. Elle se distingue également de la procédure au profit des processus de construction collectif, de projets communs en vue de faire ensemble (Beuret, 2012). Ces deux aspects sont essentiels, car ils viennent questionner des processus symboliques en prenant en compte au sens d'évaluation, l'importance de la culture, des représentations sociales, de nos façons conscientes et inconscientes de donner de la valeur dans le processus de décisions. L'intégration de cette perspective historico-développementale fait aussi écho à la clinique et à ses temporalités au sein d'un espace co-construit, de travail du lien et de développement des pratiques (Lemaire, 2007). La concertation reste avant tout un exercice de créativité comme le rappelle Beuret (2012) dont l'intérêt réside dans la co-production d'une intelligence collective propice à l'innovation. La concertation sociale représente alors fondamentalement une étape préalable à la conduite de projet dans la gestion paradoxale des oppositions (Boutinet, 1990). En effet, la variabilité des points de vue qui peuvent y être disputés dans la controverse de l'analyse du réel contribue à assurer la fonction productrice du dialogue social (Clot, 2010).

Indépendamment de l'apologie qui lui est faite (Giraud, 2013), Philippon (2007) a montré que le dialogue social en France est loin d'être objet de consensus, car il reste insuffisamment constructif faisant l'impasse sur la conflictualité sociale pour se centrer souvent sur un débat juridique d'experts. Mais la modernisation de la concertation sociale devrait permettre selon l'état de dépasser ces écueils, déjà décrits dans des rapports précédents (Fournier, 2002). Ces injonctions à la concertation viseraient au décroisement du traitement des problématiques par l'assurance d'un dialogue permanent entre tous les intervenants en matière de prévention et en accroissant la capacité d'expertise des CHSCT (Chertier, 2006).

Dans les hôpitaux, Raveyre (2005) montre que la gestion des restructurations produit une concertation avec le personnel et ses représentants au sujet des statuts, mais laisse en jachère les questions directement liées au travail comme la répartition des tâches.

Dans ce cadre, la dynamique de groupe produite dans le cadre d'une démarche concertée permet-elle la constitution d'un espace suffisamment créatif pour faire exister un dispositif de prévention reconnue qui a un sens pour le collectif (Rouat, 2006) ?



## 2 – Une méthodologie d'action

### 2.1. Contexte d'intervention: Présentation du terrain et des acteurs

En 2009, dans le cadre de notre stage de master, une commande émanant de la direction d'un hôpital parisien nous avait été confiée. L'objet de cette dernière était de conduire la démarche de santé au travail qui avait été engagé un an plus tôt en CHSCT avec cinq autres établissements de santé. Elle s'articulait autour d'une volonté commune de créer un dispositif mutualisé pour « prévenir des risques psychosociaux, des situations de harcèlement professionnel et de dégradation des conditions de travail ». Nous devons alors piloter la mise en œuvre de ce projet de prévention des risques psychosociaux sur deux volets d'applications:

Un volet intra hospitalier visant à la constitution d'une cellule dans l'hôpital initialement demandeur. Celle-ci avait été préalablement définie dans sa composition par le médecin du travail, l'assistante sociale du personnel et un pédiatre ;

Un volet inter hospitalier qui devait aboutir à la construction d'une cellule destinée à être pour les salariés des cinq établissements parisiens un lieu d'écoute, de médiation, exempté de jugements.

Ce dispositif apparaissait pour les directions comme une initiative pionnière sur la capacité à faire ensemble (Claveranne et Pascal, 2004).

### 2.2. Analyse de la commande et formalisation d'une demande.

Une première étape d'analyse de la demande s'est traduite par le recueil des données de santé au travail. Des entretiens ont également été menés avec la direction, le médecin du travail, l'assistance sociale du personnel, le pédiatre d'une part et les représentants des salariés CHSCT/CE d'autre part. Nous cherchions à comprendre les caractéristiques de la situation à travers l'identification du contexte et l'origine de cette demande de projet participatif. L'examen de la nature des discours tenus pour présenter ce dispositif en matière de risques psychosociaux nous a livré une lecture complexe se cristallisant sur un événement. En 2006, le parquet ordonna l'ouverture d'une enquête pour harcèlement moral suite à la mise en accusation de quatre directeurs, une adjointe des services économiques et un chef de service obstétrique. Le jugement rendu en 2007 statua d'un non-lieu, déboutant les cinq plaignants. Les traces mnésiques de cet événement laissées en jachère étaient venues perméabiliser une plainte collective trouvant comme dépositaire en 2008 le document unique d'évaluation des risques professionnels. La fonction de cette cellule pouvait ainsi répondre à un besoin de « réparation symbolique » pour le pédiatre l'inscrivant dans une mission hygiéniste destinée à ne pas reproduire l'injustice qui s'était produite. Pour les représentants du personnel, ce dispositif devait permettre d'assurer une prise en charge multidisciplinaire et un lieu d'écoute et d'expression neutre. La direction nous a laissé entendre

qu'elle souhaitait la mise en place d'outils pour préserver le capital santé du personnel en évoquant que les mécanismes traditionnels de régulations sociales « ne permettaient plus » d'assurer le contrôle des tensions institutionnelles. L'ensemble des positions des individus laissait apparaître une envie d'annoncer sur ce sujet, mais il s'agissait de savoir quelle était la véritable nature de cet engagement, dans ses potentialités à projeter un sens d'action et à opérer la déprise.

Nous avons ensuite présenté en CHSCT, la méthodologie de travail que nous avons élaborée en fonction de la demande et de la durée de notre stage.

### **2.3. Une démarche d'intervention s'opérationnalisant sur deux volets**

Nous avons proposé une démarche méthodologique intégrant les deux volets de la commande institutionnelle, mais avec un livrable centré sur la construction de la cellule intra hospitalière compte tenu de la volumétrie de travail à effectuer et des contraintes de délais. Le deuxième volet devait faire quant à lui l'objet d'une analyse de la demande permettant d'étudier l'étape préparatoire de projet en resituant le contexte, le périmètre et le cadre de sa formulation par rapport aux objectifs généraux énoncés et non développés en CHSCT. Au préalable, nous avons brossé une revue de l'état de l'art et des données de l'existant en prenant contact avec les différentes personnes ayant participé à la construction de ce type de projet au niveau national. Les chercheurs en psychologie du travail des universités de Picardie, de Laval et de l'INRS ont également fourni un appui scientifique à cette phase préparatoire.

Les résultats de ces recherches nous ont conduits à adopter un métissage méthodologique face à la complexité des dimensions qui recouvrent « le psychosocial » et des limites éthiques auxquelles nous pouvions être confrontés (Herreros, 2002, 2004 ; Rouat, 2010). Le but étant d'éviter les écueils d'une psychologisation des situations de travail et de l'instrumentalisation d'un appareil destiné à penser le sujet au travail uniquement sur son employabilité en définissant un seuil d'émotion utile. Nous avons souligné que ce dispositif ne pouvait s'apparenter à une cellule de veille épidémiologique inscrite dans l'hygiénisme d'une médecine sociale ni à une équipe de pathologisation outillée sur amortisseur compassionnel pour dispenser une écoute du soin. Les approches cliniques du travail nous semblaient intéressantes par leur aspect dynamogène sur les rapports institutionnels pour faciliter la co-construction d'un espace concerté confrontant les acteurs dans leurs compétences et représentations (De Terssac, 2003). Il s'agissait avant tout de soigner le travail en élaborant un artefact pour agir comme un instrument en développement tissé dans une dynamique d'actions lui assurant une fonction plurielle, au-delà d'une configuration des usages possibles ou préconisés (Debris, 2004 ; Clot et Gori., 2003). Ces conditions qui tiennent à l'établissement d'un cadre apte à coproduire les connaissances sur les processus psychologiques et sociaux nécessaires à la construction de la santé psychique des sujets étaient selon nous nécessaires pour cette démarche (Kaes et al., 2004). Dans cette confi-

guration, nous avons proposé que le groupe soit renforcé en compétences avec l'apport d'un professionnel en psychologie du travail et ergonomie ainsi que par la présence d'un représentant du personnel. Ainsi, le premier volet était appelé à prendre corps en quatre phases réparties en 20 réunions de travail.

### 2.3.1 Définition des risques psychosociaux

À cette phase, il s'agissait de pouvoir travailler ensemble à partir de connaissances partagées, car les données scientifiques mêmes connues peuvent être infléchies par les représentations sociales, par l'importance des antagonismes culturels et par les processus d'influence. Nous rappelons que les représentations activées dans un cadre professionnel sont socialement situées et que le processus de réfutation est probablement un puissant agent de leur stabilité rendant plus complexe l'appropriation d'autres concepts (Moliner, 1994 ; Blin, 1997). Ce point de départ appelait les acteurs à s'emparer du sujet à partir de l'investissement sur les référentiels communs en vue d'une potentielle transformation (Hoc, J. M., et Amalberti, R. 1995).

### 2.3.2. Co-élaboration du dispositif d'actions

Cette phase devait amener le groupe à évoluer dans un espace de transitionnalité permettant de sortir des temporalités de l'immédiateté institutionnelle et d'enclencher un travail d'élaboration pour co-construire cette cellule. L'hexamètre de Quintilien <sup>1</sup> et la méthode de construction-problème (incidents critiques contextualisés) devaient accompagner les acteurs pour fournir une lecture sur le système de tensions-contraintes qui se produit dans l'activité de travail (Flanagan, 1948).

### 2.3.3. Co-écriture d'une charte de fonctionnement

Après la formalisation du dispositif d'actions, il s'agissait de procéder à la définition d'une charte de fonctionnement.

### 2.3.4. Co-conception d'une plaquette d'information de communication interne

Enfin, la quatrième phase avait pour objectif de co-concevoir une plaquette de communication interne afin de diffuser à l'ensemble des salariés la mission de cette cellule. Pendant cette période, des rencontres avec les interlocuteurs de direction des établissements qui s'était engagée dans ce projet devaient être programmées afin de pouvoir formaliser leur demande autour du guide d'entretien que nous avons construit.

1. Il s'agit d'une méthode empirique de questionnement dont le but est de réaliser un état des lieux d'un problème, d'un processus en utilisant une suite de mots clés qui correspondent aux éléments thématiques d'une situation pour pouvoir mieux l'appréhender.

### 3.1. Déroulement de l'étude

#### 3.1.1. Divergences d'ordre méthodologique sur les objectifs de santé au travail

Lors de la communication de la démarche méthodologique auprès du CHSCT, celui-ci s'est opposé aux principaux axes de développement de cette présentation.

La direction a redéfini son engagement au regard d'une reformulation de sa demande dans ce dispositif. Elle souhaitait que la cellule occupe une fonction de régulation des tensions psychosociales et qu'elle soit constituée de personnes désignées. Cet instrument devait également répondre aux contraintes budgétaires et réglementaires en étant simple, peu coûteux et facilement opérationnel pour désamorcer les conflits. De plus, le directeur ne souhaitait pas recruter un psychologue, mais plus un intervenant ponctuellement assurant l'accompagnement des membres de cette cellule dans leurs pratiques. La représentante de la commission médicale exécutive abonda dans ce sens, la nature de l'activité de soins ne justifiait pas selon elle d'écoute, car elle dépendait d'une vocation à accepter les contraintes de métier et de se placer au service du patient. Les partenaires sociaux également ne souhaitaient pas participer à la construction de ce dispositif, car la posture d'écoute attendue selon eux nécessitait des compétences qui n'étaient pas celles d'un membre du CHSCT.

Nous avons ainsi opté pour un réaménagement de la démarche initiale en recherchant in fine un équilibre entre une catégorie de contraintes posturales, budgétaires, institutionnelles et la faisabilité de ce projet (Martin et al., 2003). Cependant, nous nous sommes écartés de la feuille de route prescrite par le CHSCT en faisant le choix méthodologique de poursuivre une démarche heuristique visant à co-construire avec le groupe un dispositif d'action permettant la rencontre avec le réel de l'activité (Thévenot., 1993).

### 3.2. Organisation des réunions et processus de mise en œuvre

Les 20 réunions se déroulèrent du 10 avril au 24 juin 2009. Tout d'abord, nous avons apporté un éclairage sur les recherches et les paradigmes développés sur les risques psychosociaux afin qu'une vision commune puisse se construire à partir de représentations collectivement partagées sur le sujet. Puis la méthode de construction problème qui fut utilisée avec l'emploi d'une carte heuristique a facilité la progression du groupe en interrogeant les fonctions à remplir de la cellule et en l'amenant à entrer dans un processus de transformation.

L'enclenchement de cette dynamique d'action permit d'aboutir à une représentation collective du fonctionnement de cette structure notamment en s'en appropriant le sens. La cellule devint la co-mission car le

groupe souhaitait qu'elle soit comprise comme une structure permettant le développement des ressources psychosociales et non comme étant mandaté par une autorité pour effectuer une mission. De plus, cette terminologie était perçue comme enfermant, associée à la résonance pénitentiaire, elle était un empêchement à l'émancipation de la parole. Cette co-mission fut donc définie comme un espace structuré autour de la prévention laissant place au débat non aux armes du conflit au sens de Mauss en redonnant un pouvoir d'action à la parole (Mauss, 2001). Ensuite, nous avons organisé des scénariis dont le but était de travailler sur la lecture et le positionnement que chaque membre pouvait adopter face à la situation présentée. Un dialogue constructif établi sur le chemin de la controverse s'est alors progressivement opéré dans le cadre des réunions de travail rythmé par des intervalles de validation où ont été mises en discussion les questions émanant du groupe. Les membres ont pu expérimenter la difficulté à trouver « la bonne posture » dans ce type de situations. Ce travail amena à formaliser le fonctionnement de la commission dans une charte de fonctionnement. Nous avons ainsi réalisé un préambule exposant les grandes lignes d'orientations de la commission et une structuration de la charte en dix points. Enfin, la dernière étape de la démarche a conduit le groupe à co-concevoir un cahier ressources, fil de rappel de ce dispositif et support de transition à une veille documentaire destinée à être enrichie progressivement. Une plaquette de communication interne a été élaborée en même temps pour être diffusée auprès des salariés de l'établissement.

Une dynamique de travail s'est ainsi co-construite (Schwartz et Durrive, 2003) à partir d'une insoumission partielle à la prescription du CHSCT. Les membres malgré leur hétérogénéité de métiers sont parvenus à structurer un dispositif en mettant l'activité de travail, ses modes d'organisations et les mécanismes de régulations au centre de l'action.

Tableau I : Fonctionnement de la commission de prévention des risques psychosociaux.

### **Une structure mobilisable par deux voies : directe et indirecte.**

- ***La voie de saisine indirecte*** : Un dispositif d'action à trois niveaux :
  - Les conditions du recours au dispositif : le dispositif doit permettre aux individus d'être acteur dans le traitement de leur situation.
  - Le salarié pourra saisir un membre de la commission en appelant le secrétariat de la médecine du travail qui procédera à l'enregistrement de sa demande sur un répertoire Commission Prévention Risques PsychoSociaux. Le rendez-vous se déroulera ensuite dans le bureau du membre concerné.

## La première étape.

### Analyse de la demande.

L'entretien pourra ainsi être une ouverture sur l'isolement et redonner un pouvoir d'action à l'opérateur (Canguilhem, 2002) dans un espace tissé par une posture clinique où la bienveillance et le contraire de la complaisance.

**L'entretien devra permettre d'établir un lien de compréhension avec d'autres tensions appuyées sur des déterminants du travail sur lesquels on pourra agir. Il s'agira alors de se placer** dans une posture de disponibilité mentale en ne sélectionnant pas ce que l'on a envie d'entendre, mais d'écouter ce qui se dit du travail à travers les événements qui l'affectent **en allant au-delà de la plainte formulée au pied de la lettre.**

Si la situation est résolue : **les données recueillies seront consignées et viendront participer à un système de veille stratégique des risques psychosociaux.**

Si la situation n'est pas résolue parce que la prévention se situe à un niveau tertiaire et que le salarié doit être orienté autrement et/ ou que la situation reste enkystée, le deuxième niveau de la démarche d'intervention sera activé.

## La deuxième étape :

Il s'agira d'explorer les situations réelles de travail en se rendant physiquement avec le médecin du travail dans les services pour faire une analyse fine de l'activité de travail. Cette approche demandera d'éclairer le grain de l'activité à des niveaux de lecture différents : individuels, collectifs, organisationnels.

La méthode déployée sera composée d'observations, d'entretiens semi-structurés et d'un auto-questionnaire que nous a fourni le Pr Vézina. M (2009).

Cet outillage sera destiné à fournir une grille de lecture qui rende compte au plus près de l'activité réelle de travail. et d'explorer les manières collectives et subjectives de travailler. Il s'agira également que les dilemmes professionnels soient mis en « valeurs » et non relégués sur des questionnaires dans un processus de liaison articulant les dimensions du métier afin de prendre la mesure des ressources potentielles d'efficacité et de santé au travail.

Identifier dans l'unité de travail, l'existence d'un risque psychosocial : Repérer les indicateurs d'alerte

- *Indicateurs liés au fonctionnement du service.*
- *Indicateurs liés à la santé et à la sécurité des salariés.*

L'interprétation de ces indicateurs devra ensuite être réalisée avec prudence en privilégiant le cumul des indicateurs dégradés.

Le but de cette méthode sera d'essayer d'élaborer un diagnostic de la situation à partir des facteurs de complexité spécifiques (Amerge & Marine, 1992) à l'ensemble des variables et des ressources psychosociales disponibles afin d'aller au-delà d'un inventaire des risques.

### **La troisième étape.**

Cependant, si la situation n'a pu être déverrouillée, nous avons prévu un troisième niveau où l'anonymat du salarié sera levé pour rendre publique la demande et orienter les conclusions au Directeur. Il pourra activer la saisine de la commission en proposant l'intervention d'autres spécialistes du travail s'il le juge nécessaire et d'engager avec ses collaborateurs de direction une résolution du conflit selon sa latitude décisionnelle.

- **La saisine directe.**

L'activation de la commission se produit directement par l'action du Directeur qui la saisit suite à l'examen d'une demande formulée auprès de lui-même, par un ou des salariés.

### **3.3. Analyse de contenu des entretiens**

Nous avons rencontré deux directeurs généraux et trois directrices des ressources humaines. L'analyse de contenu a dégagé neuf grands thèmes: L'approche générale des risques psychosociaux, la prévention, l'étiologie des risques psychosociaux, les enjeux institutionnels, la peur de l'instrumentalisation, la peur de la contagion, les solutions, les attentes du dispositif, le fonctionnement du dispositif.

L'approche générale des risques psychosociaux fut assimilée à un levier stratégique permettant d'avoir accès à des modes de régulations institutionnelles comme « le facteur de gestion par le collectif de travail » et d'éviter ainsi la dégénérescence de certaines situations.

La prévention a été perçue comme une approche transversale située à l'articulation de deux

niveaux de gestion de ressources humaines : individualisée et institutionnelle. Le discours sur les facteurs de risques psychosociaux associa les représentations sociales des acteurs et leur modification face à l'instauration de nouveaux repères institutionnels créant une contradiction dans la construction des valeurs des agents. De plus, les modes d'expression de la subjectivité des salariés dans le travail auraient changé en psychologisant leurs plaintes par un phénomène d'appropriation des mots comme stress, harcèlement. Les pauses de travail en seraient devenues « le théâtre » faisant notamment entrer le hors travail et ne mettant plus en discussion le



métier et « la qualité du service rendu ». Les enjeux institutionnels dans cette période de changement seraient pour les directions de contrôler une zone d'incertitude qui se serait élargie et relever les seuils de vigilance afin d'anticiper les crises compte tenu de la judiciarisation des conflits. Nous avons également identifié un thème concernant la peur de l'instrumentalisation par rapport à une transformation de la plainte des salariés par les partenaires sociaux trouvant par « ce chemin facile un bon truc pour accéder aux tribunaux par des expertises » et d'exercer alors « un pouvoir de censeur sur la direction ». Le cabinet expert auquel les établissements avaient été confrontés produisit plus de dysfonctionnements que d'amélioration des conditions de travail en adoptant selon les directeurs une position instigatrice appuyée par un discours de dénonciation et de victimisation. La « gangrène de l'institution » représente cette peur de la contagion énoncée par une directrice avec le risque de diffusion à tout le système hospitalier. Les solutions et les attentes du dispositif seraient d'être le répondant des impasses conflictuelles en favorisant la compréhension de ce qui est « mis en jeu pour marcher ensemble vers une régulation collective ». Il devra alors fournir une lecture interinstitutionnelle des différents risques psychosociaux à l'aide d'un outillage méthodologique qui sera à construire. Ces derniers thèmes ont été moins développés (solutions, attentes et fonctionnement du dispositif), peut-être pas encore suffisamment formalisés pour les acteurs.

La posture adoptée par les directions entraîne un questionnement par rapport à la commande institutionnelle que l'on nous avait présentée au départ.

#### 4 – Discussion

Au terme de notre étude, une commission de prévention des risques psychosociaux a été constituée dans le centre hospitalier qui nous avait accueillis et une analyse de la demande concernant le deuxième volet de la mission fut réalisée. Les résultats présentés dans cet article contribuent à fournir un décryptage sur le sens de la concertation dans la stratégie de prévention des hôpitaux, sur la place des politiques de gestion et sur le processus d'engagement des individus dans ce type de projet. Les données recueillies dans le cadre de l'analyse de contenu et du déroulement de la démarche méthodologique nous apportent un intérêt heuristique. Il nous permet de mieux comprendre pourquoi ce projet de prévention axé sur la concertation sociale n'a pas permis l'émergence de solutions ou de propositions créatives en matière d'innovation.

En effet, le discours de la commande présentant les risques psychosociaux comme une source d'intérêts communs s'est transformé rapidement en une impuissance des acteurs à pouvoir agir de façon concertée permettant de débattre sur le contenu du projet. Ce décalage entre le dire et le faire semble traduire la difficulté du CHSCT à investir la santé psychique au travail autrement que par des manœuvres de pacification des relations sociales et des stratégies d'actions conformes aux politiques fédérales

(Mossé et Paradeise, 2003). L'application de ces mécanismes d'évitement souligna l'impasse du mode de fonctionnement de la concertation à créer une dynamique d'actions mobilisant les acteurs sur les conflits de critères participant au travail de prévention (LLory, 2006 ; Clot, 2010). Le conflit ne serait ainsi plus le moyen d'échanger des règles par des rapports de force, mais deviendrait l'objet de pratiques de négociation détachables de toute expression de conflictualité (Join-Lambert et al., 2011).

Cette expérience traduit également l'incapacité de la concertation à sortir des dilemmes les directions qui s'engagent dans des conduites paradoxales du bien-faire, prises entre les injonctions des tutelles et de la réglementation à agir en déployant les démarches préventives et le « NPM ». En effet, la direction de l'hôpital avait pour mission de restructurer le site en opérant des coupes budgétaires au regard d'un plan financier de retour à l'équilibre exigé par les tutelles tout en appliquant les lignes de réformes de la loi HPST.

Ces contradictions questionnent au-delà de la concertation, les fondements d'une démarche établie sur un modèle rationnel de gestion des risques au carrefour de nouvelles dynamiques institutionnelles constituées entre le pouvoir d'agir des acteurs et la représentation du risque. L'analyse de contenu contribue à mettre en perspective notamment avec le thème de la peur, les représentations associées à un risque qui engagent la responsabilité pénale et alimentent la menace de contagion affective d'un phénomène apparenté à une pandémie sociale (Clot 2010). La stratégie des directions serait alors de réduire la prévention à une politique de sécurité, en construisant des dispositifs qui s'inscrivent dans une fonction d'emprise et de transparence de façon à contrôler les niveaux de vulnérabilité au moyen de procédures d'évaluation. Cette méthode ne consiste pas à construire ensemble du sens comme le préconise Hoppe (1999) mais à élaborer des tableaux de bord enfermant les sujets dans des cadres de réification nosographiques avec le concours d'une psychiatrie biologique (Gingembre, 2010). La création d'espaces intermédiaires de médiation pour organiser les processus discursifs serait alors ramenée à une fonction de contrôle en prônant le consensus et non l'intelligibilité des phénomènes mis en jeu et leur déclinaison sur les modes d'organisation. La validation à l'unanimité de la démarche en instances à la fin de notre travail permet d'en faire la démonstration. L'intérêt stratégique serait alors de placer ce type de cellule comme point d'oscillation institutionnel permettant l'expression des conflits sociaux tout en maintenant intacte la structure au sein de laquelle pourrait apparaître l'expression directe des revendications antagonistes (Lapeyrière et Gambin, 2006 ; Giust Desprairies et Levy, 2002). Il existerait aussi un écart entre les injonctions premières de libéralisation du système hospitalier et la réintégration dans les faits d'un modèle panoptique asseyant la fonction bureaucratique (Benamouzig et Besançon, 2005 ; Domin 2006). L'élaboration de ce procédé d'investissement à court terme met en exergue la fonction de pacification recherchée dans cette temporalité où les réformes marchandes sont prioritaires. Cette réponse fonctionnelle prendrait pour point de départ la situation contemporaine de déstabilisations alors qu'elles devraient être

perçues comme le point d'arrivée d'une longue période de vulnérabilité entretenue par des mécanismes organisationnels (Roux-Dufort, 2007). Elle exige des gestionnaires de donner rapidement un sens et de développer des stratégies de réponse adaptée (Smith, 2000). Le débordement de sens produit par les crises entraînerait la mise en place de filtres destinés à canaliser ce sens dans un processus de normalisation afin de le ramener dans des catégories admissibles.

Nous pouvons ainsi transposer cette démonstration aux risques psychosociaux étant perçue comme événement hors normes et qui mobilise « la pensée banale » contre l'effraction d'un réel inconnu ce que relève l'analyse de contenu avec les thèmes portant sur l'étiologie et les peurs véhiculées par le risque de menace et d'incertitude sur le système. L'instanciation de la pensée sociale comme l'a montré Specht (2009) dans ce type de situation résultante de l'ingénierie des risques par la science de la maîtrise conduit à une prévention institutionnalisée qui paradoxalement hypothèque les capacités de régulations du système. Nous constatons que l'infiltration des impératifs gestionnaires dans ce projet avec l'absence de recrutement prévu, la volonté de laisser sous le contrôle de la direction et de la CME ce dispositif et l'absence de prise en considération des dimensions de métiers ont empêché le développement de ce dispositif. In fine, les individus n'ont pas pris le risque de s'engager sur ce damier institutionnel (Tosquelles et al., 1985) pour s'approprier leur environnement de travail afin d'en faire un milieu vivant de développement des ressources psychosociales (Miossec, 2009).

L'enjeu serait alors de réfléchir à de nouveaux dispositifs qui se décentrent d'un système de rationalisation pour permettre aux salariés « la prise en charge de leurs propres affaires » (Yon et Bérout, 2013) en facilitant le travail de signification et de questionnement des modes d'existence sociaux par l'épreuve au réel (Honneth, 2000). Cette situation rend également visible une action syndicale qui s'enferme dans des avis d'experts en se détournant de ses capacités à agir sur l'organisation du travail notamment par l'intervention sur le terrain et la constitution d'une identité de préventeur (Giust- Desprairies et Giust- Ollivier, 2011).

## 5 – Conclusion

Les principaux enseignements de cette démarche de prévention des risques psychosociaux nous conduisent à mettre en évidence les contradictions posturales des différents acteurs institutionnels à l'origine de résistances d'un système de fonctionnement face au changement.

L'ambivalence des représentants du CHSCT doit être comprise en référence à ce que signifie gouverner dans les hôpitaux et non comme la manifestation d'un management innovant situant le travail de prévention comme objet de développement au centre d'un processus concerté.

L'appel des pouvoirs publics à la concertation semble alors être un prétexte au rassemblement dans une relation où la représentation du

risque et la gestion de celui-ci déterminent les règles de décisions qui sont à mise à l'œuvre. Nous assistons ainsi à un phénomène qui conduit à la transposition du modèle de gestion de crise à celui de gestion des risques ne facilitant pas la construction d'une dynamique organisationnelle en enfermant les logiques d'actions dans un registre défensif ou de la revendication.

Cette configuration « crisogène » met en perspective la question de la confiance dans l'organisation, envisagée fondamentalement comme ressource stratégique pour l'activité et la co-production de valeur. La valeur dépendrait selon nous de la pertinence d'un dispositif à replacer la question du travail de prévention au cœur de l'action syndicale, professionnelle et politique. Il deviendrait alors possible de le concevoir avec une démarche méthodologique hybride permettant la pénétration subjective du sujet par l'action (Nosulenko et Rabardel, 2008). L'objectif serait de travailler sur le pouvoir d'agir des individus afin qu'ils puissent réinvestir leur potentiel psychologique d'action, en saisissant l'activité et développer la qualité des ressources psychosociales (Mendel, 2002).

Depuis 2009, les RPS ont été défini comme émergents et de nombreuses directions hospitalières les ont intégrées à des projets stratégiques de ressources humaines associées à la conduite du New public management. De nouvelles études pourraient explorer cette question et notamment celle concernant la construction des compétences sociales des représentants du CHSCT dans leur mission de prévention de la santé psychique au travail.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

- Aloui, S. (2007). *Contribution à la modélisation et l'analyse du risque dans une organisation de santé au moyen d'une approche système*. Thèse de l'école des mines de Paris.
- Amado, G. (2008). Emprise et dégageant dans les organisations et les relations de travail. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 51(2), 15-32.
- Ameille, J. (2011). 31<sup>ème</sup> journées de santé au travail dans le BTP : les indicateurs de santé au travail dans le BTP. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 72, 530-576.
- Aymard, M. (2009). *Etat des lieux des contraintes psychosociales et organisationnelles du personnel de santé du chu de bordeaux d'après le premier recueil de l'étude ORSOSA 2006*. Thèse de médecine du travail, Université de Bordeaux 2-Victor Segalen.
- Badel, S. (2009). Le pragmatisme du droit français. In : L. Lerouge (Dir.), *Risques psychosociaux au travail, étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal* (pp.197-215). Paris, L'Harmattan.
- Bergeron, H., Castel, P. (2010). Captation, appariement, réseau. Une logique professionnelle d'organisation des soins. *Sociologie du travail*, 52(4), 441-460.
- Borraz, O. (2008). *Les politiques du risque*. Paris, Presses de Sciences Po.
- Bonnetterre, V et al. (2010). Évaluation des contraintes psychologiques et organisationnelles (CPO) chez les soignants : Cohorte ORSOSA et applications. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'environnement*, 71, 489-492.

- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris, PUF.
- Benamouzig, D et Besançon, J. (2005). Administrer un monde incertain : Les nouvelles bureaucraties techniques. Le cas des agences sanitaires. *Sociologie du Travail*, 47(3), 301-322.
- Beuret, J.-E. (2012). Mieux définir la concertation : du pourquoi au comment. *Négociations*, 1(17), 81-86.
- Bezes, P. et al. (2011). New public management et professions dans l'état : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 53(3), 293-348.
- Blin, J.- F. (1997). *Représentations, pratique et identité professionnelle*. Paris, L'Harmattan, Collection Action et Savoirs
- Bouffartigue, P, Bouteiller, J., Pendaries, J.-R. (2011). Le stress au travail : un enjeu social ouvert : l'exemple des soignantes hospitalières. *Les Mondes du Travail*, (9-10), 145-158.
- Canguilhem, G. (2002). *Ecrits sur la médecine*. Paris, Seuil.
- Carlo, L. (2004). Dispositifs de médiation et facilitation en négociations complexes : Un regard en terme de dynamique de groupes. *Négociations*, (2), 91-109.
- Chertier, D.-J. (2006). Pour une modernisation du dialogue social : Rapport au Premier ministre. *La documentation Française*.
- Claveranne, J.-P et Pascal, C. (2004). *Repenser les processus à l'hôpital, une méthode au service de la performance*. Paris, Broché.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte.
- Clot, Y et Gori, R. (2003). Le transfert : métaphore ou catachrèse ? In : Y. Clot, R. Gori (Eds). *Eloge du détournement*. Nancy : PUN.
- Cohidon, C. (2009). Santé mentale et travail, de la connaissance à la surveillance. *Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire thématique*, 25-26, 257-280.
- Cordier, M. (2008). Hôpitaux et cliniques en mouvement, Changements d'organisation de l'offre de soins et évolution de l'attente des patients. *Etudes et Résultats*, 633, DRESS.
- Dares Hors série. (2000). Efforts, risques et charge mentale au travail. Résultats des enquêtes conditions de travail de 1984, 1991 et 1998. *La documentation Française*.
- Debris, S. (2004). L'analyse de pratiques en médecine générale : enjeux de savoir et savoir en jeu. *Education permanente*, 16(2), 69-81.
- Dellacherie, C., Frimat, P, Leclercq, G. (2010). *La santé au travail. Vision nouvelle et professions d'avenir : Propositions pour des formations et un réseau de recherche en phase avec les missions*. Rapport remis au Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique.
- De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Paris, La Découverte.
- Divay, S., Gadea, C. (2007). Encadrer sous contrainte : Les encadrants des organisations publiques. Institut du management de l'Université de Savoie, Annecy, 7 décembre 2007.
- Domin, J.-P. (2006). La nouvelle gouvernance où le retour en force de l'hôpital-entreprise. *Gestions hospitalières*, 452, 24-28.
- Dress. (2009). La santé des femmes en France, Fiche 64, Santé et Travail, Risques Psychosociaux. *La documentation française*.
- Du Tertre, C. (2010). *Services immatériels et relationnels : Intensité du travail et santé* ». *Activités*, 2(1), 37-49.
- Estryn-Behar, M. et Loriol, M. (2003). Le travail de soins dans les hôpitaux locaux. Miroir grossissant des difficultés actuelles. *Gestions hospitalières*, 429, 552-530.
- Estryn-Behar, M. (2006). Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe, Prévention des départs prématurés de la profession. *Résultats de l'enquête PRESS-NEXT*, 1-65.
- Estryn-Behar, M. (1997). *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital, reconnaissance, analyse et prévention*. Paris, Estem.
- Estryn-Behar, M., et al. (2010). Pertinence des indicateurs de risques psychosociaux à l'hôpital pour la prévention du burnout. *Archives des Maladies professionnelles et de l'Environnement*, 70, 619-637.
- Flanagan, J.- C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.

- Fournier, J. (2002). Le dialogue social dans la fonction publique, Livre blanc, Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat. *La documentation française*.
- Franchisteguy, I. (2001). *Gérer le changement organisationnel à l'hôpital, des diagnostics vers un modèle intégrateur*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- Gingembre, L. (2010). *Psychopathologie d'origine professionnelle: Caractérisation des différents profils des patients adressés en consultation de pathologie professionnelle entre 2003 ET 2007 au CHU de Nancy*. Thèse en médecine du travail, Université de Nancy.
- Giraud, B. (2013). Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits au travail. In : T. Discepolo (Dir.). *Réprimer et domestiquer : stratégies patronales* (pp.33-44). Marseille, Agone.
- Giust-Desprairies, F et Levy, A. (2002). *Vocabulaire de psychosociologie*. Paris, Eres.
- Giust-Desprairies, F et Giust-Ollivier, A.-C. (2011). La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(10), 29-40.
- Herreros, G. (2002). *Pour une sociologie d'intervention*. Toulouse, Erès.
- Herreros, G. (2004). *Sociologie d'intervention : Sociologie plastique, Métis et métissage, Gérer et Comprendre*. Les annales des Mines, 75, 81-93.
- Hoc, J. M., et Amalberti, R. (1995). Diagnosis and decision making, some theoretical questions raised by applied research. *Current Psychology of Cognition*, 14, 73-101.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Cerf Passages.
- Hoppe, R. (1999). Policy analysis, science and politics : from speaking truth to power to making sense together. *Science and public policy*.
- Gilbert, P. (2011). Le diagnostic des risques psychosociaux au travail : Eléments de théorie et étude de cas. *Congrès AGRH. Paris*.
- Guignon, N., Niedhammer, I., Sandret, N. (2008). Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003. *Premières Synthèses*, n° 22-1, Dares.
- Gonon, O. et al. (2009). Organisation du travail à l'hôpital, comprendre l'articulation des temporalités pour agir sur la transformation des situations de travail. In : *44<sup>ème</sup> congrès de la SELF*. Toulouse, septembre 2009.
- Guesnier, M et al. (1999). Etudes et Résultats, les éléments de la performance hospitalière, les conditions d'une comparaison, n°42, Dress.
- Join-Lambert, O., Lallement, M., Hatzfeld, N et al. (2011). Au-delà du conflit et de la négociation? *Sociologie du travail*, 53(2), 160-193.
- Kaes, R. (2004). Introduction à l'analyse transitionnelle. In : R. Kaes et al. *Crise, rupture et dépassement*. Paris, Dunod, Collection inconscient et culture.
- Kovess-Masféty, V et al. (2010). La santé mentale, l'affaire de tous. Rapport du groupe de travail présidé par Viviane Kovess-Masféty. *La documentation Française*.
- Lallement, M et al. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du travail*, 53, 3-36.
- Lapeyrière, S et Gambin, R. (2006). À propos des interventions sur les questions de santé mentale La pluridisciplinarité : quelles disciplines, et quel fonctionnement ? In : *Actes du congrès de la SELF*, Toulouse.
- Larrasquet, J.-M. (1999), *Le management à l'épreuve du complexe, Tome II, Aux fondations du sens*. Paris, L'Harmattan.
- Le Lan, R. (2004). Les conditions de travail perçues par les professionnels des établissements de santé ; *Etudes et résultats*, n° 335, DRESS.
- Lemaire, J.-M. (2007). Liens soignés, liens soignant « cliniques de concertation » et violences de quartiers » *Cahiers de psychologie clinique*, 1 (28), 99-120.
- Liaudet, J.-C. (2005). Une certaine audace. Pouvoir et impuissance en régime libéral, *Le coq héron*, 4(183), 14-28.
- Luilhier, D. (2009). Dépressions sévères et travail. *L'encéphale*, suppl.7, 291-295.
- Llory M et al. (2006). Gestion et prévention des crises. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 67, 181-183.

- Loriol, M. (2005). *Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail*. Cahiers de recherche sociologique, 191-208.
- Loriol M. (2003). La construction sociale de la fatigue au travail : L'exemple du burn out des infirmières hospitalières. *Travail et Emploi*, 94, 65 -74.
- Loriol, M. (2001). La fatigue, le stress et le travail émotionnel de l'infirmière. *Prévenir*, 40, 183-188.
- Mas, B et al. (2011). *L'hôpital en réanimation-Le sacrifice organisé d'un service public emblématique*, Editions du Croquant, Paris.
- Martin, G et al. (2001). *Analysing viewpoints in design through the argumentation process Proceedings of Interacts*, Tokyo, Japan.
- Mendel, G et Prades, J.-L. (2002), *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, La découverte, Paris.
- Miossec, Y et al. (2010). Le développement du métier : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ? L'exemple d'une coopération entre médecins et psychologues du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(10), 195-208.
- Moison, J.-C et Tonneau, D. (1999). *La démarche gestionnaire à l'hôpital*, Seli Arslan, Paris.
- Moliner, P. (1994). Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations. In : C. Guimelli (Eds). *Structures et transformations des représentations sociales*. Paris, Delachaux et Niestlé.
- Mossé, P et Paradeise, C. (2003). Restructurations de l'hôpital ; recompositions des hôpitaux. *Revue française des affaires sociales*, 3(3), 141-155.
- Nonjon, M. (2005). Les usages de la proximité dans le champ participatif. In : C Le Bart et R Lefebvre (Dir). *La proximité en politique : usages, rhétoriques, pratiques* (pp. 169-181). Presses universitaires de Rennes.
- Nosulenko, Vet Rabardel, P. (2008), *Rubinstein aujourd'hui, nouvelles figures de l'activité humaine*, Toulouse, Octarès.
- Omnes, C et Pitti, L. (2009). *Gestion du risque au travail et pratiques de prévention, la France au regard des pays voisins*, PUR.
- Osty, F. et al. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise : penser le développement des organisations*. Paris, La découverte.
- Paugam, S. (2011). La solidarité organique à l'épreuve de l'intensification du travail et de l'instabilité de l'emploi. In : S. Paugam (Dir). *Repenser la solidarité* (pp. 379-395). Paris, PUF.
- Pesqueu, Y. (2007). *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF.
- Pierru, F. (2008). *La santé au régime néolibéral, Savoir agir*, 5, Paris, Editions du Croquant.
- Pinel, J.-P. (2009). Emprise et pouvoir de la transparence dans les institutions spécialisées. In : A. Sirota (pp. 33-48). *Pouvoir et emprise dans les groupes, les familles, les institutions*. Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, 51(2),
- Philippon, T. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris, La République des idées, Le Seuil.
- Raveyre, M. (2005). Le travail part oubliée des restructurations hospitalières. *Revue française des affaires sociales*.
- Rouat, S. (2010). Les processus individuels et organisationnels de construction de la santé au travail : Prévention de la santé mentale au travail et analyse des dispositifs organisationnels. *GREPS*, Lyon.
- Roux-Dufort, C. (2007). The Devil Lies in Details ! How Crises Build up within Organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 4-11.
- Sainsaulieu, I. (2003). *Le malaise des soignants. Le travail sous pression à l'hôpital*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales.
- Sainsaulieu, I. (2004), L'entre-deux de l'évaluation hospitalière. *Regards sociologiques*, 29, 55-74.
- Schwartz, Y. et Durrive, L. (2003). *Travail et ergologie*, Toulouse, Octarès.
- Schweyer, F.-X. (2011). Les hospitaliers et la solidarité : la fin des évidences. In S. Paugam (Dir). *Repenser la solidarité* (pp. 723-745). Paris, PUF
- Specht, M. (2010). Les représentations sociales des risques à l'origine des risques de crise. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 3(87), 393-422.
- Smith, D. (2000). On a Wing and a Prayer? Exploring the Human Components of Technological Failure. *Systems Research Behavioral Science*, 17(6), 543-559.



- Tenon, J.R. (1788). *Mémoire sur les hôpitaux de Paris*. Paris, Royez.
- Tosquelles, F., Oury, J. et Guattari, F. (1985). *Pratique de l'institutionnel et politique*. Vigneux, Matrice.
- Trichard, A et al. (2009). Contraintes psychologiques et organisationnelles chez les soignants (CPO) : présentation de l'étude ORSOSA . *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 70, 28-35.
- Vallet-Armellino, M. (2007). Tomber juste, des effets sur la clinique des nouvelles normes de gestion de la psychiatrie. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(4), 143-158.
- Verkindt, P.-Y. (2012). Les responsabilités en matière de santé mentale au travail : bien faire, bien vivre, bien être au travail. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 73, 217-219.
- Vézina, M. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, IRSST, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, Québec.
- Yon, K. et Bérourd, S. (2013). Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression, quelques éléments de réflexion. In : T. Discepolo (Dir.). *Réprimer et domestiquer : stratégies patronales* (pp.159-173). Marseille, Agone.
- Zémor, P. (2003). *Pour un meilleur débat public*, Paris, Presses de Sciences Po.



- Occupons le monde.
- Désoccupons le travail.

# 5 in memoriam

## Robert Castel

Françoise Piotet

Robert Castel nous a quitté le 12 mars 2013. Il aurait eu 80 ans le 27 mars. Avec lui disparaît une grande et singulière figure de la sociologie française.

Son intérêt porté aux « trajectoires un peu tremblées, aux situations un peu sur les bords » trouve peut-être son origine dans sa propre histoire. Fils d'un petit employé aux Ponts et Chaussées, Robert Castel, orphelin à 12 ans (sa mère est décédée en 1943, son père s'est suicidé en 1946) est orienté dans une filière technique où il obtient un CAP d'ajusteur mécanicien. Il doit à son professeur de mathématiques, rescapé de Buchenwald, attentif au goût pour la lecture de cet élève doué, l'incitation à poursuivre ses études en lycée puis des études de philosophie couronnées par l'agrégation en 1959. Après un passage par l'enseignement secondaire, il devient maître-assistant à Lille où il rencontre Pierre Bourdieu. Converti à la sociologie, il rejoint en 1966 le Centre de sociologie européenne dirigé par Raymond Aron qui accepte d'encadrer sa thèse d'État. Marié à une psychanalyste, il centre son activité de recherche sur les modalités de prise en charge de la maladie mentale et publie plusieurs ouvrages sur ce thème dont : *Le psychanalysme : l'ordre psychanalytique et le pouvoir*, Maspero, 1973, réédité en 1976 et 1981 ; *L'ordre psychiatrique*, Minuit, 1977, *La gestion des risques*, Minuit, 1981, *La gestion des risques : de l'antipsychiatrie à l'après psychanalyse*, Minuit 2011. On lui doit également, pendant cette période, l'introduction en France de l'œuvre de Goffman avec *Asile* dont il préface la traduction qu'il avait initiée. Ses travaux sur la prise en charge et le traitement des malades mentaux le rapprochent alors de Michel Foucault dont il adoptera, dans ses recherches, l'approche généalogique et qu'il accompagnera dans l'expérience de Vincennes (devenue depuis Paris VIII) après 1968.

Il soutient sa thèse d'État en 1980 et réoriente sa thématique de recherche sur le salariat. Il devient en 1990 directeur de recherche à l'EHESS et publie, en 1995, son ouvrage réédité plusieurs fois depuis sa parution et largement diffusé à l'étranger : *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat* (Fayard). Tous les sociologues du travail ont lu et médité cet ouvrage majeur qui expose, sur longue période, la transformation du statut du salariat, voué à l'opprobre à son origine et dont les droits assurantiels acquis par la lutte et les réformes sociales le transformeront en une sorte de « propriété sociale ». À cette première métamorphose en a succédé une seconde qui voit ce statut attaqué par les transformations du travail et de son organisation. Un nombre croissant « d'individus par défaut » de statut au travail sont en voie de « désaffiliation » alors que « s'effrite » cette société salariale. Plusieurs ouvrages écrits seuls ou en collaboration reprendront et approfondiront ces thèmes : *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi* (avec Claudine Haroche, Fayard 2001) ; *La discrimination négative* (Seuil, 2007) *L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé ?* (Seuil, 2003) ; *La montée des incertitudes : travail, protections, statut de l'individu* (Seuil, 2009)

Robert Castel s'est attaché à comprendre les changements sociaux non pas en plaquant sur la société une théorie surplombante mais en articulant les déterminismes sociaux et la subjectivité des individus afin d'explorer, en profondeur, la complexité du réel. Il s'est insurgé contre les thèses prônant « la fin du travail » qui ont fait florès dans les années 1980 pour défendre inlassablement la nécessité d'un état social fort.

Sa posture aussi bien intellectuelle que sociale fait de ce grand sociologue un homme singulier. Proche de Bourdieu puis de Foucault, il n'en a jamais été un disciple obéissant. Malgré sa notoriété, il n'a pas créé une école, préférant les émules aux disciples. On trouvera dans un ouvrage qui vient de paraître dirigé par lui-même et Claude Martin : *Changement et pensées du changement* (la Découverte, 2013) les débats qu'il a su susciter autour de sa pensée. Dans sa pratique professionnelle, Robert Castel laisse vive la mémoire d'un anti-mandarin. Ne ménageant jamais sa peine, il répondait à toutes les sollicitations, qu'elles émanent de militants syndicalistes ou de jeunes étudiants, qu'il s'agisse de s'exprimer dans des colloques prestigieux ou dans des arrières salles de café, n'hésitant jamais à exprimer ses fortes convictions toujours étouffées par une rigoureuse argumentation, toujours soucieux du dialogue, portant toujours un intérêt passionné envers « ses semblables ».

# 6

## notes de lecture

### Xavier Vigna, **Histoire des ouvriers en France au XX<sup>ème</sup> siècle**,

Paris, éditions Perrin, 2012, 404 p.

Avec cet ouvrage, Xavier Vigna propose une synthèse riche et documentée de l'histoire ouvrière au XX<sup>ème</sup> siècle, un travail qu'il envisage comme une contribution à l'histoire de la société française dans son ensemble. À la suite des travaux de Gérard Noiriel ou d'Alain Dewerpe, l'auteur invite son lecteur à s'intéresser moins au mouvement ouvrier même si la question politique et sociale est très présente dans l'ouvrage, qu'aux expériences du quotidien, du travail usinier, des événements sociaux, économiques et politiques (guerres, crises, mobilisations, etc.) qui vont traverser le siècle. Mais au-delà de l'histoire ouvrière en elle-même, l'historien se penche sur la littérature et le cinéma qui vont la mettre en scène et restitue nombre des travaux de sociologues qui se sont intéressés aux ouvriers. L'ouvrage est organisé en six chapitres.

Les deux premiers chapitres montrent l'hétérogénéité des mondes ouvriers dans le premier tiers du vingtième siècle. On observe une réelle diversité des statuts, des catégories (ouvriers qualifiés, manœuvres) ainsi que la

multiplicité des implantations industrielles, souvent rurales. Avec la rationalisation, mise en œuvre dès le début du siècle, le travail se transforme et modifie en même temps la composition de la main d'œuvre. En moins d'une décennie, Renault, par exemple, va réduire sa part de main-d'œuvre qualifiée de près de la moitié (p.37). Si la période est celle des transformations du travail, elle est traversée également de révoltes et de conflits alors que le mouvement ouvrier s'organise, se structure et fait la démonstration de sa force. Néanmoins, selon Xavier Vigna, cette histoire politique est le théâtre de tensions, de divisions et de scissions. De même, des formes de résistance, plus diffuses, se manifestent par une « culture d'opposition » qui se construit dans l'entre-soi ouvrier. De nombreux exemples soulignés par l'auteur viennent étayer l'hypothèse d'une sociabilité ouvrière qui nourrit l'*Eigensinn* (p.106). L'auteur souligne, ici, l'importance des travaux d'Alf Lüdke qui ont mis en relief ces multiples formes de politisation du quotidien.

Le troisième chapitre s'intéresse à une période marquée à la fois par le Front populaire et la Seconde Guerre mondiale (1930 à 1945). Les organisations syndicales réunifiées constituent des acteurs centraux du combat politique. Sortie auréolée de ses succès lors des grèves

de 1936, la CGT compte un effectif de plus de quatre millions d'adhérents alors que le taux de syndicalisation s'élève à plus de 70% dans certains secteurs (mines et métallurgie). Ces chiffres donnent la mesure de la crise que connaît actuellement le syndicalisme. L'auteur rappelle que la contestation ouvrière ne s'est pas arrêtée après les grèves de 1936. Bien au contraire, elle a émaillé la décennie, touchant divers secteurs. Cependant, le discours de classe, homogénéisant, ne doit pas faire oublier, insiste Xavier Vigna, que, dès ce début de siècle, les ouvriers sont aussi des ouvrières et des immigré(e)s. Souvent ignorées par les organisations du mouvement ouvrier, les ouvrières vont même être les grandes perdantes de la mise en œuvre des conventions collectives alors que les travailleurs immigrés seront victimes de l'esprit « *cocardier du parti communiste* » (p.133) malgré leur implication dans les grèves.

Les deux chapitres suivants sont consacrés aux années 1950 à 1970, période de l'histoire considérée comme un moment faste durant lequel la classe ouvrière est à son apogée. Pourtant, paradoxalement, c'est durant cette période que la centralité ouvrière s'épuise pour reprendre les mots de l'auteur. Plusieurs exemples viennent soutenir cette hypothèse. Même si le mouvement ouvrier a pu faire la démonstration de sa force, l'univers dans lequel il s'arrime apparaît moins uniforme que l'historiographie a bien voulu le dire. Xavier Vigna revient notamment sur les conséquences de la scission de Force ouvrière et du départ de la FEN qui se traduisent par un effondrement des effectifs, contribuant à fragiliser durablement la CGT. Le phénomène touche aussi le Parti communiste, proclamé parti de classe ouvrière, qui, paradoxalement, peine à s'y implanter (p. 231). Le mouvement de 1968 révèle à la fois la rigidité de l'encadrement syndical et sa fragilité à partir d'exemples des relations entretenues par les jeunes ouvriers avec les étudiants malgré la désapprobation de la centrale communiste. Cette période est caractérisée également, selon l'auteur, par l'élargissement des répertoires d'actions et des contenus des contestations. Ainsi, dès les

années 1970, les revendications vont porter sur les conditions de travail liées notamment aux atteintes à la santé. La société française de cette époque connaît de profonds changements. Si la condition ouvrière s'améliore à la faveur de la croissance économique, les ouvriers ont accès aux biens domestiques (réfrigérateur, lave-linge, télévision, voiture) mais de manière inégale. Ceci met à jour d'autres éléments d'un clivage au sein de la classe ouvrière entre les fractions supérieures (ouvriers qualifiés) et les strates inférieures dont font partie notamment les ouvriers immigrés (p. 217). L'allongement de la scolarisation des enfants des catégories les plus qualifiées qui va leur permettre d'échapper à un destin ouvrier participe aussi de la transformation de cet univers qui pouvait apparaître stable dans les décennies précédentes. Les mutations économiques qui interviennent dès le milieu des années 1970 vont approfondir cette crise de l'identité ouvrière et fragmenter cette classe déjà si clivée.

Le dernier chapitre de l'ouvrage est consacré à la crise du monde des ouvriers, confronté aux transformations importantes et rapides des années 1980. Le constat, assez sombre, fait état du « *déclin de la centralité ouvrière* » (p. 281). Nous ne pouvons que partager le point de vue de Xavier Vigna sur nombre d'aspects portant sur la dissolution de la classe. Les mutations économiques ont, en effet, conduit à une baisse significative du nombre d'ouvriers de l'industrie. Ils ont souvent fait et font encore l'expérience des plans sociaux, du chômage et parfois de la grande pauvreté. Parallèlement, la mise en place des nouvelles structures productives a conduit à une flexibilité massive du travail et de l'emploi, séparé encore un peu plus les stables des plus fragiles, des précaires. Ces phénomènes ont été des facteurs qui ont pesé et modifié les rapports sociaux au sein même des classes populaires, contribuant à les cliver en différentes fractions. Si la désyndicalisation est un marqueur de la disparition du mouvement ouvrier, l'émergence et l'enracinement du vote Front National qui émane davantage des jeunes et l'abstentionnisme constituent certainement aussi des révélateurs de cette dissolution. On peut, bien entendu, y voir

également les effets de la déception engendrée par les politiques menées par la gauche au pouvoir, incapables de « *juguler la crise économique et la montée du chômage* » (p. 285). Je serai un peu plus pondéré à propos du sens à donner aux conflits sociaux qui se déploient notamment lors des fermetures d'usines. Ne faut-il y voir que des mouvements défensifs ? Ne sont-ils que l'expression du désespoir et de la « rage » ? Même s'ils ne parviennent pas à trouver de débouchés politiques, ne portent-ils pas, en effet, des éléments d'une critique sociale ? Ne faut-il pas interroger les « potentialités rebelles » que recèlent ces luttes ?

Nous conseillons la lecture de ce livre qui constitue un ouvrage important. L'auteur réussit son pari de restituer dans sa complexité cette histoire de la centralité ouvrière qui a été au cœur des enjeux politiques et sociaux du vingtième siècle. Il ne la réduit pas au mouvement ouvrier ou aux institutions qui s'en réclament mais appréhende son histoire par « le bas », du point de vue de ceux qui sont souvent « les oubliés de l'histoire ». Les sources bibliographiques établissent, à elles seules, une mine de références pour toute personne, chercheur(e) ou non, s'intéressant de près ou de loin aux classes populaires.

Pascal Depoorter  
CURAPP – UPIV

**Matthieu Hély, Maud Simonet (dir.),  
Le travail associatif,**

Paris, Presses Universitaires de Paris Ouest,  
2013.

Cet ouvrage collectif, dirigé par Matthieu Hély et Maud Simonet, s'inscrit dans la continuité de leurs travaux respectifs qui interrogent le monde associatif en tant que monde du travail en s'attachant à montrer les porosités entre engagement et travail ainsi qu'en mettant en relief les spécificités du salariat associatif. Ici, la focale est mise sur l'articulation entre les caractéristiques propres aux travailleurs associatifs, le rapprochement des associations avec le monde entrepreneurial et les rapports entre l'État et les associations, dessinant ainsi les contours du travail associatif en adoptant une posture critique et pluridisciplinaire.

La première partie traite des facteurs de distinction des travailleurs associatifs. Mathieu Nancy ouvre cette partie par l'étude des motivations des salariés associatifs en se basant, à l'instar de Francis Lebon et Emmanuel De Lescure, sur des enquêtes statistiques. Il montre alors que, toutes choses égales par ailleurs, les salaires et le taux d'absentéisme sont moins élevés que dans le secteur marchand. Par ailleurs, si les salariés associatifs se déclarent significativement plus satisfaits de leur emploi compris dans sa globalité que les salariés du secteur marchand, la tendance s'inverse si on les questionne sur leurs conditions de travail et leur statut par rapport à l'emploi. L'auteur conclue sur une motivation intrinsèque au travail associatif orienté vers la satisfaction de l'intérêt général et qui expliquerait le fait que les salariés associatifs soient prêts à accepter des salaires inférieurs que ceux du secteur marchand. Francis Lebon et Emmanuel De Lescure comparent, quant à eux, les processus de professionnalisation, qu'ils qualifient d'incertains, des animateurs socioculturel et des formateurs d'adultes, soit « deux groupes professionnels proches du monde associatif » (p.33) qui ont connu des évolutions similaires tant d'un point de vue historique que numérique. Les auteurs mettent en exergue un



recours important aux temps partiels et aux temps de travail discontinus ainsi qu'une forte précarité des contrats de travail (bien qu'accusant une diminution entre 1982 et 2002 notamment dans le secteur associatif) tant pour les animateurs que pour les formateurs, et ce malgré la reconnaissance institutionnelle de ces deux métiers. La thématique de la précarité des emplois associatifs est également au cœur du texte qui clos cette partie. Julien Bayou et Fanny Castel, membres du collectif Génération Précaires, assumant un point de vue militant y dénoncent les pratiques de certaines associations consistant à dévoyer la finalité des stages, créant ainsi une catégorie supplémentaire de sous-salariés associatifs. La contribution de Rebecca Taylor, prend appui sur une enquête qualitative dont elle extrait quatre études de cas portant sur les trajectoires de quatre bénévoles. L'auteure explique à partir de l'analyse de ces trajectoires, que le travail bénévole serait moins le fait d'un choix individuel que de la reproduction d'un habitus de classe, de genre et de culture.

La seconde partie de l'ouvrage s'attache à analyser les porosités entre le monde associatif et le monde entrepreneurial. Jean-Pierre Le Crom et Jean-Noël Retière ouvrent cette partie en se proposant d'analyser le processus de rationalisation à l'œuvre dans le champ de l'aide alimentaire et vestimentaire par l'étude empirique et historique de ce champ. Les auteurs montrent comment l'accroissement de la pauvreté dans les années 1980 a généré une inflation de la demande d'aide conduisant les associations à adopter une organisation du travail et une gestion de la main d'œuvre propre au monde entrepreneurial tout en s'efforçant de s'en distinguer. Un mouvement que l'on pourrait considérer comme inverse à la pénétration des fonctionnements entrepreneuriaux au sein du monde associatif est celui des « banquiers solidaires » étudiés par Pascale Moulévrier. L'auteure s'est attachée à cerner les trajectoires sociales et professionnelles des responsables des entreprises dont l'activité principale est le micro-crédit, ainsi qu'au discours et réalités de la teneur de leur travail. Elle note une volonté de ces responsables de se distinguer

d'un point de vue discursif du reste du secteur bancaire en survalorisant la part d'accompagnement des bénéficiaires dans leur travail réel ainsi que les compétences hors-champs financiers par rapport aux nécessités effectives d'expertise financière et économique de leur travail. Sabine Rozier, quant à elle, retrace l'histoire du mécénat d'entreprise, appelé par les pouvoirs publics, censés compenser les fragilités du système de protection sociale dans le cadre de la lutte contre l'exclusion. L'auteure montre la manière dont le mécénat diffuse, sous couverts de principes « d'égalité des chances, mérite et participation » (p.136), des idéologies entrepreneuriales et libérales qui sous-tendent l'idée selon lesquelles les individus seraient responsable de leur situation d'exclusion, légitimant ainsi leur mise en concurrence afin d'apporter assistance à ceux qui le mériteraient. Enfin, le texte d'Anne Bory et Maud Simonet produit une analyse comparative de deux enquêtes franco-étatsuniennes sur la valorisation du travail citoyen par le secteur lucratif et non lucratif. Les auteures montrent notamment « comment le secteur non-lucratif peut être conduit à mettre à la fois en marché et à profiter l'engagement citoyen ».

La troisième et dernière partie cherche à mettre en évidence les rapports entre l'Etat et les associations. Le texte d'Yves Lochar, qui ouvre cette partie, analyse d'un point de vue socio-historique la place qu'occupe la référence morale dans les discours associatifs visant à justifier une position de « tiers » non assimilable au service public ni au service marchand. Position de « tiers » déconstruite par l'auteur dans un deuxième temps en mettant en avant l'imbrication entre Etat et société civile pour conclure que cette position de « tiers » revendiquée par les associations cultive l'*illusion* et serait avant tout le fruit d'une volonté de « distinction » des agents associatifs. Cette imbrication entre Etat et société civile est présente dans les deux textes suivants. En effet, elle est objectivée dans le texte d'Eric Cheynis qui montre la manière dont les actions associatives ont permis la « construction et la reconnaissance de savoirs associatifs », structurant ainsi une « expertise et de contre-expertise sur la pauvreté » (p.160) dans la construc-

tion d'une loi contre l'exclusion. L'article d'Olivier Louail interroge, quant à lui, le rôle des Enfants de Don Quichotte (EDDQ) dans la mise en œuvre d'une politique de relogement des personnes sans domiciles fixes du Canal Saint Martin. Il note l'ambivalence du positionnement des EDDQ entre radicalité induisant le rejet du cadre de la relation d'aide vécue comme inégale, et participation au travail de relogement avec les professionnels du travail social. Marie Loison-Leruste et Matthieu Hély viennent clore cette partie et l'ouvrage en soulevant la question du désengagement de l'Etat social et de la délégation de service public aux associations ayant pour conséquences la production d'inégalités tant au sein des publics associatifs que d'un point de vue territorial et ce, sans garantie de continuité de service (p.206). Les auteurs concluent par l'idée conductrice des travaux de Matthieu Hély selon laquelle « le développement du secteur associatif est moins le résultat d'une mobilisation intrinsèque de la société civile que le fruit d'une recomposition très profonde des modalités de l'action publique dont les entreprises associatives ne sont qu'un des éléments » (p.206). Si cette idée peut s'avérer pertinente pour beaucoup d'associations d'action sociale et médicosociale ne connaissant aucune réalité militante en leur sein, on peut cependant se demander s'il est justifié de l'étendre à l'ensemble du secteur associatif.

L'étude du travail associatif proposée dans cette ouvrage enrichit considérablement les connaissances tant sur le monde associatif que sur le monde du travail. Il a le mérite de s'appuyer sur des études empiriques rigoureuses. Cependant, l'on pourrait se demander si le fait d'analyser l'action associative au seul prisme du travail associatif n'est pas susceptible de conduire à éluder la question de l'engagement de militants associatifs comme volonté de développement de leur capacité d'agir sur la société.

Quidora Morales La Mura  
Docteure en Sociologie,  
Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (EA 3478),  
Université de Lorraine

## Michelle Perrot, **Mélancolie ouvrière,**

Paris, Grasset, Collection : « Essais Français »,  
2012, 192 pages.

Le projet de Michelle Perrot, historienne des femmes et du monde ouvrier, est particulier et original : faire le portrait et la biographie d'une presque inconnue, Lucie Baud (1879-1913), ouvrière de la soie et syndicaliste. Il ne s'agit pas d'une anonyme totale contrairement au Sabotier Louis François Pinagot (1798-1876) dont Alain Corbin ne peut que faire revivre l'univers matériel et moral propre à son milieu. Mais les sources, sans être inexistantes, sont très peu nombreuses et fragmentaires. Un travail de reconstruction du contexte est donc nécessaire pour étoffer et conforter les rares éléments disponibles. La principale de ces sources, un article publié par Lucie Baud en 1908 dans le *Mouvement socialiste* (où sont relatées sa vie et les grèves de 1905 et 1906), garde une part d'énigme. Comment cette militante provinciale et peu connue a-t-elle accédé à cette revue plutôt intellectuelle ? Son texte a-t-il été écrit ou ré-écrit avec une aide extérieure ? Quelle était sa position professionnelle au moment de sa rédaction ?

Lucie Baud entre comme apprentie à douze ans dans une filature de six cent ouvrières à Péage-de-Vizille (Isère) où travaille déjà sa mère. Cinq ans plus tard, elle change pour une autre filature dans laquelle les salaires sont un petit peu plus élevés, mais les cadences également plus rapides. A vingt et un ans, elle épouse le garde champêtre de Vizille, de vingt ans son aîné. Elle aura trois enfants avant de perdre son fils puis son mari en 1902. Ce veuvage la place dans une situation difficile financièrement avec la perte des revenus et du logement de fonction de son conjoint. Mais il rend possible un plus grand engagement militant, tant il aurait été impensable de voir l'épouse d'un représentant de l'ordre prendre la tête d'un mouvement social. Quatre mois après le décès de son mari, elle fonde avec le soutien de la bourse du travail de Grenoble, le

« Syndicat des ouvriers et ouvrières en soierie du canton de Vizille » (180 adhérentes) et en devient secrétaire. En 1904, elle est la seule femme à participer au 6<sup>e</sup> congrès national ouvrier de l'industrie textile qui se tient cette année là à Reims, ce qui illustre le caractère exceptionnel d'une femme engagé dans un combat syndical au sein d'un univers militant particulièrement machiste.

La question des tarifs du salaire aux pièces et des cadences de travail est la principale cause du mécontentement des ouvrières de la soie. En 1905, avec l'introduction de nouvelles machines américaines plus performantes, le patron, prétextant la concurrence internationale, réorganise les tâches et après avoir mis au chômage 60% des ouvrières, baisse fortement les tarifs : il faut travailler deux fois plus vite et s'occuper de plusieurs métiers à tisser pour maintenir un même niveau de revenu. Les possibilités de dialogue social étant inexistantes (le propriétaire de l'usine ne réside pas sur place et le directeur ne veut prendre aucune décision), les ouvrières sont poussées au conflit. Un long et difficile mouvement de grève (104 jours au total) est engagé. Comptant sur l'épuisement du mouvement, le patron décide de ne rien céder. Les ouvrières pour la plupart célibataires et sans soutien, vivant au jour le jour, la nécessité de pouvoir continuer à se nourrir représente une forte pression. Mais la solidarité s'organise avec mise en place d'une soupe commune, grâce au soutien du syndicat et aux dons en nature de petits commerçants et paysans des environs et permet de tenir. Toutefois, le patron s'obstine, rejette toute médiation et fini par renvoyer les meneuses et la plupart des ouvrières syndiquées.

Sans emploi, Lucie Baud doit quitter Vizille pour une autre commune ouvrière, Voiron, où elle retrouve les mêmes questions de tarifs, les journées épuisantes de douze heures et, dans certains établissements une discipline très dure imposée à de jeunes ouvrières rurales ou italiennes, logées en dortoir avec peu de droits et des frais élevés déduits de leur maigres salaires. Mettant ses talents d'organisatrice au service

d'une nouvelle grève, en 1906, elle gère un système de cantine de solidarité pour les grévistes appartenant à plusieurs usines (un rôle plus modeste et plus conforme à ce qui est attendu à l'époque d'un engagement féminin). Certaines pensionnaires italiennes y mangeront, pour la première fois, régulièrement de la viande. Mais le recrutement de nouvelles ouvrières emmenées des campagnes ou d'Italie pour briser la grève radicalise la confrontation. Quelques actes violents isolés permettent aux autorités et aux employeurs de stigmatiser le mouvement.

Ce deuxième mouvement de grève se solde alors par un demi-échec : les baisses de tarif peuvent être limitées, mais pas empêchées, la condition des ouvrières en internat s'améliore un peu (droit de sortir le soir, changement tous les mois des draps dans les dortoirs, etc.), mais les ouvrières impliquées dans le mouvement sont à nouveau licenciées et auront du mal à retrouver un emploi.

La retombée brutale du mouvement après l'euphorie de la lutte, le coût élevé payé par les organisatrices et les ouvrières syndiquées, les maigres résultats obtenus, l'image caricaturale des meneuses (des « furies ») donnée par la presse et le syndicat libre féminin, d'inspiration chrétienne, la solitude, etc., expliquent peut-être la tentative de suicide de Lucie Baud en septembre 1906. Seule dans son appartement, elle se tire trois (!) balles dans la bouche et ne peut être sauvée que grâce à l'intervention d'une « amie », selon le rapport de police cité par article de presse. Dans une lettre qu'elle a laissée pour expliquer son geste, elle évoque le « chagrin de famille » et l'incompréhension de ses proches, probablement ses filles, qui ont souffert de son engagement militant et de l'image qu'elle avait dans la région, ce qui souligne le poids particulièrement lourd qui pèse sur les femmes qui se lancent, à l'encontre des normes culturelles de l'époque, dans l'action syndicale. Si elle réchappe à cette tentative de suicide, on sait peu de chose sur la fin de sa vie. Celle-ci fût, de toutes façons, brève puisqu'elle décède à 43 ans, en 1913, d'une cause qui ne nous est pas

connue. Qu'a-t-elle fait entre 1906 et 1913, à part publier l'article qui la rendra (un peu) célèbre en 1908 ?

Au total, la vie de Lucie Baud reste pour une part un mystère que plusieurs recherches n'ont pas réussi à dissiper totalement. En lui-même, ce simple constat est révélateur des difficultés et de la faible visibilité des résistances ouvrières dans les industries féminines. Cela laisse aussi le lecteur sur sa faim et le conduit à s'interroger sur la démarche choisie par Michelle Perrot. En se centrant sur la vie d'une femme dont on ne sait finalement que peu de choses, elle est obligée de s'appuyer sur de nombreuses suppositions, de laisser planer des incertitudes, de tisser des liens aussi fragiles qu'un fil de soie avec l'histoire ouvrière locale sur laquelle, du coup, on ne nous en apprend pas assez. Cela est peut-être le seul moyen de faire revivre un peu ces héroïnes oubliées de l'histoire syndicale.

Marc Loriol  
IDHE.

## Bruno Trentin, **La cité du travail.** **Le fordisme et la gauche,**

Préface de Jacques Delors, Introduction d'Alain Supiot, Traduit de l'Italien par Jérôme Nicolas,

Paris, Fayard, col. Poids et Mesure du monde, 2012.

Publié en 1997 en Italie, on doit à Alain Supiot, qui en a par ailleurs écrit une très éclairante introduction la parution en France de *La cité du travail*, l'ouvrage majeur de Bruno Trentin décédé en 2007. La courte biographie qui figure à la fin de l'ouvrage rappelle les engagements de cette grande figure de la gauche italienne, entré dans la résistance en 1943 à l'âge de 16 ans, inscrit au PCI en 1949 dès la fin de ses études de droit et intégrant à la même époque le bureau d'études de la CGIL. Il devient, en 1962, le secrétaire général du syndicat de la métallurgie (FIOM), participant « en première ligne aux batailles de l'automne chaud » de 1968-1969 et soutenant un syndicalisme des « conseils ». Il sera secrétaire général de la CGIL de 1988 à 1994, un des acteurs majeurs de la réunification du syndicalisme italien et de l'évolution du PCI. Il est élu député européen en 1999 <sup>1</sup>. Cet homme public est aussi l'auteur d'une dizaine d'ouvrages dont un seul avant *La cité du travail* a été traduit en français <sup>2</sup>, ouvrages qui portent sur le travail, les relations de travail, les conflits, le syndicalisme. En s'appuyant sur une culture impressionnante en histoire, en sciences politiques, en sociologie, Bruno Trentin reprend dans *La cité du travail* certains des thèmes évoqués dans ses précédents ouvrages et les approfondissant.

*La cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*, titre de l'ouvrage, est emprunté à celui de sa première partie, la seconde étant consacrée à « Gramsci et la gauche européenne

1. Voir le portrait que lui a consacré Salvo Leonardi dans notre revue : « Intellectuel, militant, syndicaliste. En souvenir de Bruno Trentin » *Les Mondes du Travail* n°5, janvier 2008, p.97-106

2., Bruno Trentin, *D'exploités à producteurs*, traduit de l'Italien par Mariangela Portelli, Paris, Éditions ouvrières, 1984

face au « fordisme » après la première guerre mondiale ». Derrière ces titres, s'abrite un raisonnement qui porte, dans un premier temps, sur la généalogie de la rupture entre la gauche (aussi bien la gauche partisane que syndicale ou associative) et le travail avant de revenir, dans un second temps, sur les sources théoriques de cette crise et des propositions d'action.

Dès les premières pages de l'ouvrage, la thèse qui le sous-tend est fortement affirmée : « la crise des sociétés managériales », du « système tayloriste-fordiste » ... « prend à contre-pied une grande partie des forces de gauche » À défaut d'avoir procédé à un examen critique qui fondent leur idéologie, (et en particulier « les idéologies productivistes et redistributives ... légitimées par les idéologues de la révolution socialiste et du socialisme réel »), réapparaît aujourd'hui « l'opposition historique entre, d'une part, un maximalisme revendicatif, utilitaire et subordonné à une lutte politique visant avant tout la conquête, sinon du pouvoir, du moins du gouvernement ; et d'autre part, un gradualisme redistributif fortement conditionné par le fait que les marges de manœuvre existantes pour une réaffectation des ressources se resserrent. » (p.41). On assiste aujourd'hui, dans un contexte totalement différent de celui des lendemains de la première guerre mondiale, à un remake du conflit opposant, au sein de la gauche, réformistes et révolutionnaires. À défaut « de comprendre la nature et les implications d'un système culturel et idéologique qui a conditionné jusqu'à présent la manière de travailler et de produire » (p.42), la gauche, aujourd'hui comme hier « est condamnée à subir une seconde « révolution passive » selon l'expression de Gramsci, à défaut d'être capable de remettre le travail au cœur de sa réflexion. Ce concept de « révolution passive, central dans la pensée gramscienne, désigne le comportement de la bourgeoisie dirigeante qui accorde un certain nombre de concessions aux revendications des syndicats et des partis de gauche mais en faisant en sorte d'en garder l'orientation et le contrôle.

Le diagnostic de Trentin sur la crise de « la société managériale » retient deux de ses principales dimensions. La première évoque la déstabilisation du statut de l'emploi et la croissance du « précaire » (pour reprendre ici l'expression synthétique de Robert Castel) dont Trentin analyse les différentes caractéristiques. La seconde est plus culturelle. Alors même que les développements d'une économie de la connaissance et l'élévation du niveau de formation de la population active offrent de nouveaux espaces aux initiatives et à la participation des salariés, le management aussi bien du secteur privé que public (comme le souligne Alain Supiot dans son introduction) utilise les nouvelles technologies de l'information pour accroître le contrôle et la subordination des salariés au lieu de les utiliser comme outils susceptibles de favoriser l'émancipation des travailleurs. Dans sa tête comme dans ses pratiques, le management s'inspire toujours d'une conception taylorienne et fordienne de l'exercice de l'autorité. Face à cela, la gauche politique et syndicale campe sur ses options traditionnelles : l'accompagnement social, de plus en plus difficile à tenir dans un contexte de crise, des transformations de l'emploi et du travail ou un discours maximaliste visant une éventuelle conquête du pouvoir. Cette gauche, à défaut d'avoir fait l'effort de comprendre la nature profonde de ces transformations, n'est plus capable de proposer à cette crise des solutions prenant en compte les aspirations des travailleurs.

Mais d'où vient cette incapacité de la gauche politique et syndicale à prendre en charge les problèmes des travailleurs en plaçant le travail au cœur de sa réflexion? Trentin va s'attacher tout au long de son ouvrage à démontrer que la cause en réside dans l'adhésion précoce de la gauche aux logiques rationalisatrices et productivistes incarnées par Ford et Taylor et à la priorité donnée à la « conquête du pouvoir » plutôt qu'à celle de « changer le travail et la vie. » (p.70). Pourtant cela n'a pas toujours été le cas. Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, des alternatives ont été expérimentées qui auraient pu durablement déboucher sur d'autres perspectives. Pour étayer sa démonstration, Trentin s'attarde

sur le mouvement qui, en Italie et partout dans le monde industriel développé, a vu le jour dans les années 1960 et qui s'est caractérisé par une résistance collective à l'intensification du travail et à son organisation, les conflits sociaux de l'époque exprimant l'apparition « d'une nouvelle culture de la négociation et de la défense des droits des travailleurs subordonnés... qui n'est plus reléguée à la simple course salariale ; qui n'est plus axée sur la simple compensation, à travers les politiques salariales et distributives, des « effets sociaux » d'une organisation du travail que l'on confondait jusqu'à ce moment-là avec le « progrès technique. » (p.75) Ainsi, « Une nouvelle idée de la gauche a pris corps dans le vif du conflit social... l'ébauche d'un projet de société qui portait du travail et de ses transformations possibles » (p.80). Ces transformations visaient à la fois l'organisation du travail, la recomposition des tâches, mais aussi des expériences fondées sur une participation active des salariés aux décisions les concernant. Mais ce mouvement qui a duré une quinzaine d'années a été abandonné, à partir des années 1980, au profit d'une conception néo-corporatiste d'un État centralisant la négociation collective, en en définissant les thèmes excluant le travail proprement dit et en désignant les acteurs accrédités à la table de la négociation. Plus globalement, « la gauche a fini par perdre progressivement son ancrage dans la société civile et dans ses transformations. Ses programmes servaient donc de plus en plus à montrer, par la prise en charge de la somme des intérêts prédominants d'un ensemble social de plus en plus hétérogène, son aptitude et sa capacité à gouverner, plutôt qu'une volonté réformatrice affichée, mais aussi réaliste et rigoureuse » (p. 178) Sa politique est devenue « sans qualité ».

La gauche politique et syndicale s'est avérée incapable de comprendre et donc de se saisir de ce mouvement surgit à l'acmé des *trente glorieuses* pour repenser radicalement une politique du travail. Pour comprendre les raisons de cette incapacité, il faut donc, propose Trentin, remonter aux origines des positions prises par la gauche à la fin du 19<sup>ème</sup> et au début du

20<sup>ème</sup> siècle au moment où les organisations du mouvement ouvrier définissent leurs positions sur le travail, alors même qu'était déjà controversée la mise en œuvre des méthodes tayloriennes. Au-delà de l'analyse de l'aliénation par Marx, le débat au sein du mouvement socialiste se focalisera non sur le travail mais sur l'accès au pouvoir, reportant la question de la qualité du travail à l'après prise de pouvoir et à la disparition de la propriété privée des moyens de production. Bien plus, comme le rappelle également Alain Supiot dans son introduction, Lénine, considérant le taylorisme comme « un immense progrès de la science », interdira que le débat sur ce sujet émerge au pays du « socialisme réel » et, par contagion, au sein des partis frères. Tous les intellectuels cependant ne se rallieront pas à cette *doxa* et quelques courants de pensée et d'action tenteront de « remettre le travail à sa place ». Fin connaisseur de Gramsci, Bruno Trentin montre comment, au lendemain de la première guerre mondiale, observant le mouvement des conseils ouvriers en Italie et les conflits qui s'y développe, ce dernier s'est efforcé d'articuler les différentes dimensions de l'action politique : « L'État socialiste existe déjà potentiellement dans les institutions de la vie sociale caractéristiques de la classe laborieuse exploitée ». Il propose alors de : « relier entre eux ces institutions, les concentrer fortement tout en respectant les autonomies nécessaires, cela signifie *créer dès maintenant une véritable démocratie ouvrière* » <sup>3</sup> (p. 256) position qui l'oppose radicalement à celle prise par Lénine pour qui cette question n'a pas de sens. Trentin déplore cependant que le Gramsci des Carnets de prison finisse par se rallier à une vision taylorienne du travail dont la contrainte intériorisée devient une « auto-contrainte » nécessaire à la construction d'une nouvelle société » (p. 285). Trentin passe également en revue d'autres mouvements et d'autres penseurs critiques de l'organisation du travail et de la subordination des salariés. Il évoque longuement le « socialisme guildiste » (*Guild socialism*) et le syndicalisme d'atelier avec la création des shop stewards au début

3. Les parties de phrase en italique sont de Bruno Trentin.

du siècle en Angleterre ; les positions de Karl Korsch en Allemagne évoquant la nécessité du « contrôle par le bas » sur les conditions de travail et sur l'organisation du travail, et, dans ses hypothèses les plus hardies, sur la gestion même de l'entreprise » (p.349) ; les travaux de Simone Weil dont il admire les écrits ainsi que ceux de Georges Friedmann qui, dès avant la seconde guerre mondiale, va s'attacher à dénoncer les méfaits du taylorisme. La gauche n'a pas su se saisir de ces expériences et de ces analyses pour mettre le travail au cœur de ses réflexions politiques, perdant ainsi progressivement le soutien des travailleurs qu'elle est pourtant censée défendre et représenter.

Dans les derniers chapitres, Trentin revient sur l'ambivalence du statut d'un citoyen libre ravalé au rang de travailleur subordonné dans l'entreprise, sur un contrat de travail qui considère le travail comme une marchandise quantifiable et la personne du salarié comme un homme sans liberté. Il est pour lui très urgent que la gauche se saisisse de ce thème majeur plutôt que de se borner à défendre les aspects les plus corporatistes de l'État providence ou de promouvoir des thèses radicales supposées déboucher sur des lendemains qui chantent. Il s'agit au contraire de créer avec tous les acteurs de la société une « société solidaire des opportunités » pour dynamiser l'emploi et, tout autant, de repenser le contrat de travail en le faisant porter sur le travail à réaliser avant que soient envisagés ses conditions d'exécution et son financement. Pour Trentin, il faut cesser de séparer l'emploi et le travail, les conditions de travail ne pouvant être dissociées des conditions d'emploi. Comme le rappelle Alain Supiot dans son introduction, on ne peut continuer à débattre, comme on le fait au niveau européen, sur la flexicurité d'un côté et sur l'amélioration des conditions de travail de l'autre, comme si l'emploi pouvait être traité indépendamment du travail qu'il englobe et vice versa ! Trentin invite la gauche à mettre le travail au cœur de sa politique et c'est seulement à ce prix, pense-t-il, qu'elle retrouvera sa légitimité auprès des salariés. Encore faut-il qu'il n'y ait pas de malentendu. Il s'agit bien et du statut du travail et

de sa dimension anthropologique qui sont en cause quand Trentin évoque le travail. Pour lui, « la Révolution française n'est pas encore achevée » (p.47). Quelques efforts fragiles ont été faits en matière d'égalité formelle plus que réelle et de solidarité avec la mise en œuvre de l'État providence. Mais « La liberté vient en premier » et celle du citoyen ne saurait être complète tant que son travail reste subordonné.

Après ce très grand livre, on ne peut que souhaiter que soit très rapidement traduit le dernier ouvrage de l'auteur : *La libertà viene prima. La libertà come posta in gioco nel conflitto sociale.* (2004).

Françoise Piotet



## Pierre Fournier, **Travailler dans le nucléaire. Enquête au cœur d'un site à risques.**

Armand Colin, Paris, 232p.

« Travailler dans le nucléaire » est un ouvrage qui mobilise les résultats de recherches doctorales menées dans les années 1990 et représente une contribution majeure à une sociologie du travail dans l'industrie nucléaire. Suivant la méthode d'enquête « en immersion », Pierre Fournier, désormais professeur de sociologie à l'université d'Aix-Marseille, nous invite à découvrir les multiples facettes d'un travail exposé aux radiations.

Nous connaissons les risques du nucléaire au travers de représentations médiatiques, que ce soit celle des accidents de Tchernobyl en 1986 ou plus récemment de Fukushima. De plus, bon nombre d'enquêtes ont focalisé leur attention sur les enjeux de fiabilité de l'organisation ou encore sur les effets des irradiations. Certaines recherches ont poussé leurs investigations plus loin bien que limitées par des circonstances d'enquêtes (centrales à l'arrêt ou en cours de démantèlement). Pour l'auteur, les enquêtes réalisées à partir d'entretiens ne peuvent saisir les modes d'agir, toujours difficiles à énoncer et dont le récit est partiel et sélectif. En revanche, l'observation participante et l'immersion prolongée permettent d'apporter de nouveaux éclairages tout en évitant l'écueil de ce que P. Fournier nomme le « point de vue partisan » (antinucléaire). Disons-le tout de suite, ce parti pris mérite discussion. La réalité sociale se laisse toujours difficilement saisir de façon exhaustive et cela quelque soit le mode d'approche. L'observation ne garantit nullement « en soi » une meilleure appréhension de la complexité ou une compréhension plus fine des interactions sociales. Tout ne se laisse pas voir et pour voir ou observer, de près comme de loin et il faut aussi s'instruire de données qui ne s'expriment nullement dans les gestes ou les échanges symboliques et langagiers.

Un environnement de travail à risque reste difficile à décrire. Fort opportunément, Pierre

Fournier refuse de rendre cet environnement intelligible à partir d'un exposé sur les règles et les normes, et préfère nous livrer une narration événementielle qui permet de faire apparaître le grand nombre de contraintes et d'enjeux qui polarisent le travail exposé aux radiations. L'entrée en matière relate un accident de travail conduisant à la contamination d'un salarié. La réflexion sur les possibles causalités de l'accident permet au lecteur de se familiariser, à la fois objectivement et subjectivement, avec le vécu du risque et de la peur qu'il suscite. Une fois planté ce décor, Pierre Fournier présente la multiplicité et la diversité des situations quant à leur exposition au risque. Le travail est segmenté spatialement entre zones « rouges » dangereuses (zones confinées exigeant le port de tenues spécifiques ou encore interdites d'accès mais ouvertes à des interventions indirectes) et les zones « vertes », où les rayonnements ne dépasseront pas des niveaux très limités et qui permettent un exercice des tâches et une circulation sans contrainte de protection. Même lorsque le travail s'effectue sans risques directs, il existe une « veille » minimale et chacun porte des stylos-capteurs de rayonnements.

De quoi ce travail est-il fait ? P. Fournier nous offre une description qui montre combien celui-ci combine les pratiques les plus traditionnelles avec l'usage des technologies les plus sophistiquées. S'il existe une large automatisation du process, à la manière des installations pétrochimiques, le travail réalisé engage beaucoup de tâches de maintenance classiques qui ne sont jamais routinisables étant donné le contexte.

Si la complexité technique n'est pas toujours de mise, une grande partie du travail doit s'effectuer en situation « de plongée » et sera dès lors limitée dans le temps et effectuée par des personnes munies d'équipements de protection fort encombrants. La réalisation de tâches simples devient ainsi rapidement complexe : l'usage d'un masque, de gants et de combinaisons superposées fait transpirer et induit une perte de dextérité. Il faut travailler « sous tension », notamment contre la montre et



jusqu'à la finition, c'est-à-dire poursuivre le travail tout en étant astreint à l'écoute d'un signal d'alerte indiquant que le seuil d'exposition critique a été dépassé. Même lorsque la séquence de « plongée » est terminée, ces contraintes demeurent. Le déshabillage comporte bon nombre de précautions à prendre pour ne pas se « pourrir » comme ce sera le cas lorsqu'on laisse des particules rayonnantes se déposer sur les vêtements ou les semelles. Le travail apparaît comme extrêmement exigeant et il faut donc être à la fois méticuleux, attentif, discipliné et vigilant.

Les agents du service de protection contre les rayonnements forment une catégorie « extraordinaire ». Ces agents préparent et accompagnent les équipes qui « plongent » et guident en quelque sorte leur intervention. Ils portent une responsabilité et sont les prescripteurs des modes opératoires. En même temps, l'équipe intervenant en milieu radioactif garde une autonomie dans ses arrangements : « les dangers radioactifs, par l'imprécision qui entoure leur prévention, laissent aux travailleurs qui ont à intervenir en zone rouge des marges d'adaptation de leurs comportements » (p. 141). Le fonctionnement est forcément collectif et requiert une connaissance de chaque membre de l'équipe. Le quotidien du travail est émaillé de micro-événements (incidents, quasi-accidents) dont la portée ne peut être sous-estimée, à la fois au niveau des interactions sociales et de la subjectivité de chacun. Le travail dans le nucléaire se singularise notamment par une forte densité sociale et psychique qui s'explique à la fois par les risques encourus par chacun et par l'interdépendance qui fait exister des collectifs de travail sui generis. Il n'est pas inutile de souligner que cette interdépendance mêle fréquemment des statutaires et du personnel employé par des sous-traitants. Les liens de coopération existents portent aussi l'empreinte de segmentations sociales et c'est pourquoi les psychodrames liés aux actes de travail sont bien souvent aussi des « sociodrames ». P. Fournier entend par là les dimensions sous-jacentes engageant la position sociale, la trajectoire ou la carrière et ce notamment en lien avec

le niveau de la qualification. En même temps, ces « sociodrames » semblent en même temps assez limités – c'est une observation de notre part – car chacun a été ou risque d'être défaillant et tend donc à ménager les collègues. La description des situations suggère aussi que bon nombre de fois, les tensions ou conflits sont résolus sinon mis sous l'éteignoir, ce qui témoigne d'une intelligence « émotionnelle » en situation.

Ceci ne contredit nullement le propos de l'auteur mais souligne au contraire les raisons qui font que les rapports interpersonnels ne peuvent être rugueux ni réellement conflictuels. Pierre Fournier évoque à ce propos une tendance à l'« appropriation du travail », non pas au sens marxien (à savoir une attitude critique opposée à la rationalisation managériale du travail) mais plutôt l'expression de la nécessité d'une organisation autonome de la production (p.140).

Pierre Fournier propose une grille de lecture originale des interactions sociales au travail. En croisant les données sociodémographiques du personnel et le rapport à la tâche comme à l'avenir (la carrière), il observe combien ces derniers se différencient selon le moment de recrutement et le niveau de qualification. Un clivage existe entre les recrutés localement, peu qualifiés, et ceux qui ne sont pas du « cru » et dotés de titres de certification technique et scolaire plus élevés. Pour P. Fournier, cette trame de fond semble structurante jusqu'y compris les conflits entre individus ou encore les modes de résolution préférés par rapport aux problèmes que posent les situations : « La manière dont chacun des membres de l'équipe se comporte (...), utilise ses ressources propres avec plus ou moins de succès selon leur importance, apporte une sorte de test de confirmation à l'interprétation. » (p.160.).

S'il fallait exprimer un regret à ce stade, nous dirions que la faible profondeur historique sur le travail et son évolution rend le lecteur finalement très dépendant du compte-rendu ethnographique de l'auteur. Certes, savoir

dans quelle mesure le travail s'est technicisé et a connu des améliorations liées à la modernisation des installations et des procédés de fabrication n'est pas forcément d'importance première pour comprendre ce qu'est le travail dans le nucléaire. En même temps, des travaux tels ceux de José Calderon <sup>1</sup> nous invitent à analyser ce travail en lien avec une organisation et des procédures de plus en plus orientées sur les critères de rentabilité. Cette évolution nous semble sous-estimée par l'auteur alors qu'il y a lieu de penser que le travail ne reste jamais « étanche » par rapport aux évolutions contextuelles.

La partie consacrée au jeu dans le travail nous paraît également moins convainquant, et il nous semble que l'auteur force quelque peu le trait. Il n'est pas tout à fait clair si l'on entend par « le jeu » l'existence de marges et de latitudes d'action qui permettent des ajustements ou si il faut le comprendre à la manière de Donald Roy ou de Michael Burawoy, comme jeux de production visant à briser la monotonie.

Le livre se termine avec un chapitre sur les comportements à l'égard des risques de contamination. Si un certain nombre de conduites s'apparentent à une sorte de (non)-discipline assimilables à celle observée dans de nombreuses autres activités à risque (professions de santé, du bâtiment...), en règle générale, la prudence et la vigilance sont de mise. En même temps, des conduites déviantes existent et la notion indigène de « kamikaze » en témoigne. La conduite de type « kamikaze » n'a rien à voir avec des prises de risque limitées, fréquentes mais maîtrisées ; ni avec le mode de déjouer les modes de contrôle. Il y a des comportements aberrants mais rationnels. Ainsi, il vaut mieux qu'une seule per-

sonne prenne beaucoup de radiations et que l'incident soit rapidement résolu plutôt que d'exposer plusieurs salariés parce que la résolution de l'incident se fera en prenant plus de temps. Il existe donc des arbitrages entre logique de santé et logique professionnelle. Une conduite qualifiée de « kamikaze » sera assimilée à une prise de risque inconsidérée, effectuée dans le déni (« plus j'en bouffe [des radiations] mieux je m'en porte ») et porte donc un stigmate négatif, aux antipodes de l'héroïsme. Il s'agit d'un stigmate analogue à ceux employés pour désigner les sous-traitants comme de la « viande à rem » puisque intervenant ponctuellement mais de manière très exposée. Il s'agit donc d'une mise à distance symbolique qui contribue à faire exister une normalité sécurisée et sécurisante.

Travailler dans le nucléaire est un ouvrage passionnant, assumant pleinement son orientation ethnographique. On pourra regretter le choix de l'auteur d'avoir laissé de côté un certain nombre de questions – comme par exemple les pratiques syndicales, leur poids et leur place dans le travail – mais c'est un choix qu'on est amené à respecter tant la narration sociologique est cohérente, à défaut d'être exhaustive.

Stephen Bouquin  
Centre Pierre Naville

1. Voir la thèse de José Calderon « La société contre le marché : des travailleurs à la recherche d'une éthique de travail. Trois études de cas dans l'industrie de process, de série et dans un centre d'appels », Thèse en sociologie, Université de Paris 10-Nanterre. Voir aussi José Calderon, « Démantèlement de l'autonomie responsable et repositionnement des salariés dans l'industrie nucléaire », in Bouquin S. (2008) (coord.), Résistances au travail, Syllepse, pp. 117-138.

---

## BULLETIN D'ABONNEMENT

Nom et prénom : .....

Adresse : .....

Courriel : .....

Code postal : ..... Localité : .....

Pays : .....

	Numéro 13 + frais d'envois		Abonnement annuel (2 numéros)	
	France	UE 25	France	Reste monde
individus	17 €	17 €	35 €	35 € + frais postaux
institutions	35 €	35 €	70 €	70 € + frais postaux

Chèques à l'ordre de « Les Mondes du Travail »

[www.lesmondesdutravail.net](http://www.lesmondesdutravail.net)

[info@lesmondesdutravail.net](mailto:info@lesmondesdutravail.net)

Adresse de correspondance :

Les Mondes du Travail  
2, rue du facteur Cheval  
91000 Évry  
France