



HAL
open science

Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique.

Olivia Foli

► **To cite this version:**

Olivia Foli. Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique.. Sociologie. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2008. Français. NNT : . tel-00326128

HAL Id: tel-00326128

<https://theses.hal.science/tel-00326128>

Submitted on 1 Oct 2008

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

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

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE
EDOSSOC
CERSO

N° attribué par la bibliothèque

PLAINTES, NORMES ET INTEGRATION.

**LE CAS D'UNE ORGANISATION
BUREAUCRATIQUE.**

THESE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SOCIOLOGIE

(Arrêté du 07 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

Olivia FOLI

JURY

Directeur de thèse :

Monsieur Norbert ALTER
Professeur à l'Université Paris Dauphine

Rapporteurs :

Monsieur Michel LALLEMENT
Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers
Monsieur Danilo MARTUCELLI
Professeur à l'Université Lille 3

Suffragants :

Madame Josiane BOUTET
Professeur à l'Université Paris 4 Sorbonne – IUFM
et à l'Université Paris 7 – Denis Diderot
Monsieur Jean-François CHANLAT
Professeur à l'Université Paris Dauphine

07 février 2008

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas vu le jour sans le soutien et l'inspiration de Norbert Alter. Il m'a laissée libre tout en faisant preuve d'exigence théorique et en me guidant avec bienveillance. Il a su ouvrir des portes que je n'aurais jamais osé franchir de mon propre chef. Notre relation m'a été très précieuse et elle a donné du sens à ce projet.

Toute ma gratitude va à Florence Osty et Marc Uhalde. Je leur dois beaucoup, tant pour cette recherche que pour mon parcours en sociologie, commencé avec eux, sous l'égide de Renaud Sainsaulieu. Ils m'ont transmis un métier et ils m'ont donné à voir une certaine façon de l'exercer, pleine d'enthousiasme et de générosité. Ils m'ont communiqué leur goût pour l'« aventure sociologique » et pour l'élaboration collective, concrétisée au sein du « RITE ». Leur rencontre a été décisive dans mon envie de faire de la recherche et dans l'affirmation de mes désirs professionnels.

Je remercie sincèrement l'ensemble des collègues du LISE et du CERSO, doctorants et « confirmés », qui m'ont aidée à un moment ou à un autre à démêler les fils de l'élaboration théorique et à progresser sur un chemin sinueux. Je pense tout particulièrement à Anne-Claude Hinault, Gérard Gaglio, Olivier Roblain, Cécile Caron, Bernard Eme, Pierre Lénéel, Thomas Troadec et Fabrice Traversaz. Sylvie Bardèche m'a également offert une assistance plus que précieuse. Chacun à son tour et dans son style m'a permis de trouver l'énergie et l'inspiration nécessaires pour mener ce travail à bien. Leur présence et leurs encouragements m'ont aussi permis de me sentir appartenir à une communauté scientifique et m'ont profondément rassurée dans les moments de doute.

Que serais-je devenue sans mes « supporters de l'âme » ? Leur écoute, leurs prévenances, et aussi nos aventures communes, ont été cruciales durant cette période d'élaboration. Je pense à Frédéric Brugeilles, compagnon soutenant, fidèle et dévoué, Benoît Favier, partenaire du quotidien, complice dans les joies et dans les peines, et à toute une équipe dont l'imagination fertile ne risque pas de tarir lorsqu'il s'agit de s'amuser ou de voyager : Sandra Sousa Carneiro, Maria Torres, François Charton, Fabien Renault et Cécile Marzio. Je leur témoigne toute mon affection, ainsi qu'à ma famille et à toutes les nombreuses personnes de mon entourage qui m'ont soutenue activement.

Cette thèse n'aurait pas non plus vu le jour sans les complices de « la Caisse » qui m'ont donné l'envie de continuer et de partir à la découverte de la richesse des femmes et des hommes de cette entreprise. Martine, Dominique, Martine et Pascal ont été des piliers. Je désire également remercier l'ensemble des personnes de l'entreprise qui m'ont accordé de leur temps et qui m'ont parfois confié leur intimité.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	8
CHAPITRE 1- LA PLAINTÉ A TRAVERS LES DISCIPLINES	16
I- L'APPROCHE JURIDIQUE DE LA PLAINTÉ	18
I 1) La procédure juridique	18
I 2) Le processus sous-jacent : les positions de la victime, du plaignant et de l'Etat	19
I 3) Le sentiment d'injustice comme moteur de l'action	20
I 4) Un processus de demande de réparation et de reconnaissance	22
II- LA PLAINTÉ DANS LE DOMAINE DE LA SANTE	23
II 1) Le malade, le médecin, et la maladie : interactions et rôles	24
II 2) Considérations sur la douleur : un lien versatile avec la plainte	29
II 3) Les finalités de l'action médicale	36
III- LA PLAINTÉ DANS LE DOMAINE DE LA <i>PSYCHE</i>	40
III 1) La souffrance psychique, moteur de la plainte	41
III 2) Le plaignant et la psychanalyse	45
III 3) Le thérapeute et le plaignant	52
IV-MISE EN PERSPECTIVE SUR LA CARACTERISATION DE LA PLAINTÉ	56
CHAPITRE 2 – LES DISCOURS DE PLAINTÉ EN ENTREPRISE : LE CAS DE LA CAISSE	65
I- LA CONSTRUCTION D'UN OBJET DE RECHERCHE EN POSITION D'IMMERSION	68
I 1) Une expérience personnelle déterminante	71
I 1 a) Le contexte d'activité	71
I 1 b) Le recrutement	72
I 1 c) L'entrée dans l'entreprise	75
I 1 d) Une réunion inaugurale	78
I 1 e) Un statu quo de plus en plus pesant	81
I 1 f) L'expérience déterminante	89
I 1 g) Un dilemme : partir ou continuer ?	95
I 1 h) La transition	96
I 2) Cheminement vers la construction de l'objet	97
I 2 a) L'immersion : un mode particulier d'accès à la connaissance	98
I 2 b) Des déclis empiriques	100
I 2 c) Un déplacement heuristique	102

I 3) Principes méthodologiques et démarches réalisées	104
I 3 a) Une intégration mise en réflexivité	105
I 3 b) Faire avec les identités attribuées	106
I 3 c) La plainte, un objet impossible à interroger directement	108
I 3 d) Echantillonnage et profils des interviewés	110
I 4- Un objet relatif à l'étude du langage dans le travail	113
I 4 a) Quelques apports du réseau Langage et Travail	113
Étudier le langage dans l'action de travail	115
Le sens se détermine en situation	117
Langage, ordre établi et identités sociales	120
Les indicateurs pertinents donnant du sens	122
Un tournant heuristique	123
I 4 b) Positionnement de l'étude sur la plainte à la Caisse	125
Une légitimation de la démarche de recherche	125
Contraintes méthodologiques	126
Particularités du contexte organisationnel	129
II- SITUATIONS ET DISCOURS DE PLAINTE A LA CAISSE	133
II 1) Elaborations méthodologiques	133
II 1 a) Considération 1 : présenter la situation d'énonciation	135
II 1 b) Considération 2 : décrire les protagonistes et leur discours	139
II 1 c) Considération 3 : le cas de la non-plainte	143
II 2) Les plaintes relevées en immersion à la Caisse	146
II 2 a) Les discours tenus en situation publique formelle	146
II 2 b) Les discours tenus en situation privée informelle	151
II 2 c) Les discours tenus en situation publique informelle	155
II 2 d) Les discours tenus en situation privée formelle	161
III- LE PHENOMENE DE PLAINTE A LA CAISSE : CONCLUSIONS TIREES DES DISCOURS RELEVES EN IMMERSION	163
III 1) L'ampleur et la prégnance du phénomène de plainte	163
III 2) La confusion des intentions du plaignant	165
III 3) Typologie empirique de l'expression de la plainte	167
CHAPITRE 3 - VERS LA PROBLEMATISATION DU PHENOMENE DE PLAINTE DANS UN UNIVERS DE TRAVAIL	174
I- LES PISTES INTERPRETATIVES	176
I 1) Un contexte organisationnel contraignant favorise-t-il la plainte ?	176
I 1 a) Les transformations du monde du travail	176
I 1 b) Les caractéristiques organisationnelles de la Caisse	181
I 1 c) De la « situation objective » au « vécu subjectif » : un lien complexe	186
I 2) La plainte peut-elle s'inscrire dans le paradigme de la « souffrance au travail » ?	193
I 2 a) Un diagnostic de souffrance extérieur aux individus	195
I 2 b) Une plainte bien spécifique	198
I 3) La plainte est-elle l'émanation d'une individualisation de la critique et d'une psychologisation du social ?	
	200

II- PROBLEMATISATION ET HYPOTHESES DE RECHERCHE SUR LA PLAINTE A LA CAISSE	206
II 1) Les énigmes qui subsistent après un premier tour d’horizon	206
II 2) Considérer la plainte comme un construit social	212
II 2 a) Marc Lorient : le lien entre plainte et régulation sociale	212
II 2 b) John Weeks : la culture de la plainte en entreprise	215
II 3) Conclusion : Présentation de la problématique et hypothèses de recherche	217
CHAPITRE 4 – MONDE BUREAUCRATIQUE ET PLAINTES	219
I- BUREAUCRATIE ET REGULATION SOCIALE : DE « L’IDEAL TYPE » AU « PHENOMENE BUREAUCRATIQUE »	221
I 1) Le modèle « rationnel légal » de Max Weber	222
I 1 a) L’« idéal type » de Weber	222
I 1 b) A la Caisse, une mission régaliennne structurante	226
I 2) La caractérisation du « phénomène bureaucratique » par Michel Crozier	232
I 2 a) Positionnement par rapport à l’héritage wébérien et américain	233
I 2 b) Les quatre composantes du « cercle vicieux » bureaucratique	236
« L’étendue du développement des règles impersonnelles »	236
« La centralisation des décisions »	237
« L’isolement de chaque catégorie hiérarchique et la pression du groupe sur l’individu »	238
« Le développement de relations de pouvoir parallèles »	239
I 2 c) Le « cercle vicieux » bureaucratique	240
I 2 d) Le problème du changement : un cycle crise-routine	241
I 3) Les conséquences de la régulation bureaucratique pour l’individu	242
I 3 a) La figure du « retrait » dans la personnalité bureaucratique	245
I 3 b) Des possibilités de participation modérée, qui protègent l’individu	246
I 3 c) Les modalités de comportements des individus : comment « participer sans s’engager »	247
I 3 d) L’opposition entre intégration et participation	249
I 3 e) La norme de l’évitement et ses conséquences sur les sociabilités bureaucratiques	250
I 3 f) Un jeu de défense généralisé	255
I 3 g) Un tableau final très contrasté sur le vécu au travail	256
II- REGULATION BUREAUCRATIQUE ET PLAINTES A LA CAISSE	257
II 1) Un monde stable, protecteur et pesant à la fois	257
II 1 a) Le travail	258
II 1 b) La gestion du personnel	262
II 1 c) Les comportements et attitudes	266
II 1 d) Un pacte d’emploi	268
II 2) Plainte et régulation bureaucratique	269
II 2 a) La plainte authentique : le fruit des « dysfonctions » et d’une « dyschronie »	269
Une difficile réalisation de soi à travers l’activité professionnelle	271
Une résolution des problèmes très complexe	273
La norme du découragement de la plainte authentique	277
Le fruit d’une « dyschronie »	283
II 2 b) La plainte stratégique : défense et semblant de participation	288
Un jeu défensif dans les relations de pouvoir	289
Un moyen de feindre la participation	291
II 2 c) La plainte rituelle : une émanation du conformisme	293
II 3) Le cercle vicieux de la plainte	296
II 3 a) La disqualification de la plainte authentique	296
II 3 b) Les formes de plainte se nourrissent entre elles	297
II 3 c) Un cercle vicieux culturel alimenté par la plainte	299
II 3 d) Le renforcement de la position des puissants	303

CHAPITRE 5 – PLAINTES, LIEN SOCIAL ET EXPERIENCES SUBJECTIVES 308

I- LA PLAINTÉ, UNE PRATIQUE RITUELLE	311
I 1) Rituels de plainte et ordre social	314
I 1 a) Paroles de plainte et transmission des normes du milieu	314
I 1 b) Rituels de plainte, ordre bureaucratique et diffusion des normes à la Caisse	321
I 2) Rite de la plainte, intégration et démarcation des groupes	327
I 2 a) Savoir manier la plainte à bon escient	328
Un travail symbolique actif du plaignant et de son auditoire	329
L'intégration et la différenciation par un maniement de la plainte à bon escient	331
L'activation d'un sentiment d'identification et de loyauté	332
I 2 b) Paroles de plainte et manifestations de l'intégration à la Caisse	334
Discerner les motifs valides	334
Plaintes et indications sur les positions d'acteurs et sur les sphères d'appartenance	335
Maniement incongru et déboulement de la plainte	340
La dynamique de l'intégration par la plainte à la Caisse	342
I 3) Conclusions sur le rite de la plainte à la Caisse	344
II- LA PLAINTÉ RITUELLE, UN ECHANGE SOCIABLE	347
II 1- Définition de la sociabilité au sens de G. Simmel	348
II 2- Le dénuement de sérieux et de la poursuite de finalités	350
II 3- Un discours-support	352
II 4- L'illusion d'équivalence de positions	353
II 5- Une célébration de la communauté d'appartenance	354
II 6- L'ancrage de la plainte sociable dans la socialisation bureaucratique	356
III- PLAINTES ET EXPERIENCE SUBJECTIVE	361
III 1) Questions identitaires inhérentes au « pacte d'emploi »	362
III 1 a) Epreuves identitaires	363
III 1 b) Contreparties	365
III 1 c) Les termes de la transaction	367
III 2) Les modalités de l'adaptation aux rôles prescrits à la Caisse	369
III 2 a) Les notions d'Erving Goffman	370
III 2 b) Les « attentes de rôle » à la Caisse	373
III 2 c) Les modalités de « l'adaptation primaire » à la Caisse	374
Des exemples d'« adaptations primaires » intenses : l'incarnation du rôle d'expert et de directeur d'agence	377
Une constellation de « loyaux »	380
III 2 d) Les « adaptations secondaires » des individus à la Caisse	381
Se réaliser dans son travail comme pratique d'adaptation	384
S'adapter par des « pratiques d'exploitation » des opportunités hors travail	385
S'adapter par des « pratiques d'exploitation » des opportunités de carrière	387
III 3- Distance au rôle et maniements de la plainte	389
III 3 a) Plaintes et routines	390
III 3 b) Intériorité de l'acteur vis-à-vis de la plainte selon sa distance au rôle	393
III 4) Les effets paradoxaux du phénomène de plainte sur la subjectivation et l'identification	396
III 4 a) Plaintes et ambivalences dans le processus de subjectivation	396
III 4 b) Plaintes et ambivalences de l'identification	399
CONCLUSION GENERALE	403
BIBLIOGRAPHIE	419
ANNEXE	427

INTRODUCTION GENERALE

Les questions de douleur et souffrance au travail, ainsi que celles de l'expression de la plainte des salariés, sont au cœur des débats contemporains occidentaux. Manque de reconnaissance, sentiment d'injustice et d'inégalité, peur de la précarité, dégradation des conditions de travail, augmentation de la pénibilité, atteinte à la santé mentale, risques physiques et psychiques encourus, stress, harcèlement, violence des relations, « placardisation » : autant de motifs de mal-être évoqués et dénoncés par les salariés ou par les experts analysant leurs situations.

Si ces thèmes sont actuels, ils ne sont cependant pas nouveaux. D'une certaine manière, le questionnement sur les problèmes de santé causés par le travail est lié à l'histoire de l'organisation industrielle. L'étude inaugurale est celle du docteur Villermé, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, publiée en 1840, à l'aube de la révolution industrielle. L'auteur y montre la misère de la condition ouvrière et s'inquiète de la surexploitation des enfants et des femmes qui met en péril le système productif et la reproduction du prolétariat.

La plainte au travail serait ainsi, en quelque sorte, une constante dans l'histoire industrielle. Les conditions de travail se sont pourtant considérablement transformées depuis le XIX^e siècle en Europe. Les travaux sur la santé au travail montrent que la morbidité a globalement diminué. La pénibilité physique serait en baisse depuis vingt ans, mais certaines formes de contrainte physique (comme le port de charges lourdes ou la station debout prolongée) augmenteraient sur la même période. Des problèmes émergents de santé au travail relèvent d'une combinaison de causes physiques et de facteurs psychologiques, comme dans le cas des troubles musculo-squelettiques provoqués par des gestes répétitifs mais aggravés par une ambiance dégradée. Enfin, les plaintes concernant des problèmes de santé mentale au travail ont augmenté ces dernières années et sont largement relayées par la sphère médiatique. Il n'empêche : le constat qui nous intéresse est que, même si les conditions de travail

évoluent, et même si les motifs de mal-être se transforment, la plainte est un thème récurrent et elle mérite que l'on s'y attarde.

Mais encore faut-il préciser de quel sujet nous voulons traiter. Est-ce de la plainte directement exprimée par les personnes concernées, victimes de conditions de travail physiques ou psychiques dégradantes, et exprimant leur malaise en vue d'obtenir de l'aide ou une réparation ? Ou bien le constat de souffrance est-il rapporté par des tiers, comme par exemple les médecins du travail, sans que ne s'exprime forcément une plainte des salariés ? Il y a fort à parier que les ouvriers étudiés par le docteur Villermé ne se plaignaient pas de leur condition, ou du moins ne faisaient pas le lien entre des conditions de travail pénibles sur la durée et leurs problèmes de santé. L'auteur considérait d'ailleurs lui-même que la morbidité des ouvriers venait de leur mauvaise hygiène de vie, et notamment de l'alcoolisme, plutôt que des conditions de travail. Des études sur l'anthropologie de la douleur montrent en outre que les ouvriers rechignent à faire part de leur douleur à leur famille, à leurs collègues ou au médecin car leur corps est leur instrument de travail, et leur plainte risquerait de les desservir (Le Breton, 1995). Un autre cas est celui des métiers à risque, comme dans le secteur du bâtiment ou du nucléaire : dans des situations de danger, les salariés, loin d'exprimer une plainte, adoptent des stratégies de défense collective qui leur permettent de « tenir ». Ils occultent la peur et ils valorisent le risque encouru jusqu'à le transformer en source de fierté (Dejours, 1993).

On comprend alors toute la complexité qui entoure la question de la plainte : la mesure des conditions objectives ne suffit pas à elle seule à expliquer son expression ; en outre la plainte peut être bridée par des facteurs culturels et sociaux. Comme le montre Jean-François Laé (1996) dans son étude sur la jurisprudence au tournant du XX^e, la forme que prend la plainte n'est pas invariante, et il faut considérer ce qu'il y a d'historique et de social dans le malheur. Emerge alors une perspective théorique qui nous a stimulée et que nous allons travailler en profondeur tout au long de cette recherche : que ce soit dans le travail ou dans n'importe quel autre domaine (la justice ou la santé par exemple), *la plainte n'est pas équivalente à la souffrance, elle n'en est que l'expression*. Ainsi, l'expression de la plainte correspond-elle autant à des évolutions objectives des conditions de travail (intensification des rythmes par exemple) qu'à des évolutions subjectives, concernant notamment les jugements moraux sur ce qui est tolérable ou non, ce qu'il est acceptable de dire ou non, ou encore à des changements de catégories langagières disponibles pour qualifier les maux – car celles-ci ne font pas que décrire les objets, elles les font aussi exister (Austin). Comme le dit

François Dubet (2006) dans sa recherche sur les sentiments d'injustice au travail, « Il faut accepter le fait que les inégalités perçues ne sont pas les injustices « réelles », que toutes les inégalités réelles ne sont pas vécues comme injustes et que les seules inégalités « vraiment » réelles sont celles qui sont vécues comme des injustices. » (p. 42). Ainsi, « Un médecin six fois mieux payé qu'un ouvrier peut se plaindre plus qu'un ouvrier qui pense avoir une vie acceptable tant qu'il n'est pas au chômage et qu'il peut s'adonner aux loisirs qu'il aime. » (p. 43). La perspective méthodologique découlant de cette position est qu'il importe de prendre au sérieux le discours des acteurs tout en ayant conscience que des facteurs culturels et sociaux influencent l'expression de la plainte. Ce constat crée alors une ouverture pour un travail d'interprétation sociologique.

Le cas de l'organisation étudiée présente justement une énigme : la plainte massive qui s'y exprime ne semble pas correspondre aux conditions d'exercice du travail. En effet, l'organisation étudiée, une entreprise bureaucratique chargée d'une mission régaliennne, procure des conditions de travail plutôt favorables en termes de pénibilité des tâches, de rythmes de travail et de moyens matériels (nous le montrerons plus loin). Le statut des salariés est réputé être avantageux en termes de carrière, de rémunération et de sécurité de l'emploi. L'entreprise est relativement protégée de la modernisation gestionnaire et des effets de la mondialisation, du moins durant la période où nous y avons œuvré (2002-2005). Et pourtant la plainte y est omniprésente, elle traverse tous les métiers et tous les niveaux hiérarchiques.

La confrontation à cette énigme sociologique nous a poussée à déplacer notre regard et à explorer des voies d'interprétation originales. L'hypothèse d'une plainte motivée par la dégradation des conditions d'exercice du travail était éminemment insatisfaisante. En revanche nos observations ont conduit à des étonnements qui seraient importants pour le travail d'interprétation qui allait suivre. En premier lieu, les observations montrent que la plainte dissonne dans certaines situations avec l'idée de mal-être. Cela est manifeste quand la plainte est une parole ouverte lancée à la cantonade, ou quand les interlocuteurs montrent des signes évidents de moquerie ou d'amusement alors qu'ils échangent leurs plaintes. En deuxième lieu, le lien entre la plainte et l'action, ou encore entre la plainte et les comportements, apparaît complexe et labile. Comment expliquer en effet que des personnes qui se plaignent incessamment ou répétitivement de leur situation n'essayent pas, en apparence, de les améliorer ou de les quitter - par une demande de mutation ou de détachement par exemple ? Seraient-elles démunies au point de ne plus pouvoir agir ? Mais

alors pour quelles raisons, si les situations de travail sont relativement protégées ? Du côté des interlocuteurs, pourquoi des plaintes répétitives ne sont-elles pas prises en compte par les personnes à qui elles s'adressent ? Pourquoi les demandes portées par la plainte ne sont-elles pas traitées ? Et pourquoi les plaintes sont-elles parfois ignorées ou sujettes à plaisanterie ?

Le processus de construction de l'objet

Il convient à ce stade d'explicitier les conditions dans lesquelles s'est déroulé notre recherche car cela singularise notre mode de recueil de matériau, en particulier celui de l'enregistrement de la plainte, et *in fine* l'orientation de recherche adoptée. Nous avons procédé par immersion et par démarche ethnographique. Nous avons été employée pendant trois ans dans l'entreprise qui est notre terrain d'étude, dans le cadre d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche). Ce parcours nous a permis de vivre l'intégration à « la Caisse » (pseudonyme que nous choisissons pour désigner l'entreprise étudiée¹) et de connaître l'expérience ordinaire de tout un chacun de ses employés. La prégnance de la plainte nous est ainsi apparue par un tout autre canal que celui des méthodes par entretiens qualitatifs ou questionnaires : c'est dans les situations ordinaires du travail et de ses contours (moments de vie collective en dehors du travail) que nous avons constaté que les paroles de plainte étaient omniprésentes et relativement banalisées. D'autres situations de recueil du matériau que sont les entretiens individuels de recherche ont également permis d'enregistrer la plainte, mais sous une autre forme que celle que prend la plainte dans les interactions « naturelles » de la vie en entreprise.

L'immersion dans le milieu implique une autre conséquence déterminante dans l'orientation de notre travail : nous ne faisons pas qu'observer de près ou de loin les employés de la Caisse, leurs tâches et leurs commentaires, nous étions nous aussi un « agent » (selon le terme que les salariés utilisent pour se dénommer), une collègue de travail en charge de l'exécution d'une mission au sein d'un service. Ainsi, le choix de la plainte comme objet de recherche n'est-il pas extérieur à notre propre trajectoire : c'est parce que nous partageons le même sort que celui des agents de la Caisse que nous avons pu pleinement appréhender les

¹ Ce document est écrit avec un souci de préservation de l'anonymat de l'entreprise et de ses acteurs. Le principe de l'anonymat en sociologie stipule que « Quelqu'un qui ne connaît pas d'avance le lieu et les personnes ne doit pas pouvoir les découvrir, les « retrouver » à l'aide du texte » (BEAUD Stéphane, WEBER Florence, 1997, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris : La Découverte, p 116). Nous nous sommes donc attachée à transformer le nom de l'entreprise et celui des personnes, mais aussi à adopter un niveau de présentation des activités, des métiers et des fonctions qui soit suffisamment générique pour préserver l'anonymat.

contours du phénomène et saisir sa complexité. D'ailleurs, la plainte n'était pas le sujet que nous envisagions de traiter à l'origine dans cette recherche, et il ne s'est consolidé et imposé qu'en cours de convention CIFRE. Notre conviction est que seule l'immersion dans le milieu rend perceptible la prégnance et l'ampleur de la plainte, et qu'un analyste de passage en charge de l'étude de l'organisation et de ses modes de fonctionnements ne se serait pas arrêté de la même façon sur ce phénomène. Nous expliquerons dans le chapitre consacré à la méthodologie et aux manifestations de la plainte à la Caisse (chapitre 2) dans quelle mesure notre expérience de salariée dans le milieu a été heuristique, et en quoi l'immersion est structurante dans la construction de la plainte comme objet de recherche.

La posture que nous avons adoptée est celle de l'analyse de la plainte telle qu'elle s'exprime en situation, et telle qu'elle est reçue par l'auditoire à qui le plaignant s'adresse. La plainte est analysée comme un discours – au sens de parole, conversation, échange – dont le motif est une douleur, une récrimination ou une revendication, et qui met en relation un plaignant et un auditoire dans une interaction de face-à-face. Notre étude se déroulant dans une organisation productive, nous avons considéré que la caractérisation de la situation d'énonciation était éminemment importante à la fois pour l'accès au sens de l'échange que pour en comprendre son éventuelle finalité. En effet, le sens d'une interaction n'est jamais donné directement par le code du langage mais il est construit en situation, par les acteurs, à partir des multiples indices verbaux et non verbaux qui caractérisent l'échange (Boutet, 1995). Par ailleurs, le fait que les plaintes recueillies en situation s'énoncent dans une organisation productive les inscrit dans un contexte à enjeux, avec des rapports d'autorité, de domination plus ou moins légitime et de pouvoir : la plainte est donc susceptible de porter à conséquence tant pour celui qui l'énonce que pour l'auditoire qu'il interpelle, et éventuellement pour les personnes que le plaignant met en cause. Le milieu de travail étant aussi composé par une constellation d'identités et de groupes d'appartenance, l'énonciation de la plainte n'induit pas des conséquences similaires selon que le plaignant s'adresse à une personne « proche » sur laquelle il pourrait compter pour obtenir de l'aide ou de la compassion, ou à une personne « éloignée » à qui il peut être risqué de confier sa plainte.

Nous avons alors considéré que la plainte relève d'un phénomène social et qu'elle est en lien avec la régulation du milieu où elle s'exprime, en l'occurrence : la régulation bureaucratique. Nous l'avons travaillée comme un « traceur » qui nous en disait autant, si ce n'est plus, par sa forme (qu'est-ce qui est dit, par qui et à qui, sur quel ton et avec quelle attitude, dans quelles circonstances, et quelles sont les réactions de l'auditoire) que par son

contenu littéral (le motif invoqué). Considérer la plainte comme un discours en acte dans une situation donnée permettrait de se distancier des axes interprétatifs habituellement mobilisés pour l'interpréter, à savoir l'analyse des causes du mal-être provoquant la plainte. Regarder la plainte comme une pratique langagière dans les interactions permet de se détacher définitivement de la question de la douleur ou de la souffrance et d'entreprendre finalement son analyse sociologique en situation dans un univers organisationnel.

Cette posture de recherche ressemble à un pari, à l'instar de l'entreprise que mène Muriel Darmon (2003) dans son étude sociologique de l'anorexie mentale. Pour cet auteur, le projet est de décrire le plus précisément possible les pratiques anorexiques de celles qui s'y engagent, ainsi que leur dynamique temporelle et sociale. Elle parvient ainsi à proposer une lecture sociologique d'un phénomène qui ne relève *a priori* que de l'interprétation psychiatrique et d'une qualification pathologique qui la sous-tend. Elle interprète l'anorexie comme un travail d'acteur et une « activité » à part entière (au sens des interactionnistes) en relation avec un système familial, médical et scolaire. Ce faisant, M. Darmon relève un « pari épistémologique consistant à montrer que les méthodes et les concepts de la sociologie peuvent s'appliquer à des domaines qui lui sont ordinairement étrangers, en particulier le psychologique et le pathologique. Si le pari est tenu, c'est le pouvoir d'appréhension du réel de cette discipline qui apparaîtra plus grand qu'on ne le croit souvent, y compris parfois chez les sociologues eux-mêmes. » (Darmon, 2003, p. 15). L'auteur situe sa visée comme porteuse d'une différence : « La visée n'est donc ni critique par rapport au point de vue médical ou psychologique, ni clinique : *elle est différente*. (...) On souhaite qu'elle puisse au moins jouer un rôle de mise à distance des discours dominants (c'est-à-dire ayant acquis le monopole de la parole légitime sur cet objet) ou simplement courants sur une réalité qu'ils ne décrivent que partiellement. » (Darmon, 2003, p. 15-16, souligné par nous). C'est également dans un pari et dans l'ambition d'apporter une lecture différente sur la plainte que nous nous situons. Ce qui nous intéresse n'est pas d'explorer les ressorts psychiques qui conduisent un individu à exprimer sa plainte partant d'une difficulté rencontrée, ni même de proposer des pistes pour résorber une plainte qui serait considérée comme pathologique et représentative des effets néfastes des transformations contemporaines du travail. Nous poursuivons plutôt l'idée que la plainte nous renseigne sur l'ordre établi et sur la régulation dans le milieu, et qu'à ce titre elle peut être érigée au rang d'objet de recherche sociologique.

Construction de la thèse

Cette thèse comporte cinq chapitres qui se terminent par une partie conclusive (chapitres 1, 2 et 3) ou par un résumé (chapitres 4 et 5).

Le premier chapitre est une revue de littérature sur la plainte à travers quelques disciplines : le droit, la santé et la psychologie. Ce tour d'horizon permet de donner une définition de la plainte et aussi de dégager des critères la caractérisant. Ces éléments sont mis à profit dans le chapitre 2 qui porte sur l'illustration du phénomène de plainte à la Caisse. Dans ce chapitre, nous présentons notre expérience d'immersion dans l'entreprise, notre cheminement vers la construction de l'objet, la méthodologie et les discours de plainte tels qu'ils se manifestent *in situ*. Une typologie empirique de la plainte apparaît en conclusion : elle offre une lecture certes abstraite et peut-être réductrice de la réalité, mais opératoire pour qualifier et travailler l'interprétation d'un phénomène de plainte éminemment dense et complexe. Le chapitre qui suit (chapitre 3) est une problématisation de la question de la plainte dans un univers productif. Nous passons en revue de nombreux travaux en psychodynamique du travail et en sociologie pour travailler des hypothèses de recherche, et poser finalement la problématique et les hypothèses que nous retenons pour interpréter la plainte à la Caisse. Deux auteurs majeurs nous orientent vers une problématique de la plainte comme construit lié à la régulation sociale du système : Marc Lorient et John Weeks.

Les deux chapitres suivants sont consacrés à l'interprétation du phénomène de plainte. Le chapitre 4 considère la plainte en lien avec la régulation bureaucratique. Nous caractérisons cet univers organisationnel à l'aune des travaux fondateurs de Max Weber et de Michel Crozier, puis nous raisonnons sur ce qui peut être source de mal-être dans cet univers, et sur le processus qui régit l'expression de la plainte, dans ses diverses formes. La question de la culture bureaucratique, des valeurs et des normes de comportement y est travaillée en profondeur. Le chapitre 5 analyse la plainte comme support de l'intégration et du lien social dans le milieu et relativise l'expression de la plainte par rapport à l'investissement subjectif des protagonistes. Puisqu'une plainte sans mal-être est envisageable, et puisque la plainte est récurrente et adossée à l'ordre établi, elle est interprétée comme une pratique rituelle et comme un mode de sociabilité. Cette lecture amène à découvrir que les interactions de plainte font l'objet d'une mise en scène et d'une théâtralisation où les acteurs interprètent des rôles sociaux d'une manière adaptée aux attentes de l'organisation. Ainsi, dans certaines circonstances, la mobilisation de la plainte dans les interactions peut faire l'office d'un

« masque » (Goffman) qui protège l'intériorité de l'individu. Mais dans le même mouvement on s'aperçoit que la mobilisation de la plainte est reliée à la façon dont l'individu habite son rôle social : son degré de distanciation influence la forme de sa plainte, la fréquence à laquelle il y recourt, et la façon dont il reçoit celle des autres. En fonction « des moments et de leurs hommes », la mobilisation de la plainte donne ainsi à voir l'identité et l'achèvement de l'adaptation à l'ordre bureaucratique.

CHAPITRE 1- LA PLAINTÉ A TRAVERS LES DISCIPLINES

La plainte n'est pas un concept identifié : c'est un mot du langage courant qui est utilisé dans diverses disciplines, sans recouvrir de définition précise au-delà du sens commun. Il n'existe pas, par exemple, d'entrée « plainte » dans les dictionnaires de psychanalyse ni dans les dictionnaires de sociologie, de philosophie, ou de droit. Quand la notion est évoquée, c'est à travers des articles portant sur d'autres sujets : par exemple, le *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* dirigé par Monique Canto-Sperber (2001) évoque la plainte dans la sous partie « soi et l'autre » de l'article intitulé « Mal, souffrance, douleur »².

L'étymologie de plaindre vient d'une famille d'une racine indo-européenne qui signifie frapper. Le terme a trois origines³ : « 1) coup, objet pour frapper, renverser, frapper de stupeur, paralysie. 2) faire vaciller, écarter du droit chemin, errant. 3) se frapper en signe de deuil, se lamenter. ». C'est donc l'idée de choc qui ressort derrière ces définitions.

Si on se réfère au dictionnaire Robert de la langue française, la plainte revêt trois sens principaux. Dans un premier sens, elle est « l'expression vocale de la douleur (par des paroles ou des cris, des gémissements) », et ses synonymes sont : « gémissement, hurlement, lamentation, pleur, soupir ». Dans un deuxième sens, elle correspond à « l'expression du mécontentement que l'on éprouve », ses synonymes étant alors « blâme, doléance, grief ». Dans un troisième sens, la plainte relève de la « dénonciation en justice d'une infraction par la personne qui affirme en être la victime », l'expression « porter plainte » étant alors synonyme de « accuser, dénoncer ». Notons que la définition du verbe « plaindre » apporte une nuance supplémentaire par rapport au substantif car le verbe peut être utilisé à la forme transitive ou intransitive. « Se plaindre de » signifie « exprimer sa peine ou sa souffrance par des manifestations extérieures » (les synonymes sont : « crier, geindre, gémir, se lamenter, pleurer ») ou bien « exprimer son mécontentement au sujet de quelqu'un ou de quelque chose » (ce qui est synonyme de « grommeler, maugréer, protester / râler, rouspéter /

² Voir les pages 968-969 et 962 à 969.

³ Dictionnaire étymologique Robert, 1991.

réclamer »). Mais l'expression « plaindre quelqu'un » a pour sens « considérer quelqu'un avec un sentiment de pitié, de compassion » et a pour synonymes « s'apitoyer, compatir ».

Dans tous les cas, que l'entrée soit la plainte, plaindre, se plaindre ou plaignant (« qui a la sonorité d'une plainte »), deux dimensions sont essentielles à retenir. L'idée d'expression par des manifestations extérieures est systématiquement présente. L'objet de cette expression correspond à un mal-être, à un malheur, ou à une insatisfaction : la plainte est en lien soit avec la douleur ou la souffrance, soit avec le mécontentement ou la revendication, soit avec la pitié ou la compassion.

Si la plainte ne correspond pas à un concept stabilisé, elle est en revanche une notion à laquelle sont confrontés un grand nombre d'intervenants : le personnel judiciaire pour ce qui concerne la plainte portée en justice, les médecins et le corps soignant pour la plainte de douleur, les psychologues, les psychanalystes et les travailleurs sociaux pour la souffrance morale et la détresse. La bibliographie que nous avons constituée pour ce chapitre nous permet de classer en deux catégories les disciplines s'intéressant à la plainte. D'une part se trouvent les disciplines qui prennent en charge le traitement de la plainte, comme c'est le cas du domaine juridique (droit, criminologie, victimologie), du domaine « psy » (psychologie, psychiatrie, psychanalyse, psychothérapie), et du domaine médical (médecine générale et spécialisée, qui étudient la plainte dans ses variantes somatiques, comme par exemple la plainte mnésique dans la maladie d'Alzheimer). D'autre part se situent les disciplines qui prennent le traitement de la plainte comme l'objet d'étude de leurs travaux. C'est le cas par exemple de l'histoire quand elle étudie les cahiers de doléance pendant la Révolution Française, de la psychologie et de la sociologie qui s'intéressent à la santé, à la médecine, ou au travail social. On trouve par exemple des apports sur la plainte dans des travaux sociologiques concernant les champs suivants : sociologie de la médecine, de la santé, de la sécurité, de la déviance, du droit, de l'action sociale.

La profusion des sources oblige à réaliser un tri : nous nous restreignons pour des raisons évidentes aux perspectives relatives aux sciences humaines – nous excluons par exemple la médecine mais nous étudions la sociologie de la santé. Nous opérons aussi notre tri selon les entrées qui nous paraissent dessiner des grands domaines d'action : la plainte n'est pas de la même nature ni ne déclenche le même type d'action selon si elle est reliée à une procédure juridique, à une douleur physique, à une souffrance morale, ou à une revendication portée sur la scène sociale. Nous nous intéressons finalement aux domaines du droit (I), de la santé (II), de la « *psyché* » (III). Dans chacune des disciplines retenues, nous

exposons notre propos selon une trame commune qui caractérise les entrées clés du phénomène de plainte : le plaignant (et derrière lui la notion de victime), les motifs de plainte (l'injustice, la douleur, la souffrance), le processus d'expression et de prise en charge de la plainte, les protagonistes et leur rôle (l'Etat qui rend la justice, le personnel soignant, le tiers thérapeute), et la finalité de l'action. Puis nous concluons en caractérisant la plainte (IV).

I- L'APPROCHE JURIDIQUE DE LA PLAINTE

I 1) La procédure juridique

La plainte au sens juridique n'est pas définie en tant que telle mais le Code de procédure pénale donne des indications sur sa prise en charge (articles 40 à 40-4) : « Le procureur de la République reçoit les plaintes et dénonciations et apprécie la suite à leur donner. Il avise le plaignant du classement de l'affaire ainsi que la victime lorsque celle-ci est identifiée. » (Code de procédure pénale, article 40). L'action de porter plainte a pour conséquence la mobilisation du procureur de la République qui « décide s'il est opportun : 1°) soit d'engager des poursuites ; 2°) soit de mettre en œuvre une procédure alternative aux poursuites [...] ; 3°) soit de classer sans suite la procédure dès lors que les circonstances particulières liées à la commission des faits le justifient. » (Code de procédure pénale, article 40-1).

Cet article permet dores et déjà de mettre en évidence le *processus* juridique : la plainte déclenche l'action publique, qui est prise en charge par le procureur de la République territorialement compétent. Des *rôles* se dessinent dans ce processus : la victime, qui subit l'outrage ; le *plaignant*, qui demande réparation et qui n'est pas forcément la même personne que la *victime*⁴ ; et le procureur de la République en tant que représentant de l'institution. Selon les suites du processus, d'autres acteurs interviennent, comme l'avocat de la partie civile, l'officier de police judiciaire, ou le bâtonnier de l'ordre des avocats. On peut noter également que le processus peut aboutir à un classement sans suite ou à l'abandon des poursuites.

⁴ Ce que souligne d'ailleurs le rapport Lienemann : « l'article 40 du code de procédure pénale fait référence aux notions de plaignant et de victime. Cette mention laisse supposer que, pour le législateur, la victime au sens juridique du terme est la personne qui, lésée par une infraction pénale, n'a pas déposé plainte. » (Ministère de la Justice, 1999, p 20-21).

I 2) Le processus sous-jacent : les positions de la victime, du plaignant et de l'Etat

La victime est souvent exclue du processus car c'est le parquet qui se saisit lui-même : « il le fait souvent lorsqu'il y a trouble de l'ordre public, [...] lorsqu'il a connaissance d'actes répréhensibles et que la victime n'a pas enclenché de procédure. Dans ce cas, dès l'origine, la victime est presque niée du processus, elle s'exclut elle-même » (Filizzola, Lopez, 1995, p. 92-93). On s'aperçoit alors que dans le processus juridique de prise en compte de la plainte, c'est l'Etat qui est considéré comme ayant subi un outrage, et la réparation est due à la société, à l'Etat comme garant de l'ordre public : « Le mot 'victime' n'envahit pas le Code de procédure pénale. Il n'est pas question de penser que la personne qui vient de déposer plainte auprès du procureur de la République, ou auprès de la police et de la gendarmerie, puisse être considérée autrement que comme un témoin de la perturbation de l'ordre public par un auteur. Cette personne 'enclenche' l'action du ministère public » (Filizzola, Lopez, 1995, p. 67-68).

On peut également souligner que la victime est exclue quand elle n'est pas à même de parler, parce qu'elle n'est pas dans une situation favorable pour cela (dans le cas où la victime est un enfant par exemple) ou quand l'outrage subi est trop fort pour qu'elle s'exprime. C'est un cas de figure auquel Denis Salas (2004) fait allusion au sujet du procès de l'affaire Dutroux en pédophilie : « pour quelques victimes qui savent s'organiser, combien d'autres restent murées dans un silence meurtri ? » (p. 237). « Si certaines réactions peuvent être violentes, d'autres, comme la honte, le silence ou le traumatisme, pour être moins visibles, n'en sont pas moins fréquentes » (p. 233). Le silence de la victime et l'impossibilité de mettre en mots la souffrance sont également une perspective évoquée par Jean-François Laé (1996), dans son analyse historique des motifs de plainte et de la jurisprudence aux XIX^e et XX^e siècles. Pour lui, « ce qui construit le processus de la déploration, c'est bien la mise en mouvement de la souffrance. Or, toutes les souffrances n'accèdent pas spontanément à la plainte, qu'elles soient illégitimes, ou encore totalement informelles ou indicibles. [...] L'élémentaire de la souffrance n'apparaît qu'à partir du moment où une plainte la rend pénétrable, permettant de redistribuer de l'égalité. En l'absence d'une prise, nous sommes sur une terre stérile, une vie dont le chaos est incommensurable, sans voix, sans alarme ni

demande, une existence sans réaction ni émotion » (Laé, 1996, p. 14). Ces considérations amènent à un premier résultat intermédiaire : *la victime ne peut pas être assimilée au plaignant* ou, dit autrement, celui qui exprime la plainte n'est pas forcément celui qui a subi l'outrage.

La place accordée à l'Etat en tant que garant de l'ordre public conduit à considérer son rôle et ses responsabilités dans le processus. La position de Denis Salas éclaire bien le processus à l'œuvre par lequel les citoyens confient à une force supérieure, celle de l'Etat, l'application de la justice :

« A partir de moment où l'Etat domine [l]es groupes [sociaux], le règlement des différends devient public et est dévolu à une justice séparée de la société. Rendre la justice devient le monopole de la cité qui s'estime seule lésée dans un acte criminel. La communauté représente un bien commun auquel nul ne peut porter atteinte sans encourir une peine. L'autorité inconditionnelle du pouvoir souverain naît du pacte par lequel les citoyens acceptent de confier à l'Etat le soin de les protéger. Dès lors, le souverain se substitue au plaignant dans les rôles d'accusateurs et de juge. [...] C'est toujours d'une certaine manière un pouvoir transcendant qui réagit à la violence car, à travers les victimes, c'est lui et *lui seul* qui est blessé. [...] La dépossession des victimes et de la dimension symbolique de l'offense est inscrite en creux dans cette hégémonie étatique. La victime incarne une figure du malheur qui gêne la collectivité soucieuse d'oublier, de se porter vers l'avenir. » (Salas, 2004, p. 234).

C'est donc avant tout à la société qu'est due la réparation, et c'est à ce titre que l'Etat se mobilise en justice. La plainte est portée auprès du représentant du ministère et la victime n'est pas au cœur du processus qui s'en suit. Notons toutefois qu'elle peut y trouver sa place si elle le désire car le Code de procédure pénale prévoit qu'elle peut se constituer partie civile (article 40-3)⁵.

I 3) Le sentiment d'injustice comme moteur de l'action

A considérer le cheminement du plaignant et la réponse apportée par le droit, on peut se demander quels sont les éléments qui constituent le moteur de l'action. Il nous semble que c'est l'idée d'injustice qui est au cœur du processus. Injustice subie par la victime car c'est

⁵ Comme l'indiquent FILIZZOLA Gina et LOPEZ Gérard (1995), « cette condition est indispensable afin que [la victime] puisse prétendre à une indemnisation par l'auteur du préjudice qu'elle a subi » (p 93).

l'outrage qu'elle subit qui déclenche l'action publique. Gina Filizzola et Gérard Lopez (1995) définissent la victime comme « un individu qui a subi un dommage à son intégrité personnelle, par un agent social externe, évident pour elle-même et pour le corps social » (p. 4). On voit donc que si le sentiment d'injustice n'est pas mentionné par ces auteurs, il est quand même présent et moteur dans le vécu de la victime, qui estime que l'on a porté atteinte à son intégrité personnelle. Dans le même ouvrage, le lien entre victime et sentiment d'injustice est mis en évidence : « René Girard disait [...] : la notion moderne de victime est liée à l'idée d'une injustice commise contre une personne » (p. 81).

D'une façon générale, la théorie du droit mentionne que *c'est l'injustice, avant l'idée de justice, qui est à l'origine de la création de la règle inscrite dans la loi* et qui motive les décisions du juge. Selon Marie-Anne Frison-Roche (1997), « l'expérience de l'injustice apparaît en réalité première et la justice vient après. L'injustice joue le rôle de révélateur de l'expérience par laquelle la conscience d'une justice ici bafouée advient. L'injustice est le premier pas vers la justice, et c'est pourquoi l'injustice véritable est celle qui ne vient jamais à la conscience » (p. 4). Quant au juge, selon Paul Roubier (1946), il est guidé « par ce principe que l'on doit fournir pleine réparation du dommage injuste causé à autrui, et il appliquera ce principe dans les contrats comme dans les délits. [...] Il y a tout simplement un préjudice injustement causé qui doit être réparé » (p. 133). Le même auteur souligne que la notion de justice est délicate à définir si on la raccorde à la vision de l'opinion publique, car elle risquerait d'être volatile ou dépendante du subjectivisme et de l'arbitraire. Pour sortir de cette impasse, il indique que la justice « n'est pas tributaire de l'état de l'opinion, qui peut être mauvais ; elle est l'expression du bien, c'est-à-dire qu'elle doit tendre à établir un impératif supérieur. Ce n'est pas ce qui est 'normal' dans une société et qui peut être contraire à toute morale et à toute justice, que l'on doit prendre pour guide, c'est ce qui est 'normatif', c'est-à-dire ce qui mérite de devenir une règle » (p. 135).

On remarquera que la notion d'injustice est relative : elle évolue en fonction de l'époque et elle renvoie à ce que la société définit comme normal ou anormal. L'ouvrage de Jean-François Laé illustre bien ce mouvement car l'auteur considère que la plainte, qui est l'expression individuelle du malheur, peut aussi être analysée dans une perspective historique comme un révélateur de préoccupations collectives. La plainte est une demande sociale vis-à-vis de laquelle la société doit réagir et proposer des solutions. Jean-François Laé (1996) étudie ces évolutions à travers la jurisprudence de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle, sur des objets notamment relatifs à la faim, aux accidents du travail, et à l'alcool au volant. Il

propose un retournement des regards : « la plainte, la jurisprudence ne peuvent plus être dépendantes de la loi, d'un ordre juridique ou d'un langage pré-établi, mais sont totalement poussées par des affects collectifs, des formes de subjectivation et un sol mobile sur lequel viennent s'ancrer des notions juridiques » (p. 8). Il met plus loin en évidence un processus guidé par des idéaux de justice qui conduit à l'évolution des textes de lois : « La plainte est toujours une instance de l'extrême, qui ne cesse d'insister sur des voies et sur les traces d'autres plaintes, qui s'estompe lorsque les idéaux se plantent dans les pratiques, et se voit succéder un nouveau complexe de plaintes aiguillonnant de nouveaux idéaux » (p. 71).

I 4) Un processus de demande de réparation et de reconnaissance

Il importe de regarder le sens et l'aboutissement du processus de prise en charge de la plainte. C'est une demande de réparation qui, nous l'avons vu, concerne la société, lésée dans la garantie de maintien de l'ordre public. Mais c'est aussi une demande exprimée par un plaignant pour obtenir la réparation du dommage subi par une victime. Les idées de réparation et de reconnaissance sont donc fondamentales dans le processus.

Pour Denis Salas, dans le processus juridique, la sanction est due à la victime (dans un second temps, c'est-à-dire après l'Etat) et c'est l'issue du procès, seulement, qui permet à la victime de retrouver sa dignité et, dans le même mouvement, la reconnaissance qu'elle est bien victime. Denis Salas souligne, dans une lecture de Paul Ricœur, « l'idée régulatrice de la condamnation », c'est-à-dire la double reconnaissance de l'accusé comme coupable et de la victime comme plaignant. Le condamné est vu comme un être raisonnable et « réhabilitable » et la victime comme susceptible de retrouver une estime de soi. [...] Quant à la victime, elle n'a pas d'autre issue que la reconnaissance du préjudice subi et, une fois la sentence dite, l'oubli salutaire même s'il laisse des traces. Nous sommes dans un moment « d'après procès », à la fois réflexif et moral. Dès lors qu'elle peut s'inscrire dans une continuité temporelle (réhabilitation et pardon) la peine construit son sens dans les cercles successifs de ses réceptions » (Salas, 1999, p. 9-10).

Dans une même perspective, Denis Salas indique, au sujet du procès Papon, le soulagement que procure le jugement rendu : « Qu'a représenté le procès Papon si ce n'est un « procès sépulture » ? Le jugement d'un homme est, pour une large part, le moyen de réaffirmer cette mémoire blessée. Théâtre d'un rituel funéraire, il permet d'achever un

véritable deuil. La peine n'en est nullement l'enjeu essentiel. La rencontre cathartique avec l'agresseur est bel et bien sa seule finalité. Un tel procès restaure la frontière entre les vivants et les morts et permet aux générations suivantes de reprendre place dans une lignée. » (Salas, 2004, p. 235). La plainte peut alors être envisagée comme un exutoire, et l'affirmation de la peine comme la reconnaissance d'un statut de victime et comme le vecteur d'un soulagement qui ne peut advenir sans cela. Dans le monde du travail, on observe le même phénomène lors d'un litige opposant le salarié et l'employeur qui est traité en justice, comme dans les cas d'affaires pour harcèlement moral par exemple. La demande de reconnaissance adressée par les plaignants-victimes à la société est également fortement soulignée par le rapport Lienemann : « Etre victime c'est avoir perdu la confiance dans l'autre qui a agressé et dans l'Etat qui n'a pas protégé. Dès lors, sa famille et ses proches sont dans une attente forte et multiple dépassant le seul procès pénal : la reconnaissance sociale de leur état de victime et surtout l'accès à un véritable soutien avant, pendant et après le procès pénal » (Ministère de la justice, 1999, p. 11).

Que nous indique finalement l'approche juridique sur la plainte et le processus de traitement de cette plainte ? Celle-ci est une expression adressée à une instance par un plaignant qui n'est pas forcément la victime. Elle permet l'enclenchement d'un processus de réparation initié par l'Etat, qui se porte garant de l'ordre public et qui demande réparation au nom de la société. Cette réparation est due en second lieu seulement à la victime qui a subi un dommage et qui, au moment de la prononciation de la peine, accède à la reconnaissance de son statut de victime.

Nous abordons à présent un autre champ disciplinaire qui éclaire le phénomène de plainte : la plainte dans le domaine de la santé, en tant qu'expression d'une douleur adressée par le malade à son médecin.

II- LA PLAINTÉ DANS LE DOMAINE DE LA SANTE

Le cas de figure est ici celui d'une personne malade qui, ressentant une douleur physique, s'adresse à un médecin. Le médecin met en œuvre une démarche qui lui permet d'en chercher les causes et, dans l'idéal, de poser un diagnostic. Il définit alors un protocole de prise en charge par le corps soignant, visant soit à guérir le malade et à soigner sa douleur,

soit à approfondir le diagnostic si celui-ci ne semble pas clair et nécessite des investigations supplémentaires. Derrière cette situation générique se cachent de nombreux problèmes à résoudre, relatifs, d'une part, au passage de la sensation de douleur à l'expression de cette douleur par la plainte et, d'autre part, à la relation malade – médecin. Ce sont les déclinaisons et les difficultés posées par la situation que nous traitons à présent.

Nous exposons notre propos selon la même architecture que dans le passage précédent. Nous regardons, dans un premier temps, le processus d'expression de la plainte, c'est-à-dire l'action concernée et les rôles des protagonistes en interaction (1). Puis nous considérons le « moteur » de la plainte qui, dans le cas de la santé, est la sensation de douleur (2). Enfin, nous prenons en compte la finalité de l'action, le résultat attendu du processus (3) qui, comme nous le verrons, ne relève pas toujours d'un objectif de guérison.

II 1) Le malade, le médecin, et la maladie : interactions et rôles

Dans le cas de la plainte comme expression d'une douleur ou d'une lésion, le plaignant est la personne qui ressent cette douleur, donc la personne malade (ou supposée comme telle). Le premier point problématique soulevé par la situation est que *le sentiment de douleur est soumis à de nombreuses variations*, et que *la douleur est un phénomène extrêmement complexe*. Nous développerons largement ce point dans le passage suivant (2), mais nous pointons d'ores et déjà quelques variations caractéristiques.

La sensation de douleur varie en fonction des circonstances. Ainsi, comme le note D. Le Breton (1995), un même individu n'a pas une relation constante à sa douleur, et ses dispositions personnelles vont jouer sur son ressenti : « il [l'individu] s'en distrait en plongeant dans une activité absorbante ou l'oublie en étant soudain sollicité par une tâche imprévue ou des soucis qui mobilisent toute son attention. Elle s'accroît s'il ne pense qu'à elle, s'il se laisse dissoudre dans la lancinante. La signification donnée à l'événement douloureux, l'état d'esprit qui règne à tel ou tel moment, sont les matrices qui façonnent le sentiment de la douleur. » (Le Breton, 1995, p. 146-147).

D'une manière générale, les études portant spécifiquement sur la douleur, en neurologie et en biologie, montrent sa grande variabilité et sa part énigmatique : comme le note Isabelle Baszanger (1995), douleur et lésion sont unies par un « lien variable », « il n'y a de mesure commune entre le stimulus, d'une part, et l'intensité et la durée de la douleur,

d'autre part », et « on constate souvent un retard notable dans l'apparition de la douleur » (Baszanger, 1995, p. 90-91). À titre d'illustration, citons Melzack et Wall qui évoquent l'énigme de la douleur dans les cas suivants : « lésions sans douleur », « douleurs sans lésion », « douleur disproportionnée », « persistance de la douleur après guérison » (Melzack et Wall, cités par Baszanger, 1995, p. 103).

Le médecin a conscience de cette dimension variable, et l'action de déceler, investiguer, approfondir les sensations décrites par le patient, fait partie intégrante de son rôle. Pour lui, la douleur est à la fois un point d'entrée et un piège à déjouer, car le problème peut se trouver à distance de la douleur. Par exemple une douleur au bras gauche peut signaler le début d'un infarctus. Aucune plainte ne relève de l'évidence, et la tâche spécifique du médecin est un travail d'interprétation : « la douleur n'est pas facilement susceptible d'être stabilisée dans un fait incontestable, auquel viendrait s'adosser une pratique professionnelle qui organiserait les relations entre professionnels et profanes. Au contraire, il semble que la fragilité de la douleur comme fait doit peser sur les pratiques médicales et, en particulier, accentuer le travail de déchiffrement auquel se livre tout médecin face à un nouveau malade. » (Baszanger, 1995, p. 26). Compte tenu de la particularité du point de vue du patient, qui se trouve au cœur de l'expérience de la douleur, le travail du médecin est de « contourner la culture profane qui imprègne le jugement et les attitudes du patient » : ainsi, la consultation peut être qualifiée de « délibération informelle » entre le médecin et le patient (Baszanger, 1995, p. 137).

Cette perspective a été largement traitée par les interactionnistes : pour ce courant, le médecin guide, tandis que le patient coopère, et les situations sociales sont sans cesse négociées. En rupture avec la théorie de Parsons, qui concevait la relation médecin – malade de façon abstraite comme une série de droits et d'obligations mutuelles, les interactionnistes considèrent qu'il n'y a pas de passivité du patient ni d'autorité absolue du médecin. E. Freidson montre ainsi que la maladie ne correspond pas à une réalité indépendante d'un contexte, et qu'elle n'existe que si elle est nommée comme telle par un médecin, ce qui confère alors à la personne exprimant sa plainte le statut de malade. Ainsi, l'intervention du médecin façonne la réalité en ce qu'elle « crée » à la fois la maladie et le malade. P. Adam et C. Herzlich (1994), exposant les travaux de E. Freidson, montrent que, pour cet auteur, « la réalité organique de la maladie et sa réalité sociale ne se confondent pas. Ainsi, dans certains cas, des personnes peuvent présenter des symptômes sans que ceux-ci ne donnent lieu à l'appellation « maladie » et donc sans se voir conférer le statut social de malade.

Réciproquement, une personne diagnostiquée à tort comme malade, le devient de fait pour les autres et pour la société. Le savoir médical constitue donc plus qu'une lecture d'une réalité physique : en désignant et nommant le dysfonctionnement corporel, le médecin contribue à créer la réalité sociale de la maladie. » (Adam, Herzlich, 1994, p. 85).

E. Freidson montre aussi que la « création » sociale de la maladie a un impact sur les comportements du malade : : « Si un médecin diagnostique une maladie chez son patient, ce diagnostic modifie sa conduite : un état social s'ajoute à l'état physique lorsque l'on assigne le sens d'une maladie à un trouble ou un malaise. (...) La médecine crée les possibilités de se conduire en malade. » (Freidson, cité par Carricaburu, Ménoret, 2004, p. 53). Dans la même perspective interactionniste, Anselm Strauss considère le malade comme un acteur qui déchiffre et évalue les propositions du médecin. En outre, A. Strauss montre que le malade agit à part entière dans le processus médical : à l'hôpital, l'activité est un « ordre négocié » où se confronte le monde professionnel des soignants et le monde profane des malades et de leur entourage (Strauss, cité par Carricaburu, Ménoret, 2004, p. 30-31).

On peut alors pointer le fait que la maladie ne s'organise et n'existe qu'à partir du moment où elle correspond à une réalité à la fois pour le malade et pour le médecin. D'après les travaux en anthropologie de B. Good et M.-J. Delvecchio-Good dans les années 1980, cités par P. Adam et C. Herzlich, « les dysfonctionnements ne s'organisent en « maladie » que dans la mesure où ils introduisent une modification de la vie du malade et de son identité sociale » (Adam, Herzlich, 1994, p. 65). Ainsi, « toute maladie est un phénomène signifiant et l'activité médicale est toujours interprétative. Le médecin interprète les symptômes ressentis par son patient et les retraduit dans les catégories du savoir médical fondées sur des notions biologiques. Le malade, de son côté, possède son propre point de vue concernant son état et s'est forgé, à son propos, un « modèle explicatif » ; celui-ci peut être en partie individuel mais il est aussi enraciné dans la culture. » (Adam, Herzlich, 1994, p. 61). C'est ce qui amène les auteurs à parler de « réseau sémantique de la maladie » pour désigner l'ensemble des notions et de symboles qui lui sont associés et qui lui donnent sens (Adam, Herzlich, 1994, p. 62).

Le deuxième point problématique soulevé dans la relation malade – médecin, est *l'incommunicabilité de la douleur* par le malade, dont les moyens d'expression d'une sensation de lésion sont limités, et, en corollaire, *la difficulté d'objectivation de la sensation par le médecin*. Ce cas de figure n'est certes pas le plus fréquent dans la relation thérapeutique, mais nous désirons le prendre en compte car il nous éclaire sur le lien entre la

plainte et la douleur, et car il permet d'affiner l'analyse du travail du médecin. Il s'agit de la douleur chronique, c'est-à-dire celle qui ne s'éteint toujours pas après six mois de traitement, d'après le critère donné par I. Baszanger (1995) dans l'ouvrage qu'elle lui consacre. La douleur chronique est un cas d'échec de la médecine, alors impuissante à soulager le malade. Elle nous renseigne sur le processus de double création organique et sociale de la maladie (pour reprendre les qualifications de E. Freidson) car elle représente une impasse qui éclaire, sous un autre angle, la relation thérapeutique⁶.

La douleur chronique montre que le malade est dépendant du médecin pour l'objectivation de son « mal », et que ce défaut d'objectivation est très mal vécu par le patient. « Il ne peut être admissible pour un malade que ce qu'il sent soit validement nié par un médecin (ni d'ailleurs par quiconque). (...) Une des plus grandes difficultés éprouvées alors par le malade est l'impuissance argumentaire dans laquelle il se trouve. Il n'a en définitive littéralement aucun moyen pour établir ce qu'il sent. Il peut certes répondre et contester les propos du médecin, ce que souvent il ne manque pas de faire, cependant il n'y a aucune mesure possible entre les référents du médecin et du malade. C'est bien ce qu'expriment à leur manière les malades lorsque, à bout d'arguments, ils lancent aux médecins un « ce n'est pas vous qui avez mal », irréfutable sur ce terrain mais aveu d'impuissance. » (Baszanger, 1995, p. 430-431).

Le médecin, pour réaliser son travail, ne peut pas se contenter de traduire la sensation du malade, ou, plus précisément, sa tâche de traduction et de qualification se complexifie considérablement. Il doit en effet mener une récolte de données sur la douleur de façon élaborée, puisque les premières investigations ont échoué à faire disparaître la sensation ; mais face à la complexité, il ne peut pas s'appuyer totalement sur un protocole stable et pré-existant. Pour I. Baszanger, la particularité majeure du travail dans le cas de la douleur chronique est que le médecin doit traiter un cas, et non pas une généralité. Cela l'amène à balayer et à manier un grand nombre de champs et de données : « Pour s'accomplir, le travail médical s'alimente à des sources plus larges, il intègre aussi toute une variété de connaissances sur l'environnement, les données sociales, les comportements psychiques et sociaux... C'est dans ce travail à partir de sources variées (biologie, neurophysiologie, anatomie, épidémiologie, psychologie...) que les médecins se forment des savoirs opératoires pour pouvoir traiter de cas et non plus de généralités. » (Baszanger, 1995, p. 236).

⁶ L'auteur étudie les nécessaires adaptations des interactions et des rôles dans la relation thérapeutique, et, *in fine*, l'émergence d'une nouvelle pratique professionnelle médicale, marginale et en cours d'institutionnalisation, qui dépasse les frontières entre le physique et le psychique.

La plainte du malade occupe alors une position tout à fait particulière, dans le sens où elle a un statut privilégié d'indice et de point d'entrée, mais aussi car elle se constitue en énigme très difficile à résoudre. Cette difficulté naît d'une part de l'aléa dans les sensations et les propos du malade : « [le travail médical] s'exerce sur des personnes : les individus ne sont pas des disquettes qui livrent leurs données « objectives », ils ont leurs idées ... ils peuvent en changer, résister, ils ont leurs émotions, leurs peurs et leurs espoirs, ils ont leur histoire... » (Baszanger, 1995, p. 236). La variabilité est d'autant plus grande que le patient a un long vécu de la douleur et un sentiment d'échec de la médecine face à son cas.

La difficulté à surmonter éclaire en conséquence la nature et la particularité du travail du médecin. Sa tâche consiste à relever des données complexes mais aussi à les stabiliser et à les intégrer, afin de pouvoir proposer une « solution » au patient. C'est ce que décrit I. Baszanger, suite à ses observations des consultations réalisées dans des centres anti-douleurs : « Dans cette mesure, les consultations médicales ne sont pas uniquement le lieu d'une activité diagnostique et thérapeutique au sens le plus étroit et aussi le plus usité du terme ; elles sont un lieu où se tiennent des propos extrêmement divers, que ce soit directement des plaintes sur le corps mais aussi toutes sortes de difficultés personnelles, professionnelles, familiales... Les écouter, les entendre ou pas, les intégrer comme données fait appel à des ressources qui ne sont pas limitées à l'application d'un savoir théorique. (...) Les modalités qu'emprunte cette intégration [des données] sont un des moyens d'accès pour appréhender comment un médecin stabilise, au moins pendant un temps, la réalité problématique (dans le cas de la douleur chronique) qu'il tente de saisir. » (Baszanger, 1995, p. 237).

Ainsi, entre le plaignant et sa sensation de douleur, il faut l'intervention du tiers médecin pour légitimer et pour donner un sens au vécu du malade. Le malade ne « se constitue » comme tel que s'il porte l'expression de sa douleur auprès d'une tierce personne, experte, et il n'existe en tant que malade, pour lui-même et pour son entourage, que si le médecin formule un diagnostic sur les causes de sa douleur. En cas d'impasse, le doute sur la réalité (et donc sur l'objectivité) du mal ressenti par le patient subsiste, à la fois pour le médecin et pour l'entourage du malade, ce qui est extrêmement difficile à vivre, comme le montrent les observations d'I. Baszanger dans les centres anti-douleurs. Le seul indice tangible de la réalité de la douleur est l'expression de la plainte, persistante. L'exercice d'objectivation est rendu éminemment délicat par deux caractéristiques fondamentales de la

douleur : son incommunicabilité et sa variabilité. Ce sont ces caractéristiques que nous analysons dans la partie suivante.

II 2) Considérations sur la douleur : un lien versatile avec la plainte

La douleur est le moteur de l'action qui pousse à se plaindre ; mais il y a pourtant des douleurs sans plainte et des plaintes sans douleur. Ceci nous amène à considérer les caractéristiques de la douleur sur le plan médical et à étudier les facteurs d'influence de la plainte. Nous envisageons dans cette partie des situations qui sortent parfois de la prise en charge médicale car, justement, toutes les sensations de douleur ne sont pas portées sur cette scène.

Nous avons vu que la douleur est une énigme qui pose question à la médecine dans les cas de chronicité. En fait, la douleur a toujours une dimension mystérieuse, qu'elle soit chronique ou non.

C'est ce que montre la « théorie de la porte » (*gate theory*) sur le plan médical. Cette théorie, formulée en 1956 par Melzack et Wall, et qui a connu un succès croissant depuis, découle de l'accumulation de travaux scientifiques en médecine qui montrent que le lien entre la lésion et la douleur est éminemment variable. Les recherches montrent qu'il n'y a pas de connexion directe entre le récepteur de la douleur (l'endroit de la lésion clinique) et un centre du cerveau où la douleur est ressentie : « Appeler un récepteur « récepteur de la douleur » constitue un postulat psychologique. » (Melzack et Wall, cité par Baszanger, 1995, p. 88). Les expérimentations montrent qu'il n'y a pas de système de communication fixe reliant directement la peau au cerveau. En psychophysiologie, les études de la mesure des seuils de perception et de réaction tendent à établir que « la quantité et la qualité de douleur ressentie découlent plutôt de facteurs psychologiques dont les effets s'ajoutent à ceux de l'influx sensoriels » (Baszanger, 1995, p. 89). Un exemple parlant est celui des soldats américains blessés de retour de la guerre du Vietnam : « Ces hommes nièrent catégoriquement ressentir la moindre douleur provenant de leurs blessures ou en ressentirent si peu qu'ils ne voulaient aucun médicament pour la soulager. Or ils n'étaient ni en état de choc ni totalement incapables de ressentir la douleur, puisqu'ils se plaignaient autant que quiconque d'une prise de sang mal faite. L'explication de Beecher passe par une prise en compte de la signification

de la situation : pour ces soldats, être blessé signifiait être sorti vivant du champ de bataille. » (Baszanger, 1995, p. 87). Un autre cas énigmatique illustrant le même phénomène est celui de la douleur du membre fantôme (l'algohallucinoze). Globalement, c'est la somme des données cliniques ne pouvant être expliquées « en empruntant la notion d'un système nerveux à communications directes et fixes » qui a conduit à l'émergence de la théorie de la porte. Celle-ci repose sur « l'existence d'un mécanisme agissant comme une barrière dans le système de transmission somatique de telle sorte que les signaux de douleur puissent être modulés avant qu'ils déclenchent une perception et une réponse⁷. » (Baszanger, 1995, p. 98).

Ce renouveau théorique aboutira à un renouveau paradigmatique de la médecine, à la création de nouvelles pratiques professionnelles – en particulier celles développées dans les *pain clinics* - ainsi qu'à la création d'une association internationale (l'IASP – *International association for the study of pain*). Cette association arrête une définition et une taxonomie de la douleur, fondées à la fois sur des dimensions physiques et psychiques. La douleur est considérée comme « une expérience sensorielle et émotionnelle désagréable, associée à une lésion tissulaire réelle ou potentielle, ou décrite en des termes évoquant une lésion. » (Baszanger, 1995, p. 144). Dans une note, l'IASP précise : « la douleur est toujours subjective. (...) C'est incontestablement une sensation perçue dans une ou plusieurs parties du corps, mais elle est toujours désagréable et, de ce fait, c'est aussi une *expérience émotionnelle*. (...) De nombreuses personnes décrivent une douleur en l'absence de lésion tissulaire ou de toute cause physiopathologique probable ; habituellement, cela survient pour des *raisons psychologiques*. Il n'y a aucun moyen de distinguer leur expérience de celle causée par une lésion tissulaire, si l'on ne tient compte que de la description subjective. Si ces personnes considèrent leur expérience comme de la douleur et si elles la décrivent de la même manière qu'une douleur causée par une lésion tissulaire, *cette expérience doit être acceptée comme une douleur*. » (Baszanger, 1995, p. 145). La note de l'IASP accorde ainsi un statut bien particulier à la douleur en évitant toutefois de rentrer dans le débat subjectivité/objectivité : en tant qu'expérience, la sensation, pourtant subjective, a une existence.

⁷ Plus précisément, l'auteur reformule ainsi les propositions de la théorie de la porte : « On a : un mécanisme qui permet une modulation de l'influx avant que la douleur ne soit ressentie, ce qui autorise l'explication du lien variable entre lésion et douleur ; des influences de contrôle du cerveau sur le système de contrôle de la porte ; ce sont par exemple des activités cérébrales responsables de l'attention, de l'émotion et du rappel des expériences passées ; un mécanisme dans le système nerveux qui permet l'influence des processus cognitifs avant que le système d'action ne soit activé (...) ; et enfin un système d'action responsable de la perception et de la réaction à celle-ci, qui est déclenché lorsqu'un certain taux de décharge est atteint ou dépassé. » (Baszanger, 1995, p 99).

Il nous faut à présent pointer le fait que si la douleur est une énigme sur le plan physiologique, elle l'est aussi du point de vue psychique. Nulle relation de cause à effet n'explique le passage de la sensation à l'expression verbale et en outre que l'expression est toujours dépendante du langage et de la subjectivité. David Le Breton, anthropologue, formule à sa façon cette complexité : « Souffrance physique sans cause apparente, jouissance de la douleur, renversement singulier du pénible en plaisir, plaintes sans commune mesure avec la lésion, douleur persistante après la guérison, ou à l'inverse lésion grave sans douleur, etc. Tous ces troubles révèlent que la relation de l'homme à son corps est un enchevêtrement complexe de données existentielles et physiologiques. Soustraire l'une ou l'autre de ces influences serait perdre toute prise sur le réel du malade. [...] Sans autre aveu que la parole souffrante, la douleur ne fournit pas de preuves tangibles, son évaluation repose seulement sur les déclarations du patient. Elle est réelle dans la mesure où elle est ressentie et meurtrit la relation au monde. » (Le Breton, 1995, p. 55-56).

Nous approfondissons à présent les phénomènes explicatifs ou illustratifs de cette complexité en considérant trois entrées : la subjectivité, les facteurs sociaux, et les facteurs culturels.

1) Nous avons vu que l'expression de la douleur est toujours subjective car la sensation fait partie de la personne, elle la possède : « [la douleur] ne se prouve pas, elle s'éprouve. » (Le Breton, 1995, p. 41). Ce que nous voulons à présent prendre en compte est que cette subjectivité est influencée par certaines circonstances qui jouent sur le sens : « La relation de l'homme à la douleur est l'un des révélateurs troublants de la variabilité de ses conditions corporelles qui sont d'abord des conditions culturelles. (...) Entre l'excitant et le perçu, il y a toute l'épaisseur de l'individu en tant que singularité historique, appartenance sociale et culturelle. Des normes implicites, échappant au jugement, déterminent la relation à la douleur. Celle-ci ne répond à aucune essence pure, elle traduit un rapport infiniment complexe entre des modifications corporelles et leur appréciation par un individu qui a « appris » à reconnaître cette sensation et à la rapporter à un système de sens et de valeurs. » (Le Breton, 1995, p. 111).

Un premier exemple est celui de la douleur post opératoire : des expérimentations montrent que les personnes à qui on a expliqué les causes de la douleur en amont de leur opération la supportent mieux que celles qui n'ont pas eu de contacts préalables avec le corps soignant. Ce groupe de patients est plus anxieux que l'autre. Ainsi, la question du sens serait déterminante sur l'intensité de la douleur : « La dénégation du sens n'est guère satisfaisante

comme protection de l'individu. Une douleur identifiée à une cause, à une signification, est plus supportable qu'une douleur restée dans le non-sens, non diagnostiquée, non comprise par l'acteur. » (Le Breton, 1995, p. 69).

Cette question du sens est aussi sensible au cœur de l'expérience de l'hypocondriaque. Pour lui, la douleur et la maladie sont une voie d'existence : « Le monde extérieur est secondaire ou insignifiant à ses yeux. La souffrance se mue en voie d'accès à l'être, manière privilégiée de se mettre physiquement au monde. » (Le Breton, 1995, p. 49). Ainsi, la douleur peut être un enjeu d'identité : l'hypocondriaque poursuit « un permanent chemin de douleur qu'aucune circonstance n'arrive à éliminer », il entretient « une litanie de plaintes hypocondriaques », et « par la compassion ou la culpabilité qu'elle ne manque pas d'entraîner chez l'autre, la douleur ressentie est un moyen sûr d'être entouré, plaint, aimé, et surtout reconnu dans le statut qu'elle offre. » (Le Breton, 1995, p. 185).

L'importance du sens est également repérable chez les personnes qui se vivent comme victimes (d'accidents de la route ou du travail, de manipulations, etc.) : la persistance dans l'identification au statut de victime empêche la guérison. Ainsi, par exemple, dans le cas de l'erreur médicale où le malade se sent victime, le travail du médecin est de l'aider à tourner la page : « la guérison passe par l'apprentissage de se regarder autrement que comme victime » (Baszanger, 1995, p. 336). Ou encore, dans le cas de l'accident du travail, la douleur peut persister tant que la procédure juridique n'a pas abouti.

2) Un autre facteur jouant sur l'intensité et le style de la plainte de douleur est le milieu social d'origine de la personne. Dans les milieux les plus démunis, endurer le mal physique sans se plaindre est un moyen de ne pas donner d'indice sur la dégradation de son corps, qui est aussi un outil de travail, et c'est un moyen de rester digne en montrant que l'on garde la maîtrise de soi. Pour D. Le Breton (1995), « Le sentiment d'impuissance éprouvé devant une structure sociale où l'on peine à trouver sa place, est relayé ici par une forme de revanche prise sur son propre corps devenu lieu de souveraineté personnelle. (...) Quand on est dépossédé de tout, il reste au moins son propre corps pour attester de son existence aux yeux des autres. » (p. 131). Ainsi, dans les milieux ouvriers, « il n'est pas légitime de « trop s'écouter ». On « prend sur soi » plutôt que de perdre une journée de travail et de consulter le médecin. » (p. 133). La douleur est alors prise en charge socialement : « l'ouvrier doit se montrer fort dans le cadre du travail, mais une scène lui sert d'exutoire en dehors : celle du café, où la plainte s'exprime auprès des pairs sur un ton humoristique » (Le Breton, 1995, p. 156-157).

Les travaux de Rosenblatt et Schuman abondent dans le même sens : « Le travailleur manuel « répugne à assumer le rôle de malade ». [Le]s personnes des classes populaires prêtent moins d'attention à leurs symptômes, sont moins bien informées à leur égard, font preuve de plus de scepticisme envers la médecine et se font soigner plus tardivement – et donc pour des symptômes plus graves – que les classes moyennes. » (Rosenblatt et Schuman cités par Carricaburu, Ménoret, 2004, p. 51).

3) Le troisième type de facteurs qui joue sur la variation de la plainte, tant dans son intensité que dans sa forme, est celui culturel et symbolique.

On note tout d'abord que la sensation de douleur, et *a fortiori* son expression, dépendent du groupe d'appartenance car la personne ressentant une douleur se réfère à son milieu. Ainsi, pour D. Le Breton : « Chaque expérience, chaque maladie, chaque lésion est associée à une marge diffuse de souffrance. (...) L'expression individuelle de la douleur se coule au sein de formes ritualisées nourrissant l'attente des témoins. Quand une souffrance affichée paraît hors de proportion avec la cause et déborde le cadre traditionnel, on soupçonne la complaisance ou la duplicité. » (Le Breton, 1995, p. 108). Dit autrement, la façon dont la douleur doit s'exprimer est située socialement, dans une norme attribuée à l'événement douloureux. Outrepasser cette norme, que ce soit en se plaignant trop par rapport à l'événement subi, en ne se plaignant pas du tout, ou pas assez, perturbe l'entourage. Une réaction socialement incongrue est susceptible de sanction : « Là où il est de rigueur d'endurer la peine avec fermeté, l'homme submergé et qui bouleverse l'attente des autres par sa propension à la plainte et aux larmes encourt la réprobation muette ou l'exhortation à mieux se tenir. Il agace son entourage même si ses proches lui cherchent des circonstances atténuantes. » (Le Breton, 1995, p. 109).

Une autre illustration de la variabilité culturelle de la plainte concerne ses modulations selon l'origine des plaignants. Aux Etats-Unis, en 1952, l'étude de Mark Zborowski, en sociologie médicale, porte sur les composantes culturelles de l'expérience de la douleur dans trois groupes ethniques aux Etats Unis : des Américains d'origine italienne, d'autres d'origine juive, et d'autres issus de familles protestantes implantées de longue date aux Etats-Unis. P. Adam et C. Herzlich, exposent les résultats de ces travaux : « Tandis que les Américains d'origine juive et italienne réagissent à la douleur de manière très émotionnelle et sont sensibles à des seuils de stimulation douloureuse très bas, les Américains « de souche » tendent beaucoup plus à la minimiser. ». La signification attachée à la douleur diverge entre ces différents groupes : « Pour les « Italiens », l'expérience a surtout un sens immédiat, leurs

plaintes sont très vives mais elles s'apaisent dès que la douleur cesse et celle-ci leur laisse peu de souvenirs. En revanche, les préoccupations des Américains d'origine juive concernent les conséquences à long terme. Leur anxiété est tournée vers l'avenir, et elle ne s'efface pas lorsque la douleur a disparu. La même intensité de réaction dans ces deux groupes ne correspond donc pas à la même attitude face à l'expérience de la douleur. ». Quant aux Américains de souche, « leur attitude est très pragmatique : ils acceptent mieux l'hospitalisation que les membres des autres groupes et pensent qu'il faut coopérer avec le personnel. » (Adam, Herzlich, 1994, p. 158).

Toujours concernant l'influence des origines culturelles, l'étude d'Irving Zola, sociologue, publiée dans les années 1960 aux Etats-Unis, porte sur les styles de plainte en fonction des cultures. L'auteur compare comment les patients décrivent leurs symptômes au médecin, dans les cas où le diagnostic médical est identique. Les résultats, présentés par P. Adam et C. Herzlich, sont que « les Irlandais indiquent plus souvent des localisations précises pour leurs symptômes, décrivent un dysfonctionnement circonscrit et minimisent leur souffrance. Les Italiens se plaignent de symptômes plus nombreux mais ceux-ci sont plus diffus ; ils insistent sur la douleur ressentie et soulignent que leur humeur et leurs relations avec autrui sont perturbées. ». I. Zola montre aussi que « selon les sociétés, on attache un intérêt plus ou moins grand à différents organes ou différentes parties du corps. Dans les sociétés occidentales, le cœur est investi de significations particulières. Au Japon, traditionnellement, c'est à l'abdomen que l'on accorde la plus grande attention. » (Adam, Herzlich, 1994, p. 59).

Le registre du symbolique a lui aussi une influence importante sur la sensation et sur son expression. Ce point est donné comme principe fondamental de la douleur par D. Le Breton, pour qui : « La douleur ne se laisse pas emprisonner dans la chair, elle implique un homme souffrant. Elle rappelle que les modalités physiques de la relation de l'homme au monde prennent corps au sein du lien social, c'est-à-dire au cœur de la dimension symbolique. » (Le Breton, 1995, p. 57).

Cette caractéristique est sensible dans les rites initiatiques qui comportent des épreuves physiques douloureuses. La fonction de ces rites est de montrer que l'on est capable d'endurer cette douleur sans cri, sans plainte, et ainsi de solliciter « les ressources morales requises par la société » (Le Breton, 1995, p. 210). La sensation de douleur est donc en lien avec l'intégration de la personne dans le groupe, et la douleur est inscrite socialement : « On voit ici la signification sociale dévolue à la douleur, celle de donner une dimension aiguë à la mémoire en soudant la communauté à travers les mêmes références. » (Le Breton, 1995, p.

211). La douleur est alors « un liant social » et elle crée « une communauté de destin ». C'est la cohésion du groupe qui est en jeu, et cette épreuve est un « rappel de la toute puissance du groupe sur ses membres » (Le Breton, 1995, p. 215). La douleur comporte en cela une dimension sacrée : « elle ouvre un monde au-delà de la perception qu'elle provoque », « [elle] est le sceau qui entérine le contrat » (Le Breton, 1995, p. 216).

On note encore que l'inscription de la douleur dans une dimension symbolique permet son atténuation. C'est le cas des malades du cancer, présenté par D. Le Breton : leurs douleurs sont apaisées dans l'expérience communautaire vécue avec les indiens Sioux, mais beaucoup plus vives dans le cas de la chimiothérapie « nue et solitaire ». Pour l'auteur, la différence et ses effets sont les suivants : « le groupe de patients que réunit leur médication souffrent côte à côte, courtoisement ; chacun s'efforce de ne pas trop envahir le territoire physique et moral des autres. On vomit discrètement, sans plainte, entre gens de bonne compagnie, mais le sentiment communautaire est absent. Nulle tradition, nul maître de cérémonie ne viennent donner une signification éminente aux circonstances et rassembler les énergies dans un projet en commun. [...] Pour surmonter la douleur, il faut lui attribuer un sens qui la déborde et la rende propice. » (Le Breton, 1995, p. 67-68).

Cette inscription de la douleur dans une dimension symbolique lui confère parfois un sens moral. C'est ce que l'on constate dans les religions, à travers la tradition juive et la tradition chrétienne. Dans le judaïsme, « la souffrance est un mal hors de portée de l'intelligibilité, mais dont l'homme est autorisé à se plaindre s'il se sent injustement frappé » ; dans le christianisme, « la tradition chrétienne assimile la douleur au péché originel » (Le Breton, 1995, p. 88-89). Ainsi la douleur possède une « dimension expiatoire » (p. 92) et peut procurer du plaisir : c'est le cas dans l'offrande de la douleur chez les chrétiens, cette douleur les rapprochant des souffrances vécues par Jésus, et les rapprochant ainsi de Dieu. On constate ce phénomène chez les martyrs, et une « conversion de la douleur en extase chez les fidèles particulièrement méritants » (Le Breton, 1995, p. 180). Enfin, la douleur peut être reçue comme punissant une faute. D. Le Breton note ainsi « une vision morale associant mal et maladie » et « une tentative de relier faute et souffrance [à laquelle] la modernité n'échappe pas. (...) La plainte se répète chez de nombreux malades qui se sentent injustement atteints et ne comprennent pas l'acharnement de la douleur en eux, comme si pour d'autres elle avait à leurs yeux une incontestable légitimité et frappait à juste titre ceux ayant démérité de sa communauté. » (Le Breton, 1995, p. 105).

On retrouve finalement, tout au long des considérations sur la douleur, l'idée de « réseau sémantique » qui détermine le passage de la sensation de douleur à son expression par le malade. C'est un ensemble d'indices signifiants, sur les plans physiques, psychiques, sociaux et culturels, qui déterminent la sensation subjective et qui façonnent son expression par le malade. On découvre également que la plainte de douleur peut avoir une fonction identitaire qui procure un statut à la personne la ressentant, comme on le voit dans le cas de l'hypocondriaque, du martyr en religion, ou du rite initiatique induisant des lésions corporelles.

Il convient à présent de considérer un dernier point sur la plainte portée sur la scène médicale : la finalité du processus d'interaction entre le médecin et le malade.

II 3) Les finalités de l'action médicale

La finalité la plus évidente, tant pour le patient que pour le médecin, est d'obtenir la disparition de la douleur et, *in fine*, la guérison du patient dans le cas de la maladie. Mais cet objectif n'est pas toujours pertinent ni réaliste. Pour ce qui concerne le point de vue du patient, nous avons vu que, dans certaines situations, il ne souhaite pas la résolution de son cas car celui-ci lui procure un statut vis-à-vis de son groupe social d'appartenance. Quant au médecin, il n'est pas toujours en mesure d'atteindre ce résultat, comme c'est le cas dans la douleur chronique, ou bien il peut avoir une finalité autre eu égard au rôle qu'il se donne dans des situations cadrées institutionnellement, comme c'est le cas de la médecine du travail.

Les nuances et les difficultés rencontrées dans le processus invitent finalement à considérer d'autres buts que celui-ci de la guérison de la maladie ou de la disparition de la douleur. La finalité peut être l'adaptation du patient à sa douleur, ou la disparition de la plainte, comme parfois en médecine du travail.

L'apparition de la médecine de la douleur conduit à une recomposition du rôle du médecin, que pointe I. Baszanger : avec l'invention de la médecine de la douleur émergent « deux dispositifs spécifiques de prise en charge (...) reposant sur des définitions concurrentes de la douleur chronique et de la médecine de la douleur. (...) La première conception a un *objectif de guérison* et distingue les douleurs physiques des douleurs psychiques ; la seconde a un *objectif de « gestion de la douleur »*, (...) et s'adresse, au-delà

d'une distinction physique/psychique, à l'expérience de la douleur des malades pour essayer de la modifier. » (Baszanger, 1995, p. 22-23).

Dans la première conception, celle de la médecine curative, l'expérience subjective de la maladie est reléguée à la périphérie. Le médecin est tel un enquêteur qui, partant de la plainte, va mener des investigations sur un mode de raisonnement binaire (quelque chose / rien) pour tester des hypothèses et sélectionner au fur et à mesure des indices. Ce que dit le malade n'a qu'une valeur indicative pour guider le médecin dans la recherche d'outils d'objectivation des plaintes en lésions corporelles ou psychiques.

La perspective ouverte par la deuxième conception – celle adaptative - est de percevoir la douleur comme une émotion (et non comme une sensation), et donc de dépasser la distinction entre le physique et le psychique, à l'instar de la proposition de la théorie de la porte. L'intervention du médecin repose sur un objectif de déplacement pour adapter le vécu du malade à une maladie longue. Le postulat est que « l'amélioration d'une douleur persistante quelle qu'elle soit passe par une modification, même limitée, des rapports que le malade développe avec sa douleur. Le médecin doit par la formulation de son avis convaincre le malade d'entrer dans une dynamique de changement tant cognitif que comportemental. (...) En modifiant le mode de réaction, on modifie la douleur. » (Baszanger, 1995, p. 275). Cela exige une relation d'engagement mutuel du médecin et du malade, proche d'un contrat qui stipulerait une obligation de moyens pour atteindre l'adaptation. Cette relation comporte un risque : le centrage sur la subjectivité peut amener le malade à penser que le médecin doute de la réalité de sa sensation. « En travaillant aussi directement sur l'expérience de la personne et donc au niveau de la subjectivité, le médecin doit établir qu'il croit à la douleur du malade, et même parfois explicitement qu'il ne pense pas que la personne est « folle ». Sa marge d'imprécision dans la formulation de son avis est d'autant plus étroite qu'il a impliqué le malade en tant que personne dans la définition de son problème de douleur, et que celui-ci peut jusqu'à un certain point l'entendre comme une mise en cause de sa responsabilité directe dans son problème, et non plus seulement celle de son organisme, de son système nerveux, etc. » (Baszanger, 1995, p. 277-278). Le malade a *in fine* le choix de s'engager ou de se désengager de la relation. Le retrait est toujours possible, et l'accord entre le médecin et le malade doit se renouveler tout au long de la prise en charge thérapeutique⁸.

⁸ Pour les exemples de situations de négociation, on pourra lire les observations longitudinales des consultations réalisées par I. Baszanger, dont le récit est fait pages 279 à 287.

La particularité des finalités de l'action médicale et le statut qu'elle réserve à la plainte est aussi tangible dans le cas de la médecine du travail, où plusieurs conceptions du rôle du médecin se dessinent. La description des deux finalités de l'action médicale présentées par Nicolas Dodier (1993) dans le cas de l'expertise permet d'envisager la question de la légitimité accordée à la plainte dans certaines situations.

Pour N. Dodier, en médecine du travail, un premier type de traitement de la plainte s'opère sur le mode du diagnostic : partant d'une grille de lecture formelle et d'un appareillage, le médecin établit son diagnostic et juge de la validité de la plainte. Dans un deuxième type de traitement, le médecin du travail suspend son expertise clinique pour comprendre et traiter la doléance sous-jacente aux propos du plaignant. Le médecin recueille alors la plainte comme une « expérience privée » (à l'instar des pratiques décrites dans les centres anti-douleurs) et il n'enferme pas son avis dans une grille de lecture systématisée. Toutefois, la particularité de sa position, à la fois médicale et administrative, puisque le médecin juge de l'aptitude d'un salarié à tenir son emploi, rend nécessaire l'objectivation. Il existe donc une tension au cœur de l'exercice professionnel entre la reconnaissance d'une expérience privée et la nécessité d'objectiver en rassemblant des preuves. On comprend que, dans la médecine du travail, deux types de jugements s'exercent simultanément au sein du traitement d'un même cas : un jugement sur le plan médical, et un autre sur le plan administratif. D. Carricaburu et M. Ménoret formulent ainsi cette source de tension : « *In fine*, cette activité est dominée par le souci de la validité du jugement émis sur l'aptitude du salarié à exercer telle ou telle tâche. L'expertise du médecin est loin de s'appuyer sur un seul registre systématique d'organisation de la preuve. En intégrant l'expérience privée du patient, ici le salarié, dans le jugement médical, le médecin ne se situe pas en dehors de l'entreprise diagnostique, cette intégration a simplement pour effet de dissocier la décision médico-administrative du diagnostic médical. L'expérience des personnes, en renvoyant à une réalité intime à laquelle le médecin n'a pas accès, engage ainsi une rupture avec le souci de la preuve. Dans la mesure où l'on attend du médecin du travail qu'il s'acquitte d'une objectivation médicale, il existe une *contradiction entre la reconnaissance d'une expérience privée et les principes de l'expertise*. » (Carricaburu, Ménoret, 2004, p. 79). Mais le médecin du travail peut aussi envisager de suspendre son jugement sur l'administration de la preuve s'il estime que l'atténuation de la plainte est une priorité dans son action. Ainsi I. Baszanger, relisant N. Dodier, donne deux modes de traitements de la plainte en médecine du travail - et donc deux statuts accordés à la légitimité - : « un « modèle clinique », dans lequel la plainte est envisagée avec les outils de la clinique médicale qui permettent de départager les plaintes

légitimes de celles qui ne le sont pas ; un « modèle de la sollicitude médicale », dans lequel le médecin, suspendant son expertise clinique, juge qu'en tant que médecin son travail est d'abord *d'apaiser la plainte, que celle-ci concorde ou non avec des symptômes objectifs.* » (Baszanger, 1995, p. 289).

Les considérations sur le domaine de la médecine et de la santé nous permettent de porter un regard nouveau sur les origines et les manifestations de la plainte. Nous avons vu que la sensation de douleur est un phénomène énigmatique, non relié à la lésion physique, ni géographiquement ni dans le temps. La lésion ne fait pas toujours l'objet d'une sensation douloureuse (donc d'une conscientisation) et, en outre, quand la douleur s'exprime, l'intensité et le style de la plainte sont largement influencés par les dispositions du malade, inexorablement contraint par ses possibilités langagières, ainsi que par des facteurs d'ordre subjectif, social, culturel et symbolique. Ce que nous retenons est, dans le fond, l'incommunicabilité et la variabilité de la douleur, expérience subjective par essence, qui possède le plaignant et modifie son identité et son rapport au monde.

L'impossible objectivation de la douleur et la variation de la plainte sont des contraintes au cœur de la pratique professionnelle du médecin. Ainsi, selon le rôle qu'il se donne, selon sa représentation d'une pratique légitime, qui peut viser soit la guérison soit l'adaptation, la plainte (et *a fortiori* le patient) n'aura pas le même statut. La question de la légitimité apparaît dans les cas extrêmes, comme ceux de la douleur chronique, et dans les cas d'expertise, comme dans la médecine du travail où le médecin a une autorité à la fois administrative et médicale, ou dans les dossiers de procédure juridique par exemple. Mais, la question de la preuve de l'objectivité de la plainte peut aussi être écartée dans la pratique médicale. En effet, certains médecins estiment que la douleur est toujours l'expression de « quelque chose », c'est-à-dire d'une expérience et d'une émotion (et non plus seulement d'une sensation) influencées par des facteurs corporels mais aussi psychiques, culturels et sociaux.

III- LA PLAINTÉ DANS LE DOMAINE DE LA *PSYCHE*

Avec le domaine de la psychologie, c'est la plainte relevant d'une souffrance psychique qu'il nous intresse d'étudier. La plainte est alors l'arbre qui cache la forêt, le mal-être exprimé comme point d'entrée par le patient s'adressant à un tiers thérapeute, à partir duquel le travail sur l'introspection et l'expérience subjective va pouvoir de se faire. On considère l'expression de la plainte comme indice d'une souffrance psychique, qui s'exprime à travers la relation d'un plaignant à un tiers thérapeute « de l'âme ». Ce sont les disciplines de la *psyché* que nous allons mobiliser : la psychologie, la psychanalyse, la psychiatrie, la psychothérapie. Nous allons aussi prendre en compte des apports philosophiques qui, eux aussi, dans le cadre de production pour les cercles psychanalytiques, se sont intéressés à la plainte à propos de contributions sur le mal et la souffrance. Nous avons d'ailleurs trouvé des articles de philosophes publiés dans des revues « psy », notamment un article de Paul Ricœur, publié à l'origine dans *Psychiatrie française*⁹. La plainte n'est pas une notion clé qui permet d'entrer dans la discipline et les écrits qui lui sont consacrés spécifiquement sont peu nombreux. En revanche cette notion est souvent abordée dans les textes relatifs à la souffrance. Mais cette entrée par la souffrance apparaît fastidieuse car les écrits sont pléthoriques et difficiles à mobiliser sur notre objet, la plainte n'y étant abordée qu'au passage, comme une notion secondaire. Aussi faisons nous le choix de n'utiliser que les écrits qui se sont penchés spécifiquement sur la question de la plainte (et de sa répétition) chez le sujet névrotique et dans le cadre du traitement thérapeutique. En restreignant les références mobilisées, nous sommes bien consciente de laisser de côté une grande part des débats et des oppositions qui existent entre les champs des disciplines « psy », sur des questions essentielles comme par exemple les types de cure et les méthodes de traitement. Aussi nous concentrons-nous sur la question de la prise en charge de la plainte dans la consultation. Finalement ce détour nous entraîne en profondeur dans le phénomène de plainte : son lien avec la douleur et avec la souffrance, l'humanisation du sujet, l'identité et le rapport aux autres.

L'exposé qui suit reste fidèle à notre grille d'analyse. Le cadre typique est ici celui d'un plaignant animé par une souffrance psychique, qui se plaint de lui-même et des autres, dans une relation thérapeutique. Pour analyser les rôles des protagonistes, les particularités de la plainte, et le processus qui se joue, nous considérons d'abord la notion de souffrance en tant

⁹ Numéro spécial, juin 1992.

que moteur de l'action, et le lien entre la souffrance et la plainte (1). Puis nous étudions les figures des acteurs intéressés : le profil psychologique qui caractérise le plaignant (2). Enfin, la relation au thérapeute est analysée : le thérapeute face à la plainte, et les finalités du processus (3).

III 1) La souffrance psychique, moteur de la plainte

La première délimitation à poser est la différence entre la douleur et la souffrance. La distinction se justifie par une différence de domaine : la douleur est relative à une lésion physique, tandis que la souffrance est spécifique au domaine psychique. C'est du moins ainsi que Paul Ricœur l'expose, dans son article intitulé « La souffrance n'est pas douleur » (1994) : la douleur est propre à « des affects ressentis comme localisés dans des organes particuliers du corps ou dans le corps tout entier », et la souffrance est relative à « des affects ouverts sur la réflexivité, le langage, le rapport à soi, le rapport à autrui, le rapport au sens, au questionnement » (Ricœur, 1994, p. 59). En posant cette délimitation surgit immédiatement une autre remarque : la distinction entre douleur et souffrance existe certes dans une représentation idéal-typique, mais elle est difficile à maintenir strictement dans les faits. Nous avons vu en effet que la sensation de douleur varie selon de nombreux facteurs d'ordre symboliques et culturels, et nous savons aussi que la souffrance psychique provoque des réactions somatiques. P. Ricœur évoque ce chevauchement indépasseable entre les deux notions, et en donne la preuve quand il regarde « les hésitations du langage ordinaire » : « nous parlons de douleur à l'occasion de la perte d'un ami, mais nous déclarons souffrir d'un mal de dent » (Ricœur, 1994, p. 59). Le frottement entre les deux notions peut aussi s'expliquer par le fait que la séparation est artificielle : nous nous représentons l'âme et le corps comme deux entités dissociables, mais dans la réalité l'être humain est constitué des deux, sans coupure. Cela induit que la *psyché* ne peut être appréhendée sans passer par le corps, ni touchée dans un cadre thérapeutique si on occulte le langage du corps et ses réactions. C'est ce qu'affirme aussi François Roustang, un philosophe psychanalyste, pour qui la psyché est « quelque chose de corporel, dont les organes sont les sens » (Roustang, 2001, p. 43).

Concernant à présent le lien entre la souffrance et la plainte, le projet de Paul Ricœur est de qualifier la souffrance et ses degrés afin de sortir d'un « embarras méthodologique ». Cette graduation permet d'envisager les raisons pour lesquelles la souffrance peut heurter le langage, et donc influencer la plainte. Sans cette précaution, comme le souligne P. Ricœur, nous serions confrontés au risque de nous perdre dans « la litanie interminable des maux, dans le mauvais infini de la déploration » (Ricœur, 1994, p. 59). Dans son article, P. Ricœur répartit les « phénomènes du souffrir » selon deux axes orthogonaux : l'axe du *rapport entre soi et autrui* d'une part, car « le souffrir se donne conjointement comme altération du rapport à soi et du rapport à autrui »; l'axe de *l'agir-pâtir* d'autre part, car « la souffrance consiste dans la diminution de la puissance d'agir » et « seuls des agissants peuvent être aussi des souffrants » (Ricœur, 1994, p. 59). Sur l'axe du rapport à soi et à autrui, le souffrir est à son comble quand l'individu est complètement replié sur lui, ce qui le plonge dans un sentiment d'immédiateté, de réduction de son être à un « soi souffrant » par définition intense et à vif. Il est alors submergé par une crise de l'altérité, un sentiment d'insubstituabilité (car le souffrant est unique) et d'incommunicabilité. L'axe de l'agir-pâtir¹⁰ comporte une graduation dans l'atteinte à la puissance à dire et à la puissance à faire. Il croise par conséquent l'axe du rapport à soi et à autrui, car l'atteinte du sujet dans sa capacité à dire et à faire a un impact sur la constitution de l'identité personnelle et sur « l'impuissance à s'estimer soi-même » (Ricœur, 1994, p. 62-64). Pour ce qui concerne le « phénomène du souffrir » qui se rapproche le plus de notre recherche, *l'atteinte à la parole*, Ricœur explique que la souffrance a un impact immédiat sur les fonctions de l'expression : « Le souffrir se somatise de façon élective au niveau de la mimique et plus particulièrement dans l'espace du visage ; ainsi son expression se replie-t-elle sur le cri et les larmes. *Une déchirure s'ouvre entre le vouloir-dire et l'impuissance à dire. Et c'est dans cette faille que le vouloir-dire se forge néanmoins le chemin de la plainte (...)*. La plainte est à la fois exhalée de soi, arrachée du fond du corps, et adressée à l'autre comme demande, comme appel à l'aide. Par là se marque la différence avec la douleur qui bien souvent reste enfermée dans le silence des organes. » (Ricœur, 1994, p. 62).

On comprend alors que la plainte est une forme de recours, une capacité d'en appeler à l'aide d'autrui malgré tout, c'est-à-dire malgré le profond mal-être ressenti et malgré l'atteinte que la souffrance porte au langage. Ainsi la plainte ne peut plus s'exprimer dans les cas de souffrance les plus intenses, et elle prend la forme de cris et de pleurs quand la souffrance

¹⁰ Ricœur mobilise ici la grille de lecture qu'il a développée dans *Soi-même comme un Autre* (1990, Paris : Points Seuil).

empêche de trouver les mots. La démonstration de P. Ricœur évoque les cas les plus graves où les cris et les pleurs remplacent les mots, comme par exemple dans les lamentations provoquées par le deuil ou la tristesse immense : cette expression, qui n'est pas forcément compréhensible verbalement, est une forme de plainte car elle s'adresse à autrui dans une demande de reconnaissance de la peine et dans une demande d'aide. On peut d'ailleurs remarquer qu'un grand nombre d'œuvres artistiques prennent la souffrance comme thème de représentation, que ce soit en poésie, en peinture ou en photographie. C'est ainsi que la plainte peut revêtir une dimension esthétique et posséder une valeur en soi. Citons par exemple quelques vers de Heinrich Maria Rilke (1908/1993) montrant le plaisir à chérir sa plainte : « Aimez votre solitude et portez au son d'une belle plainte la douleur qu'elle vous cause ». Un autre exemple est le thème du *Stabat Mater* dans les œuvres baroques où la souffrance de la mère est le motif des représentations picturales et musicales (ainsi les paroles : « *Stabat mater dolorosa juxta crucem lacrimosa dum pendebat filius* », ce qui signifie « elle se tenait la mère, douloureuse, en larmes près de la croix où son fils pendait »).

Une autre caractéristique notable de la plainte, selon P. Ricœur, est qu'elle est prise dans une forme exhalée qui laisse perplexe son auditeur. Cela vient du fait que le sujet souffrant impute, dans sa crise de l'altérité et dans sa perte de l'estime de soi, la faute à l'autre. Cela conduit à un « sentiment de vol ou de viol exercé par l'autre », et « le sujet souffrant en délire se situera sur le thème de l'accusation ». En conséquence, P. Ricœur retient que la plainte est, presque par essence, suspecte d'exagération et de délire : « Cette manière qu'a la plainte de friser le délire témoigne peut-être de la nature profonde de la récrimination, oscillant sur le seuil invisible *entre la dénonciation du mal et le délire de persécution.* » (Ricœur, 1994, p. 65).

Benjamin Jacobi, un psychanalyste qui s'est penché dans de nombreux écrits sur la plainte dans la thérapie, pose des constats proches : la souffrance est crise de l'altérité, elle procure « une position de passivité éprouvée », et « la sensation d'être écrasé par le malheur » (Jacobi, 1998, p. 72 et 76). En tant que clinicien B. Jacobi s'interroge alors sur la plainte : il la considère comme un processus qui part du corps pour accéder à la parole. La plainte est ainsi « le langage de la souffrance », elle signifie la présence de la subjectivité du plaignant en ce qu'elle donne à entendre le sujet qui émerge du désordre intérieur provoqué par la souffrance : « Trouver l'espace pour une parole dans la débâcle du corps, dans la détresse psychique la plus avérée manifeste plus classiquement par la plainte la présence d'un sujet dans le langage. Ce trajet du corps à la parole, du cri au langage de la souffrance désigne pour l'essentiel le

parcours du discours de la plainte. » (Jacobi, 1994, p. 116). Ce faisant, la plainte met en discours l'expérience subjective et elle permet la rencontre avec l'autre. « Une des fonctions de la plainte est de restaurer des liens face à l'expérience de l'isolement, de la rupture et de la séparation », la plainte est « un passage du biologique au symbolique, du somatique au langage » (Jacobi, 1994, p. 118). En d'autres termes, sans la plainte, la sensation serait brute, l'individu s'exprimerait par un cri ou un gémissement - comportement qui se rapprocherait de celui de la souffrance extrême selon P. Ricœur : l'inénarrable, l'impuissance à raconter, l'inscription dans l'instant de la subjectivité.

Ainsi, l'expérience dans le corps précède la plainte et en mettant en discours l'expérience subjective, la plainte ouvre un espace entre cette expérience et le sujet qui la vit. C'est ce que souligne B. Jacobi quand il annonce que la plainte n'est possible que s'il y a une distance entre le sujet et son expérience : « Parce qu'elle est discours, elle [la plainte] s'instaure dans un état minimal entre le sujet et l'objet de la plainte. Cet écart institué par le langage disparaît dans le cri et reste inaccessible dans le silence. Un sujet submergé par la douleur ne paraît pas en mesure de se plaindre. *L'accomplissement de la plainte implique la présence d'une première – même infime – prise de distance entre l'être et son expérience.* » (Jacobi, 1994, p. 124).

Cette caractérisation permet d'affiner le processus de la plainte, et en particulier de considérer la question du cri et du gémissement : ces expressions peuvent-elles être répertoriées au registre de la plainte ? A cette question B. Jacobi répond qu'il n'y a plainte que si l'expression comporte une intention d'interpellation : « On crie quand on a le doigt coincé dans la porte, mais se plaint-on ? Pas nécessairement. Le cri inarticulé ou le juron ne se superposent pas toujours à la plainte, ne peuvent s'y confondre. A l'inverse, le gémissement le plus inarticulé peut être reconnu comme une plainte lancinante. (...) Ce qui fait la spécificité de la plainte, c'est qu'elle est *figure d'interpellation, d'interlocution, qu'elle est reconnaissance et invocation de l'autre.* Cette reconnaissance avant d'utiliser la parole, aura pour médiateur le corps propre. L'usage du corps supporte et précède la parole sur le corps adressée à l'autre. » (Jacobi, 1994, p. 119). *A contrario*, le corps seul ne peut faire office de plainte : il faut la médiation de la parole pour suggérer la plainte. Dans cette perspective, B. Jacobi cite des exemples extrêmes de non-plainte : « les enfants psychotiques paraissent ignorer la douleur physique et restent inaptes à la transformer en plainte », « des adultes en phase de mélancolie grave laissent sans émettre la moindre plainte à ce propos leurs corps à l'abandon, à la déliquescence. » (Jacobi, 1994, p. 119). Finalement, en inscrivant l'expérience dans le symbolique - par le langage -, en permettant la rencontre avec autrui, *la plainte inscrit*

la souffrance dans le social. Elle dépasse toujours un peu cette souffrance, en distance et en intensité, car elle se situe dans un écart avec la peine.

Après les considérations générales sur le processus allant de la souffrance à la plainte, il faut envisager les facteurs qui entraînent et confortent l'individu dans la plainte, ainsi que sa fonction psychique. Nous évoquons à présent la figure du plaignant, dans sa dimension typique en psychanalyse d'une part, et d'une manière plus générale dans les cas où la plainte envahit le sujet

III 2) Le plaignant et la psychanalyse

La figure typique du plaignant telle que décrite par la psychanalyse est celle du mélancolique, théorisée par Sigmund Freud dans *Deuil et mélancolie* (1917/1968). Nous nous appuyons à présent sur l'apport de B. Jacobi mobilisant l'analyse freudienne de la mélancolie.

La caractérisation de cette névrose est un état de perpétuelle insatisfaction sur soi et sur le monde : « Qui est né mélancolique tête la tristesse en tout événement » (Freud, 1873, *Lettre à Emil Fliess*, cité par Jacobi, 1998, p. 11). En usant de la plainte pour interpeller son entourage, le mélancolique cherche à faire partager son ressenti. Il est primordial pour lui que l'entourage cautionne son discours, alors même qu'il prétend mériter ce qui lui arrive : « ils [les sujets mélancoliques] ne se contentent pas de multiplier les autoreproches, de se plaindre indéfiniment d'eux-mêmes, mais semblent également tenir à faire partager l'indignité dont ils s'accablent. (...) Pourtant dans le même temps, et quelquefois par-dessus tout, ils tiennent à ce que tous leurs interlocuteurs entrent dans..., adoptent leur système de représentations, leur mode d'explication. » (Jacobi, 1998, p. 17). Le délire mélancolique est tel qu'en cas d'incompréhension, le sujet entretient une logique d'autodestruction : « L'incompréhension dont il se sent l'objet, le rejet qu'il avait perçu, ou qu'il réussit à susciter, alimentent son discours d'autodestruction. A l'épreuve d'un sort mille fois mérité s'ajoute désormais celle d'une incapacité avérée à se faire comprendre. » (Jacobi, 1998 : 17).

Pour B. Jacobi partant de S. Freud, la quête mélancolique met en évidence la représentation d'un « moi grandiose » et d'une recherche sans fin d'emprise sur le monde : « La plainte portée contre, les condamnations sans réplique qu'elle implique, pourraient

dessiner une fonction fondatrice de la plainte : de continuer l'œuvre d'un moi grandiose, ou plutôt témoigner de l'extrême souffrance à y renoncer. *Plus que la perte de l'objet, c'est la perte de l'emprise sur l'objet qui pourrait nourrir la plainte.* » (Jacobi, 1998, p. 18, souligné par l'auteur). Finalement, la plainte du mélancolique se nourrit de sa difficulté à accepter ses imperfections et les limites de son emprise sur le monde. Tel un chant d'accompagnement, elle s'associe à la conscience de la perte et devient complainte. La plainte aurait alors à voir avec une tentative d'évitement de la castration : « S'accepter limité dans son emprise sur le désir de l'autre, de l'objet aimé, peut être compris comme une épreuve de castration. Celle-ci pourrait être un autre terreau favorable au développement de la plainte, elle pousse alors sur l'aveu refusé d'une forme de castration. Se plaindre revient alors, en partie, à tenter indéfiniment l'évitement de la castration. » (Jacobi, 1998, p. 20).

Chez le mélancolique, la plainte est obscène dans le sens où elle cache toute autre réalité et où elle envahit la relation aux autres. En conséquence il est quasiment impossible de l'arrêter, et l'environnement (familial, soignant, etc.) est confronté à la difficulté d'adopter une réaction adéquate : *que l'entourage conforte ou rejette la plainte, le mélancolique ne trouvera pas la paix.* « Un propos obscène empêche de considérer l'ensemble d'un discours, il attire son destinataire et masque, cache, obscurcit le reste des énoncés. (...) Les propos plaintifs (...) sont avant tout à l'avant scène, ils empêchent de considérer tout autre chose. La permanence de la plainte s'impose à l'entourage du plaignant, rien ne peut s'y opposer, il est toujours imprudent de le contrecarrer. Par exemple, reprocher à celui qui se plaint de ne jamais s'arrêter de se plaindre n'arrête jamais une plainte, le plus souvent, au contraire, elle la renforce, l'alimente. Aux plaintes préalablement énoncées, se rajouteront les reproches qui viennent d'être adressés au sujet, aux reproches, aux auto-reproches, s'ajouteront les reproches des reproches. » (Jacobi, 1998, p. 21). En définitive, la compassion s'avère tout aussi vaine que la neutralité : la première encourage le plaignant, la deuxième l'exaspère. « Reconnaître la valeur, l'opportunité de la plainte ne peut, bien souvent, qu'en réactiver le cours. La compassion est un affluent de plus pour le fleuve tranquille ou grondant des plaintes permanentes. (...) La neutralité ou l'indifférence auront – sur le fond – un effet comparable, le plaignant n'a de cesse de faire abandonner à celui qui la tient, la position d'indifférence ou de neutralité ; il peut alors choisir d'augmenter le volume, la tonalité, la vigueur de ses plaintes ou ajouter à leurs motifs infinis celui suscité par l'indifférence dont il ne peut supporter d'être l'objet. » (Jacobi, 1998, p. 22).

Cette dynamique de l'interminable révèle que la plainte s'alimente du sentiment d'incomplétude de l'être. C'est parce qu'il est confronté aux limites de sa toute puissance,

parce qu'il fait l'expérience que ses capacités et son emprise sur le monde sont limitées, que le plaignant exprime sans cesse sa désolation. « La plainte se nourrit de l'incomplétude, de l'imperfection, de la finitude. Là où il y a plainte, il y a une expérience des limites. Limites du corps, limite du supportable dans la douleur physique, ou psychique, et enfin (d'abord) limites de la présence, de la permanence de la durée d'un objet satisfaisant ou réputé comme tel. » (Jacobi, 1998, p. 51). Dans la figure extrême de la mélancolie, comme la détresse est infinie et auto-entretenu, la plainte amène à un enfermement sur soi-même. Le sujet est absorbé par son mal-être : « la plainte devient le vecteur invisible d'une sorte de captation du sujet par lui-même, captation si absolue qu'elle l'entraîne à se couper du monde. » (Jacobi, 1998, p. 22).

Mais il faut à présent noter que, si la plainte conduit à un enfermement sur soi, elle a aussi une fonction importante pour l'être, et même pour la survie de l'être : *elle lui procure le sentiment d'exister*. La plainte a en effet pour fonction de maintenir l'emprise sur le monde du mélancolique qui, nous l'avons vu, se sent limité et refuse de renoncer à l'omnipotence. Elle procède d'une « activité de liaison » entre, d'une part, les épreuves du réel - qui signifient la finitude -, et d'autre part la volonté de maîtrise du réel. Ainsi, « la plainte viserait à rassembler ce qui est épars, éclaté dans le psychisme d'un sujet. (...) Elle entre alors au service d'une restauration de l'être. » (Jacobi, 1998, p. 49). On peut alors considérer la plainte comme une histoire subjective que le sujet se raconte sur lui-même. Cela lui permet de construire ou de maintenir une certaine cohérence subjective, de mettre en lien les diverses expériences éparses qu'il a engrangées. Ce travail de narration sur soi-même par soi-même procure par sa répétition un sentiment de continuité de l'être, voire de continuité de son existence. La plainte est, dans les cas extrêmes, le dernier accès à la subjectivité. « Cette ardeur plaignante pourrait bien s'énoncer pour reconstruire – et c'est un travail toujours repris – une subjectivité qui espère, par l'inventaire interminable de ses impacts, s'assurer de sa continuité, de sa permanence, voire de son existence. La plainte est alors organisée comme un ordre de mobilisation, pour faire accourir, sans empêcher le plaignant de continuer à courir. Elle n'est pas déclinée pour être soulagée, mais pour permettre à celui qui la vit et la dit de continuer à être. » (Jacobi, 1998, p. 85).

Relevons d'ailleurs au passage que la continuité du récit peut être trouvée collectivement : cela est typiquement le cas du chœur, à l'instar du chœur antique. B. Jacobi rapporte un exemple d'émergence d'une plainte collective à propos des réunions du personnel soignant en contact avec des malades gravement atteints. Le chœur permet de faire entendre ce qui n'a pu émerger autrement : « Ce qui n'a pu sourdre d'un énoncé fugace va, dans la

réunion des voix en un seul chant, trouver la solennité. Fondamentalement le chœur est œuvre de résonance, figure d'échos réunis. Il est enfin marqué d'une qualité de certitude irréversible. » (Jacobi, 1998, p. 76).

Les considérations sur la continuité de l'être à travers la plainte amène à évoquer *le paradoxe du plaignant* : s'il a inévitablement besoin d'un interlocuteur pour déployer son récit, en réalité ce récit s'adresse avant tout – et peut-être exclusivement – à lui-même. Ainsi la plainte s'étend sur deux terrains complémentaires et inséparables : l'environnement du plaignant et le plaignant lui-même. D'une part, l'action sur l'environnement permet au plaignant de conserver son sentiment d'emprise sur le monde, qui en même temps n'arrête pas de lui échapper. « L'appel aux autres semble fait pour reconstituer sans répit une subjectivité qui n'en finit pas de s'échapper. On a l'impression que ce qui est régulièrement obtenu par le recours de la plainte ne tient pas, ne se conserve pas à l'intérieur d'une subjectivité qui n'arrête jamais de se chercher dans et par les autres. » (Jacobi, 1998, p. 83). D'autre part, le sujet redoute la dépossession de cette dynamique car il craint de perdre le sentiment d'exister s'il abandonne le registre plaignant. « Le plaignant lui-même est installé, totalisé dans sa plainte et, sans objet, sans motif de plainte, il redoute de disparaître comme sujet. *Il n'est sujet qu'en ayant des sujets de plainte*. Si être soi-même est être dans la plainte, quand les objets de plainte et leurs destinataires viennent à manquer, le sujet de (dans) la plainte s'évanouit avec eux. C'est du moins ce qu'il redoute au plus haut point. » (Jacobi, 1998, p. 83).

L'angoisse de ne plus avoir d'emprise sur l'entourage et de disparaître en tant que sujet si on abandonne le registre plaignant nourrit un cercle vicieux dans le fonctionnement psychique, qui renforce toujours plus l'isolement du plaignant. Le mélancolique a le sentiment d'exister dans l'enfermement. En se plaignant, il entretient son « fonds narcissique » (Roustang, 2001). En visant la reconnaissance et en cherchant l'attention, le plaignant entretient le déni de la réalité : « Fondée peu ou prou, l'histoire de la plainte commence donc toujours par la fermeture sur soi et se poursuit avec le déni de la réalité pour s'achever en exigences et en revendications qui viennent frôler la paranoïa. » (Roustang, 2001, p. 12). La répétition de la plainte est comme un arrêt dans le temps qui permet au sujet de ne pas remettre en cause son mode de fonctionnement : « Un événement qui est venu rompre le cours de mon existence et mon système relationnel présent, exigerait tant de modifications et de fatigues que je ne puis m'y résoudre. Je préfère nier que quelque chose ait eu lieu. (...) Le regard qui plus tôt était posé sur le monde environnant se fige. Mais puisque l'événement insiste, je dois trouver un autre moyen d'y échapper : je regrette son apparition, je déplore les faits, je veux, espère et

revendique un temps autre et un autre espace que ceux qui pèsent sur moi désormais. Je ne peux me les approprier et m'en rendre responsable de quelque manière. C'est donc à l'autre que doit en être attribuée la faute : le destin, la société, l'hérédité, les géniteurs. La plainte en vient à porter plainte et à se répandre en accusations. » (Roustang, 2001, p. 10). On peut alors penser que la plainte acquiert une forme autonome et se détache de l'objet énoncé par le sujet comme étant la cause de sa plainte. Finalement, tout se passe comme si le sujet souffrait de son entêtement à souffrir. A l'instar du cas rencontré par F. Roustang en séance : on peut souffrir de l'obstination à souffrir d'une injure dont on attend en vain la réparation.

La plainte est alors une litanie incessante, et la guérison (psychique) à travers le cadre thérapeutique peut disparaître de l'horizon du mélancolique. La survenue d'un malheur visible peut, *a contrario*, soulager le mélancolique. B. Jacobi cite à ce propos le cas d'un patient qui, en cours de psychanalyse, a contracté une affection physique : la gravité de celle-ci l'a, dans une certaine mesure, soulagé puisqu'elle lui a permis d'obtenir « la compassion, l'attention, l'amour que sa plainte mélancolique avait jusqu'alors exigé (...) : l'obscénité de la plainte n'avait plus lieu d'être puisque la catastrophe était visible » (Jacobi, 1998, p. 83).

Le cercle vicieux est également nourri par la complaisance : « La plainte par nature fait sans cesse renaître l'écart et celui-ci engendre à son tour une augmentation de la peine ; on entre alors dans un cercle infernal qui éloigne peu à peu de la première réalité de la douleur et qui ouvre, dans la complaisance, sur une dépression chaque jour plus irrémédiable. » (Roustang, 2001, p. 10). On comprend alors que la plainte peut aussi avoir un lien avec le plaisir : plaisir narcissique, plaisir de la cohérence du récit sur soi, mais aussi plaisir du témoignage d'amour que peut exprimer la plainte : « se plaindre de (à) quelqu'un de ce qu'il est, de ce qu'il fait, de ce qu'il nous fait, peut constituer la trame la plus solide de ce qui reste d'une relation d'amour. On se plaint en effet de celui (de celle) à qui l'on tient. » (Jacobi, 1994, p. 125). A l'inverse, dire « je n'ai pas à me plaindre de » dans la relation amoureuse peut être un signe de désarroi, « le début d'un deuil et d'un renoncement » » (Jacobi, 1994, p. 125).

Ce qu'il faut à présent souligner est que la plainte est aussi le signe du désir d'exister et d'espérer. Les modalités d'expression de ce désir sont certes surprenantes puisque fondées sur la désolation ; mais la plainte est l'indice que la vie est encore possible : « La recherche du sens et des causes indique le maintien et une certaine vigilance de l'être. Dire son désespoir stipule encore la survivance fragile d'un espoir pour soi et dans l'autre. Certains patients

abîmés par l'excès de souffrance préfèrent abolir la pensée de la souffrance (dans le silence, dans l'autisme, dans l'auto agression suicidaire entre autres), ils courent alors le risque de cesser à la fois de souffrir et d'être. » (Jacobi, 1994, p. 122). La pire des situations serait l'arrêt total de la plainte, qui signifierait « la mort du désir de l'autre, du désir de vivre face au manque à être actuel et à venir » (Jacobi, 1994, p. 125). On peut ainsi penser la plainte comme un élément indispensable au changement du sujet : elle constitue « le préalable à une reconnaissance, à une accommodation à ses propres manques. Se plaindre revient alors à désirer dans la conscience de ce qui fait défaut. » (Jacobi, 1994, p. 126).

Pour terminer avec la figure du plaignant, nous désirons évoquer deux personnages emblématiques de la littérature : Job, personnage de l'Ancien Testament biblique, et Bartleby, personnage d'Hermann Melville du roman éponyme.

Le livre de Job raconte le parcours d'un homme pieux et fidèle, qui a servi Dieu toute sa vie, et qui connaît la prospérité matérielle et affective. Pourtant, sans que Job n'en connaisse la raison, Dieu lui envoie des épreuves à surmonter qui peu à peu vont le plonger dans la déchéance matérielle et physique, et dans des souffrances atroces. Job perd également ses proches, à commencer par sa femme et ses enfants. Dans un premier temps, Job s'interdit la plainte : il veut rester fidèle à une puissance sacrée en laquelle il accorde une foi absolue, il continue à reconnaître la toute puissance de Dieu et il accepte que sa logique puisse le dépasser. Il refuse la plainte alors que les épreuves qu'il endure paraissent injustes à son entourage, étant donné la foi absolue et l'irréprochabilité de Job. Puis il arrive un moment où Job ne peut plus supporter les épreuves que Dieu lui envoie : n'en pouvant plus, il commence à se plaindre, comme on peut le lire par exemple dans Job 7, versets 11 à 14 : « *Réplique de Job : il se plaint de Dieu : « Alors je ne veux plus me taire davantage ; j'ai l'esprit en détresse, il faut donc que je parle. Mon cœur est trop amer, j'exprimerai ma plainte. »* (La Bible, 1982, p. 981). S'en suit une longue série de plaintes tout au long du livre. La plainte exprime alors publiquement ce que Job endure et qu'il ne peut plus supporter. Elle correspond à l'expression d'un trop plein, à un seuil de saturation, partant des maux endurés. Par la plainte qu'il adresse à Dieu, en présence de son entourage, Job revendique une reconnaissance de ses malheurs et il implore un signe de Dieu qui lui permettrait de donner un sens à ses souffrances. On comprend ainsi que ce qui fait souffrir Job est autant le mal qui le frappe que le fait de ne pouvoir y accorder un sens. Si nous reprenons nos critères précédents, Job se situerait au premier stade de la plainte : la peine engendre la plainte mais le discours de Job reste toujours relié à la réalité des souffrances qu'il endure. A aucun moment ses mots ne

sont un discours auto-entretenu, et d'ailleurs sa plainte cesse d'elle-même quand Dieu met fin aux épreuves et quand Job retrouve une situation similaire à celle, prospère, de départ. On comprend par ailleurs que l'expression de la souffrance permet à Job de tenir et de rester actif là où la souffrance pourrait le terrasser : il est certes écrasé mais la plainte lui permet d'échapper à l'anéantissement total et de se sentir sujet. Finalement, la plainte de Job et son refus d'accepter la situation lui permettent de maintenir intacte son identité et le protègent de la dépression. On peut d'ailleurs penser que ce qui alimente la souffrance de Job est davantage le manque de sens que les objets littéraux de sa souffrance. Comme le dit B. Jacobi : « Les souffrances extraordinaires, fabuleuses que Job endure n'alimentent jamais sa plainte, par contre il lui sera proprement insupportable de ne pas trouver d'interlocuteur pour donner sens à ce qu'il vit. Naturellement, les trois prétendus intermédiaires de Dieu qui viennent le voir n'apaisent en rien sa plainte ou plutôt sa colère. Il veut une réponse du seul interlocuteur qui semble l'avoir abandonné : Dieu lui-même. Tout le texte ruisselle poétiquement de cet appel infini au Créateur et tant qu'Il ne parle pas, Job ne peut pas se taire. (...) Job ne souffre pas, ne se plaint pas de sa misère, de l'énormité de ses malheurs ; il se plaint contre celui qui semble l'avoir abandonné. » (Jacobi, 1998, p. 31). A l'instar de ce qu'analyse D. Le Breton (1995), on s'aperçoit que Job assume sa douleur à partir du moment où il aura compris que Dieu l'a mis en défaut et a brisé sa vie pour des raisons qui n'appartiennent qu'à lui ; la douleur de Job devient alors moins dure à supporter que quand il ne comprenait pas pourquoi elle était là. On peut d'ailleurs noter, d'une manière générale sur le plan moral, que le sentiment d'injustice naît du fait « d'être victime d'un acte [...] et de ne pas pouvoir exprimer sa plainte devant l'instance qui a la charge de rendre la justice. » (Pharo, 1996, p. 141).

Le second exemple à évoquer est celui de *Bartleby*, d'Hermann Melville. Ce personnage de roman est l'incarnation d'un homme sur lequel le monde n'a pas de prise et qui renonce aussi à exercer une quelconque emprise sur son entourage. Bartleby, employé de bureau chez un notaire à New York à la fin du dix-neuvième siècle, oppose systématiquement aux demandes de son hiérarchique ou de ses collègues la réplique : « je préférerais ne pas ». Ainsi, si nous reprenons les critères posés plus haut sur les axes de la souffrance et de la plainte, Bartleby se situe dans le monde des non agissants (alors que la souffrance implique, d'après P. Ricœur, d'être en position d'agir). Le personnage serait alors en deçà de la plainte, dans une passivité quasi totale aux événements qui le concernent (dont nous ne savons pas grand chose d'ailleurs, le roman étant teinté de nihilisme et d'absurdité, à l'instar d'une œuvre

de Samuel Beckett ou de Franz Kafka). Dans l'analyse que fait le philosophe Gilles Deleuze dans la post-face (1989), Bartleby incarne le « non politique » par excellence.

III 3) Le thérapeute et le plaignant

Dans la cure psychanalytique, la plainte exprimée par la personne qui consulte est considérée comme une demande de départ qui, plutôt que de révéler littéralement l'objet du mal-être, va ouvrir une fenêtre sur l'élucidation des maux. En fait, la plainte représente le point de départ où se trouve l'interlocuteur au début de la thérapie.

Il faut souligner que la demande formulée dans la psychothérapie n'est pas assimilable à celle qui est portée au médecin ou au pharmacien, car elle véhicule une forte implication : « le client est ici impliqué dans sa demande et c'est bien lui qui va devoir changer quelque chose à ses habitudes de penser, de sentir ou d'agir s'il veut conquérir ce qu'il souhaite. » (Roustang, 2001, p. 69). La formulation de la demande est un outil privilégié pour le thérapeute en ce qu'elle révèle les premiers éléments sur les conditions et les capacités de changement du patient. « Entendre la demande est alors le moyen de commencer une relation qui ne saurait la laisser intacte [la demande]. Car l'entendre c'est laisser résonner de multiples façons les divers paramètres qui constituent celui qui la formule, c'est donc soupçonner déjà mille choses importantes le concernant et placer cette requête dans un contexte élargi. » (Roustang, 2001, p. 69). Dit autrement, même si le thérapeute sait pertinemment que la demande de départ devra être dépassée pour obtenir le changement, il est important qu'il prenne au sérieux la formulation du patient, à la fois pour avoir une idée de l'orientation à donner, et pour respecter l'expression du patient. « En laissant parler la demande, en la dépliant dans toutes les directions qu'elle peut avoir, elle va revêtir d'autres sens. Si l'on se contentait de dire explicitement ou implicitement : « je néglige votre demande, allongez-vous et associez », on perdrait le contact ténu qui permettrait à une relation transformante de s'instaurer. Nul besoin donc de négliger la demande. En l'exploitant au maximum, on lui fait rendre ce que la démarche psychanalytique est censée faire venir au jour. Par exemple, son ambivalence, son déplacement, la fuite qu'elle comporte ou son caractère d'écran. Elle n'est plus la demande de satisfaction d'un besoin : elle dit déjà de quelle authenticité est porteur le désir de changement. » (Roustang, 2001, p. 71).

La clarification et l'étayage de la demande sont également mis en évidence par les psychothérapeutes comme une étape clé de la reconstitution psychique des victimes de

catastrophes : « [...] La plainte de la victime se doit d'être délocalisée afin de se transformer en véritable demande émanant d'un sujet. Il s'agira donc de passer de la plainte à une demande véritable, passer d'un « statut » de victime à un « statut » de sujet. Le thérapeute se doit de favoriser un questionnement personnel, « qu'est-ce qui moi, me fait souffrir dans cette rencontre avec la violence ». Pour y parvenir, il faut parfois, dans un premier temps, répondre à la demande première de la victime et lui apporter un étayage dans la réalité : proposer de rencontrer un avocat qui défendra ses intérêts, expliquer les expertises, préparer aux confrontations, aux audiences de jugement. » (Damiani, 2004, p. 34).

La plainte se nourrit des expériences engrangées depuis l'enfance : le discours ouvre sur une réalité vécue par le sujet dont il cherche à saisir le sens. Elle est donc une sorte d'actualisation du passé et des souffrances ressenties, mais elle a aussi été retraduite par le sujet qui a adapté tout au long de sa trajectoire le récit qu'il se raconte à lui-même sur sa peine. « Ce qui semble actualisé par la plainte adressée dans le transfert à l'analyste est le plus souvent le résultat d'un processus de réaménagements d'expériences, de significations d'expériences bien plus anciennes. Se plaindre est, d'une certaine manière, revenir, repenser à ce qui a été vécu, sans nécessairement avoir été, depuis, réélaboré. La plainte participe d'une reprise et d'une extension des constructions initiales. » (Jacobi, 1998, p. 86).

Mais dans le même mouvement, la plainte est le signe d'un détachement par rapport aux épreuves vécues. En s'ouvrant à une tierce personne, le plaignant laisse échapper une demande et il « espère trouver un interlocuteur, une adresse pour recevoir sa plainte. Il n'ignore pas toujours que sa plainte actuelle peut être le premier chaînon d'une série de plaintes inscrites dans son histoire. » (Jacobi, 1998, p. 35). On peut alors considérer la plainte comme un discours porteur malgré tout d'espérance : « En dépit de sa tonalité pénible, la plainte peut être source d'optimisme. Quand il se plaint, un sujet n'est plus totalement enlisé dans sa souffrance corporelle ou psychique, il aspire à se détacher des légendes encombrantes fondatrices de sa subjectivité. » (Jacobi, 1998, p. 87).

La question qui se pose dans le suivi thérapeutique est celle de l'action pour mettre fin à la plainte. Nous avons vu, en effet, que l'énonciateur de la plainte en est le principal destinataire, et qu'il est enfermé dans le cercle vicieux de la désolation. Que l'auditoire soit neutre ou dans la contradiction, la plainte ne tarit pas. Quelle est alors la marge de manœuvre du thérapeute ? La question est d'autant plus délicate que le cadre de l'entretien thérapeutique ouvre un boulevard pour le déversement de la plainte.

Le levier d'action proposé tant par B. Jacobi que par F. Roustang (tous deux praticiens) se trouve dans la reconnaissance de l'enfant qui s'exprime derrière la plainte. Puisque la plainte a à voir avec un désir d'emprise infini sur le monde et le refus d'accepter la castration, il faut parvenir à y entendre « l'enfant en pleurs dans l'agir d'une exigence absolue » (Jacobi, 1998, p. 23). La distance maintenue par le thérapeute avec son patient permet de mettre en évidence l'étrangeté de la plainte, sa singularité, et ainsi de détacher, au moins provisoirement, le plaignant de l'objet de sa plainte. « En se situant dans une altérité maintenue, l'analyste offre à son interlocuteur une occasion de découvrir la part d'étrangeté et d'altérité contenue dans sa plainte en lui-même, dans son intériorité subjective. L'intervention (...) en présence de plaintes trouve alors sa pleine valence : venir entre. Elle décolle le sujet de sa plainte. » (Jacobi, 1998, p. 37). Par la distance, le thérapeute permet au sujet d'envisager les tenants et les aboutissants de son discours. Comme il est établi que la plainte a davantage de lien avec le refus de la finitude qu'avec les objets incriminés dans le discours, ce n'est pas l'interprétation de la plainte qui permet son dépassement mais plutôt la caractérisation de son étrangeté : « L'identification des objets de la plainte ne constitue qu'un soutien précaire et provisoire pour en retrouver toute la teneur, en réalité seul le maintien de son étrangeté en restituera la singularité. » (Jacobi, 1998, p. 37).

Le dépassement de la plainte passe par le déplacement du sujet. C'est la thérapie qui ouvre cette possibilité, en ce qu'elle est l'instance où peut se faire la mise à distance de l'expérience subjective. De fil en aiguille, la thérapie propose une « gymnastique relationnelle qui apprend à ne plus bégayer ou qui répare le disque rayé » (Roustang, 2001, p. 82). Cette « gymnastique relationnelle » demande un effort car la souffrance est toujours inscrite dans un système social dont il est difficile de se distancier : « Le malheur, la façon de souffrir, le mal-être révèlent toujours un système social et une insertion desquels le patient ou la patiente n'a pas la force de se détacher. Les limites du bonheur ont été tracées par l'entourage. Les franchir fait courir le risque du rejet dans des abîmes de solitude. (...) Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de souffrance ou de malheur personnels, cela signifie que la manière de souffrir et d'être malheureux est un produit de relations, pas seulement avec papa ou maman, mais avec tout un milieu dans la suite des générations. » (Roustang, 2001, p. 79).

Le processus de guérison demande du temps : le déplacement du sujet ne peut se faire que sur la durée. Comme le soulignent les praticiens, la complaisance à dire ses souffrances peut être infinie et le sujet ne sera pas soudainement soulagé par l'interprétation du thérapeute. Le temps et l'intuition de l'analyste sont des alliés primordiaux pour sortir de la crise de l'altérité : « C'est peut-être la durée, le temps, et dans cet espace le maintien de la

considération attentive du praticien qui sont les auxiliaires les plus avérés du dépassement de la souffrance, dans la mesure où ils permettront un passage, une transformation d'un discours auto-centré, narcissique, à une parole adressée à un autre. » (Jacobi, 1998, p. 72).

On peut se demander à ce stade quelle est la visée du thérapeute. F. Roustang affirme que la clé réside dans la fin de la plainte. Cet événement est un signe de restauration de la relation à autrui et de l'acceptation par le sujet de ses propres limites. Au regret fait place la reconnaissance de l'inexorable. Il s'agit finalement de mettre fin à la rigidité venue de l'enfermement sur soi pour restaurer le mouvement et l'adaptation aux circonstances. Cependant l'état de guérison dépend essentiellement du patient : le thérapeute porte un « désir de guérison » qui permet au sujet de trouver « une nouvelle modalité d'existence », mais « le principe de changement est en lui [le patient] et on ne peut le vouloir à sa place » (Roustang, 2001, p. 73-74).

Nous pouvons enfin souligner que, face aux plaintes de son patient, le thérapeute se trouve lui aussi confronté à son désir de toute puissance : il doit s'accepter comme un être limité dans sa possibilité d'intervention sur la souffrance de l'autre. Ainsi, « les plaintes confrontent chaque clinicien à l'essence de son choix professionnel, de son désir d'écouter, d'analyser de guérir. Chaque praticien ne peut que se plaindre de ne pas être saisi par des plaintes. Elles ne peuvent que l'avertir d'un désinvestissement ou d'un investissement difficile, improbable. Il ne peut que se plaindre tout autant d'être atteint trop souvent au plus vif de son être par les plaintes de ceux qu'il tente d'entendre. C'est dans l'espace entre absence de plainte et l'excès de leur déversement qu'il est tenu de se mouvoir. » (Jacobi, 1994, p. 126).

En résumé, le détour par les disciplines de la *psyché* nous permet d'établir que la plainte est le langage de la souffrance. Elle s'inscrit dans l'écart entre la peine ressentie et son expression, toujours un peu surdimensionnée. C'est cette expression, adressée à un tiers, qui permet à l'individu de rester un sujet agissant, de maintenir intacts sa subjectivité et son rapport à lui-même, dans l'épreuve de la souffrance qui représente une crise de l'altérité. Dans le langage se niche la subjectivité et la distance, même infime, à l'événement. Par le langage, la sensation brute, corporelle, accède à la forme symbolique qui autorise la rencontre. La

plainte peut alors être considérée comme une source d'optimisme en ce qu'elle représente la vie et qu'elle amorce la dynamique du changement.

Mais un problème se pose dans le cas de la répétition incessante de la plainte, quand le sujet s'enferme et se complaît dans la désolation et l'insatisfaction permanentes, de soi et de son entourage. La plainte équivaut alors à porter plainte contre et ne connaît pas de répit. Les psychanalystes nous apprennent que c'est la difficulté à renoncer à la castration et le désir d'emprise du sujet sur le monde qui sont en jeu : le sujet se sent exister à travers la plainte et cela régit ses relations à son environnement. Dans les cas extrêmes, il s'enferme sur lui-même, et il n'est jamais soulagé par les réactions de son entourage, quelles qu'elles soient, compatissantes ou intervenantes. Finalement l'individu s'enferme dans le cercle vicieux de la plainte, dont les extrémités sont la dépression puis la mélancolie comme névrose, et on peut penser qu'il souffre de souffrir. Dans cette dynamique de la répétition apparaît le paradoxe de la plainte : le passage de la souffrance au langage est ce qui permet la rencontre avec autrui, mais la répétition conduit à l'enfermement du sujet sur lui-même, et porte donc entrave à la rencontre. Nous pouvons alors établir que, dans cette configuration, la plainte est *une activité qui s'inscrit dans un processus auto-entretenu* : le sujet plaintif est à la fois le moyen et la fin de son action car il est le principal destinataire de la plainte qu'il émet lui-même. La plainte peut ainsi relever d'un phénomène autonome, dont le contenu littéral importe peu : ce qui fait sens est moins l'objet de la plainte que la répétition de la plainte. La sortie de ce processus auto-alimenté implique l'acceptation par le sujet de sa finitude et des limites de son emprise sur le monde. Le thérapeute s'efforce de l'amener sur cette voie en gardant une distance avec la plainte : l'étrangeté maintenue permet l'étayage de la plainte et ouvre le chemin vers la demande véritable. Le bout du processus est le passage d'un discours autocentré et narcissique à une parole qui s'inscrit dans une relation à autrui.

IV-MISE EN PERSPECTIVE SUR LA CARACTERISATION DE LA PLAINTÉ

Le tour d'horizon des disciplines qui mobilisent la notion de plainte permet, de toute évidence, de mettre au jour trois critères invariants de la plainte : il s'agit d'une *expression* (un énoncé oral ou écrit) dont le point de départ est un *mal-être* ressenti par un individu

(douleur, souffrance, sentiment d'injustice ou de détresse), et qui est portée en tant qu'*interpellation auprès d'une tierce personne*. L'intérêt de l'étude de la plainte dans les différents domaines où elle est mobilisée est de saisir ce qui détermine ses modalités selon l'objet de la requête et selon le cadre d'action concerné. Le tableau suivant résume les caractéristiques de chaque discipline sur la figure du plaignant, l'auditoire à qui il peut ou il est en droit de s'adresser, le moteur de l'action plaignante, le type de processus qui engage les protagonistes, ce qui révèle (ou rejette) la légitimité de la plainte – car nous avons vu que la part de doute, voire de suspicion, est inévitable quant aux motifs du plaignant -, et enfin la finalité de l'action.

	Droit	Santé et médecine	Disciplines « psy »
Plaignant	La victime ou son porte parole	Le malade	Personne en souffrance (psychique – souvent prolongée par une somatisation) Cas typique : le mélancolique (Freud : désir d'emprise, refus de la castration)
Auditoire	L'Etat (représenté par le procureur de la République)	Le corps soignant / le médecin	L'entourage Le tiers thérapeute
Moteur de l'action	Préjudice subi, l'injustice	La douleur physique	La souffrance psychique
Processus	Juridique (code de procédure pénale), c'est la société qui poursuit, au nom du trouble à l'ordre public	Consultation médicale : relation malade – médecin, partant de la sensation de lésion corporelle	Consultation thérapeutique : relation plaignant – « psy » partant d'une plainte, allant vers la demande
Légitimité de la plainte établie par :	Reconnaissance juridique du statut de victime, obtention de réparations	Objectivation médicale des lésions corporelles	Ecoute du « psy », mais la plainte n'est pas légitime en soi, elle doit être dépassée (cf. la demande)
Objectif visé	Obtenir réparation pour la société = obtenir réparation pour la victime	Guérir ou soulager la douleur (cas chroniques inguérissables)	« Guérir » (état défini par le patient), sortir de la plainte autoentretenu

Il faut noter que deux autres types de travaux pourraient être présentés pour illustrer le processus de plainte : les recherches sur l'action sociale et celles sur la plainte au travail.

Pour ce qui concerne l'action sociale, la même grille est opératoire pour analyser la plainte dans la relation entre un demandeur et un prestataire de l'aide. Le plaignant est alors une personne en détresse matérielle (demandeur du RMI, sans domicile fixe, sans papier, chômeur de longue durée, adolescent en échec scolaire, etc.) vers un service d'aide ou d'accompagnement représentant ici l'auditoire. Le processus d'écoute et de prise en charge

correspond à une procédure, souvent administrative et écrite, et implicitement la légitimité de la plainte est établie par l'attribution de l'aide demandée.

Si nous évoquons les travaux sur l'action sociale au titre de la plainte, c'est qu'un certain nombre de recherches montrent que depuis les années 1990, en France, les politiques institutionnelles favorisent son énonciation. En parallèle d'une approche traditionnelle assistancielle se développe un discours sur « l'exclusion » et « la souffrance » qui donne plus de place à la prise en compte des conséquences psychologiques de la misère, et qui favorise l'instauration de dispositifs pour insérer et écouter. Comme le montre Didier Fassin (2004), l'expression de la plainte de souffrance est encouragée par « l'*ethos*¹¹ de la vie politique française » qui dans les années 1990 « s'est construit autour d'un rapport empathique au social » : « les inégalités ont été pensées en termes d'exclusion, leurs conséquences sur les individus ont été décrites comme une souffrance, des réponses collectives ont été apportées sous la forme d'une écoute » (Fassin, 2004, p. 8). Le registre compassionnel devient alors un ressort essentiel de l'action sociale. Le tournant daterait de l'instauration du RMI, en 1988, qui a institué de nouvelles obligations contractuelles entre un bénéficiaire devant rendre des comptes sur sa volonté d'insertion et une institution qui doit tout mettre en œuvre pour l'aider¹². « Derrière la solitude du sans domicile fixe et le doute du demandeur d'emploi, l'agressivité de l'adolescent rebelle et le silence de la femme battue, la relégation des jeunes des cités et l'attente des demandeurs d'asile déboutés, on a voulu lire la même vérité ultime et partagée : une blessure de l'âme, souvent enfouie et méconnue, à laquelle il fallait faire droit. » (Fassin, 2004, p. 9).

L'émergence de la plainte est alors manifeste dans l'obligation de mise en récit de soi du demandeur. Celui-ci doit se raconter par oral ou par écrit, non seulement pour justifier ce qu'il demande mais aussi pour manifester sa bonne volonté. C'est finalement un phénomène de psychologisation du social qui se répand : « En se situant du point de vue des individus, le processus de psychologisation à l'œuvre, particulier en ce qu'il rabat le social sur la psyché, leur impose une manière de se présenter devant les autres dans un double registre pathétique et individuel : d'une part, les affects liés au malheur sont mis en avant ; d'autre part, les discours sont constitués sur le mode biographique. Il n'y a guère d'espace pour dire la violence des interactions dans lesquelles on se trouve pris (à l'école, dans son travail, avec la police, etc.) ou l'injustice des situations auxquelles on est confronté (en tant que jeune de

¹¹ Soit selon Fassin « une manière culturellement codifiée et historiquement située de considérer les choses qui nous entourent et notre place dans le monde. ».

¹² Sur le RMI, on pourra se référer aux travaux d'Isabelle Astier.

milieu pauvre ou d'origine étrangère, en tant que demandeur d'emploi, etc.). Il n'y a pas beaucoup de place non plus pour une interprétation et des solutions d'ordre général (mettant précisément en cause l'ordre des choses), mais seulement pour des explications particulières renvoyant à des histoires singulières et à une capacité personnelle à faire face. » (Fassin, 2004, p. 185).

La recherche de D. Fassin sur les demandes d'aide d'urgence (2000) montre que cette construction du récit de leur vie fait aussi l'objet d'une stratégie rhétorique. Les demandeurs ne sont généralement pas dupes des attentes de conformité qui existent à leur égard : « ils développent ainsi des mécanismes d'adaptation et de jeux de négociation dans lesquels la part de la normalisation subie et du détournement tactique est toujours difficile à établir. » (Fassin, 2000, p. 956). La présentation de soi est alors un exercice de style qui a valeur « d'épreuve de vérité » et qui n'est pas sans conséquence identitaire : « L'identité du requérant ne sort assurément pas totalement indemne d'une supplique qui participe de sa construction comme assisté. » (Fassin, 2000, p. 979). L'écoute de la plainte devient finalement un exercice imposé de subjectivation des demandeurs et elle est même instituée à travers une politique de l'écoute. Notons que cela est récent : les sans domicile fixe et les jeunes toxicomanes dont la souffrance est aujourd'hui reconnue par les psychologues étaient plutôt considérés autrefois comme des déviants, oisifs ou délinquants.

Pour ce qui concerne les travaux sur la plainte dans le travail, ils seront largement présentés dans un chapitre ultérieur de problématisation. Mentionnons cependant que deux auteurs ont spécifiquement consacré leurs recherches à l'expression de la plainte en entreprise. Il s'agit d'une part de Marc Lorient qui a travaillé sur la mise en forme de la plainte de fatigue et de stress dans divers univers professionnels, et qui compare les diversités des manifestations de la plainte aux caractéristiques de ces univers (2003, 2006). M. Lorient travaille également sur le phénomène de psychologisation du social qui favorise la lecture et l'« étiquetage » (Goffman) de phénomènes sociaux par le recours à des catégories psychologiques, comme le stress ou le harcèlement (2004). Le second auteur faisant référence est John Weeks, un Américain professeur de « comportement organisationnel », ayant consacré une étude ethnographique à l'expression de la plainte dans une banque britannique. J. Weeks (2004) a échafaudé une analyse de ce qu'il nomme la « culture négative » et le « rituel de la plainte ». Nous discuterons largement par la suite les recherches de ces auteurs.

Nous désirons pointer dans cette revue un constat transversal important : toutes les disciplines, dans leurs apports récents, relèvent une caractéristique contemporaine de la plainte : la place accordée aux demandes d'aide et de réparation semble de plus en plus importante dans nos sociétés. L'individu est en quête d'une protection et d'une prise en charge toujours plus étendue. Les juristes notent ainsi que la notion de victime est une invention récente, datant de la Seconde Guerre Mondiale, et que les droits des victimes s'étendent depuis (par exemple, une commission d'indemnisation des victimes a été créée en France en 1977). Dans le domaine de la santé, la nécessité de lutter contre la douleur a été reconnue et des évolutions institutionnelles confirment cette tendance : par exemple, la création de l'association internationale de lutte contre la douleur, ou encore l'inscription de l'obligation de lutte contre la douleur dans les textes régissant l'action médicale en France (loi Kouchner de 2002 sur le statut des usagers dans les hôpitaux). Cette évolution fait dire à I. Illich (1999) que l'extension de l'offre nourrit l'extension de la demande : « Plus grande est l'offre de santé, plus les gens répondent qu'ils ont des problèmes, des besoins, des maladies, et demandent à être garantis contre les risques, alors que, dans les régions prétendument illettrées, les « sous développés » acceptent sans problème leur condition. ». La tendance à l'augmentation des protections est aussi nourrie par le monde marchand qui, d'une part, fait commerce des produits d'assurances (vie, vieillesse, santé, etc.), et d'autre part se protège des risques par des mesures de prévention et d'assurance (environnement, santé, accidents, etc.). Notons qu'un certain nombre de travaux sociologiques sont disponibles sur ces sujets, comme par exemple *La société du risque* d'Ulrich Beck (1986/2001), *Sociologie du risque* de Patrick Peretti-Watel (2000), ou les travaux d'Aldo Haessler qui montrent que la « sphère des relations » se détache de plus en plus de la « sphère de l'institution », ce phénomène conduisant à l'individualisation et à la contractualisation des relations (tendance à la recherche de performance et de bien-être individuel comme finalité)¹³. D'autres contributions se penchent sur les abus de la logique de protection à outrance des individus et des entreprises, comme par exemple les travaux qui s'intéressent à la « judiciarisation » de la société et de l'économie, ou les travaux qui étudient la tendance à la « victimisation » dont les médias sont friands et dont les plaignants jouent pour servir une « stratégie de reconnaissance » (D. Salas). Cette logique peut comporter des abus évidents, comme le montre en 2005 les fausses accusations en pédophilie de « l'affaire d'Outreau » qui bouleversa l'appareil judiciaire.

¹³ Haessler mentionne également, en parallèle, un fonctionnement de plus en plus désincarné et autocentré des institutions (tendance à la recherche de performance gestionnaire comme finalité).

Les développements à chacune des disciplines permettent de donner, en conclusion, des critères de nuance de la plainte :

- Pour ce qui concerne l'énonciateur, il apparaît que *le plaignant n'est pas forcément la victime* : cela est par exemple envisageable dans le droit, où l'Etat peut décider de poursuivre quelle que soit la position de la partie civile, ou encore en médecine où le personnel soignant peut prendre la responsabilité d'intervenir face à la douleur d'une personne en détresse. Nous savons également que l'expression de la plainte est *l'indice de la présence d'un sujet, agissant*, derrière le discours, et que la capacité à se plaindre est forcément le signe qu'existe *une distance minimale avec la souffrance endurée*. Ainsi, dans les cas les plus critiques, que ce soit du point de vue de la victime d'un préjudice, d'un cas médical grave, d'une souffrance psychique extrême, ou de la détresse matérielle, la sensation reste brute, « collée » au sujet, et celui-ci n'a ni la capacité ni la présence d'esprit d'interpeller un tiers en vue d'obtenir de l'aide.
- Sur la question de la personne à qui s'adresse le plaignant, il s'avère que l'auditoire auprès de qui est portée la plainte n'en est pas forcément le destinataire. C'est le cas de l'hypocondriaque, de la dépression, et de la mélancolie où, à travers la plainte, l'énonciateur s'adresse avant tout à lui-même, la plainte lui permettant de régénérer son sentiment d'exister. On peut alors dire que, *malgré l'interpellation qu'elle comporte, la plainte ne contient pas forcément une demande de changement, ou du moins elle ne comporte pas toujours une demande véritable*.
- Si on regarde ensuite le contenu qui est véhiculé par la plainte, on s'aperçoit que la subjectivité du plaignant est primordiale : il n'y a pas de lien systématique entre un mal-être enduré et la plainte qui y est associée, et *vice versa*, quelle que soit l'intensité. Ceci est toujours valable, même dans les cas en apparence les plus objectivables : la médecine de la douleur nous apprend que l'émergence de la sensation de douleur est le fruit d'un processus neurophysiologique extrêmement complexe. Aux critères introduits par la physiologie et la subjectivité du plaignant se superposent des facteurs culturels et sociaux qui vont peser sur la parole donnée, c'est-à-dire sur le passage de la sensation de mal-être à son expression par la plainte. Selon ces

facteurs, il sera socialement plus ou moins admis de se plaindre au sujet d'un certain mal. *Les manifestations de la douleur ou de la souffrance sont implicitement culturellement définies* : se plaindre trop peu ou pas assez, ou de façon « incorrecte », sur un certain sujet, peut être choquant dans un milieu social donné. C'est que nous voyons notamment à travers l'histoire politique et juridique de la plainte sociale que retrace J.-F. Laé, et à travers l'évolution sociétale contemporaine qui accorde une nouvelle place à la plainte, en nature et en intensité.

- Enfin, en corollaire du constat précédent, nous pouvons établir que pour comprendre le sens de la plainte il faut inévitablement *prendre en compte le contexte de l'énonciation*. La situation dans laquelle agissent les protagonistes a autant de sens, si ce n'est davantage, que le contenu littéral du discours. Nous avons vu que la plainte peut être motivée par une stratégie (en cas de finalité matérielle par exemple) et qu'elle peut comporter des figures de style, comme c'est le cas quand le demandeur doit mettre en scène son discours pour être reçu comme un demandeur légitime ; cette analyse n'est réalisable qu'à condition de situer la plainte dans son contexte. Nous savons également que la plainte inscrite dans la répétition révèle davantage un enfermement sur soi qu'une demande d'aide et de changement ; or seule une connaissance fine du contexte et du plaignant, comme c'est le cas dans le cadre thérapeutique, permettent d'appréhender qu'il y a effectivement répétition.

Ce dernier tour d'horizon transversal permet de mettre en évidence trois autres critères invariants de la plainte. Premièrement, derrière la plainte s'exprime forcément **un sujet**, c'est-à-dire **un être capable d'agir, qui est en distance (même infime) avec l'épreuve endurée**. Deuxièmement, la plainte se situe toujours dans un écart entre la peine ressentie et son expression, qui vaut interpellation : **la plainte n'est donc pas assimilable à la douleur ni à la souffrance**. Troisièmement, la plainte s'exprime toujours dans une situation qui implique un auditoire : elle est **un construit dont le sens est donné autant par la situation d'énonciation que par le contenu littéral du discours**.

Une dernière tentative de définition relève d'une réflexion sur ce que serait la notion contraire de la plainte. La question est : comment qualifier l'absence de plainte ? Par un

raisonnement par défaut, on pourrait dire que l'absence de plainte est la caractéristique de l'absence d'interpellation pour cause de mal-être. Peut-on alors considérer que l'absence de plainte signifie la satisfaction ou le bonheur ? Il semble que oui, mais dans certaines circonstances seulement. Nous savons en effet que l'absence de plainte peut signifier un profond désarroi, ou un état physique proche de la mort : si la peine ne s'exprime pas, si la douleur reste muette, ou si la souffrance est tue, cela est un signe d'alarme maximale. On s'aperçoit donc, en définitive, que pour être interprété et qualifié, le sens de l'absence de plainte mérite, tout comme la plainte, un détour vers la situation et les circonstances de l'action. Pour qualifier ces cas de non-plainte qui masquent cependant une souffrance extrême, la définition que donne Jean Foucart (2003) du « désespoir » semble pertinente. En s'inspirant des travaux de Kierkegaard¹⁴, l'auteur fait l'analyse suivante :

« Le désespoir n'est pas une faiblesse de la volonté qui ne sait que devenir, c'est une fracture du rapport à soi. Le désespoir envahit l'être qui capitule devant lui. Le corps apeuré et tourmenté devient son propre ennemi, l'ennemi intérieur de l'homme et résiste à tout effort de volonté. L'énergie fait défaut pour agir. Le désespéré a beau tenter de vouloir, il ne peut plus. Il désespère de lui-même, de son corps. Cette impuissance constitue le fondement de ce rapport négatif à soi que l'on nomme désespoir. Le désespéré ne peut que s'abandonner lui-même. Ainsi ligoté à la pure intériorité, il n'est plus capable de laisser naître en lui-même la moindre image verbale, la moindre expression, la moindre voix annonçant quelque chose, le moindre projet pouvant surmonter le présent. La victime devient muette. Il n'y a plus rien à dire. Le désespoir prive de langage et anéantit tout. Le désespoir n'est rien que lui-même. Le corps souffrant et le désespoir démentent le principe espérance. Le désespoir détruit le mode d'existence sociale. La victime n'est plus capable de s'aider elle-même, et elle sait qu'aucune aide n'est à attendre des autres non plus. Le social perd tout caractère protecteur. Il n'y a plus de compagnons de misère qui partagent le malheur, personne auprès de qui l'on puisse trouver réconfort, sollicitude ou refuge. Cet abandon ne signifie pas qu'on se sente solitaire, c'est un isolement complet, une coupure définitive, sans changement de perspectives, sans anticipation, ni attente sociale et sans l'imagination d'un autre. Chacun est seul et se sent seul. Le désespoir ruine tout. Il s'empare du soi tout entier. La souffrance referme l'homme sur lui-même. Elle peut certes s'exprimer, mais non se figurer ni se communiquer. Elle s'oppose à la

¹⁴ KIERKEGAARD Sören, 1949, *Traité du désespoir*, Paris : Gallimard, Coll. Folio Essais.

communication. La grimace brutalement figée, le corps qui se cabre, le cri : ces gestes ne figurent pas la souffrance, ils sont la souffrance elle-même. Le cri ne dit rien, il n'est pas éloquent. Dans le cri, la voix jaillit du corps, la tête est rejetée en arrière pour que la voix puisse sans détour venir de l'intérieur. Mais cette posture n'est ni geste, ni signe, elle fait partie du corps souffrant. Contrairement à d'autres états intérieurs, la souffrance est dépourvue d'intentionnalité. Elle est pure sensation. Elle n'est dirigée sur rien. Une perception est toujours perception de quelque chose, la faim a un objet, la crainte est crainte de quelque chose, mais la souffrance n'a pas d'objet. Elle n'est qu'elle-même. En cela, elle ressemble à la panique, à l'effroi, au terme final de la peur. » (Foucart, 2003, p. 42-43).

Le tour d'horizon disciplinaire sur la plainte nous a permis d'en donner une définition et de mettre au jour un processus et des critères invariants. L'expression de la plainte dans un milieu de travail n'a pas encore été évoquée. C'est de ce projet que nous nous emparons à présent : partant des apports de la revue de littérature, nous présentons le phénomène de plainte tel qu'il se manifeste en entreprise, sur notre terrain d'étude.

CHAPITRE 2 – LES DISCOURS DE PLAINTE EN ENTREPRISE : LE CAS DE LA CAISSE

Après avoir considéré le phénomène de plainte dans ses caractéristiques générales et dans des contextes d'action diversifiés, nous la présentons telle qu'elle s'exprime dans le monde du travail, à travers le cas de la Caisse. Il faut tout de suite introduire une précision quant aux faits rapportés : notre attention se porte sur *l'expression orale de la plainte*, soit sur les discours et conversations de plainte et uniquement eux¹⁵. Cela implique que nous ne mobilisons pas un corpus de sources d'informations écrites, telles que les plaintes mentionnées au bilan social, ou tout autre processus formel permettant de porter une revendication sur la scène organisationnelle (procès verbaux de réunions direction – syndicats, comptes-rendus officiels de réunions de travail, échanges par messagerie électronique, etc.). Des documents écrits ont bien été mobilisés pour l'analyse mais seulement en complément d'information sur l'organisation et ses fonctionnements. Ce qui nous intéresse est *la plainte en tant qu'expression orale, support d'une interaction dans des situations sur la scène du travail*.

Si au premier abord ces situations peuvent paraître relativement simples à caractériser, le tour d'horizon disciplinaire précédent a néanmoins révélé les paramètres et variations qui complexifient la compréhension du phénomène de plainte. Nous savons que la plainte est le reflet d'un écart entre, d'une part, un sentiment de mal-être ressenti par un plaignant et, d'autre part, l'expression de ce sentiment à un auditoire. Ainsi la plainte ne peut pas être assimilée à la douleur ou à la souffrance ressenties : elle n'en est « que » l'expression ; et nous avons vu précédemment toute une variété de cas de figure montrant que le processus

¹⁵ Nous employons tout au long de cette thèse le terme « discours » dans son sens commun, synonyme de paroles échangées, conversation. Nous ne nous référons pas à la définition du discours en linguistique - un énoncé supérieur à la phrase dont il s'agit d'étudier les enchaînements - ni à l'analyse du discours de M. Pécheux qui permet d'appréhender le lien entre l'organisation du discours et la structuration des rapports sociaux, ni à l'« analyse de la conversation » issue de l'ethnométhodologie.

conduisant à l'expression de la douleur ou de la souffrance est éminemment complexe et aléatoire. En définitive, le sens du discours ne peut être appréhendé que si l'on tient compte de la situation d'énonciation et de toutes les subtilités qui caractérisent le contexte, qu'il s'agisse de la scène de l'action ou des dispositions des protagonistes. La perception du sens du discours est en outre liée à son inscription dans le temps : la répétition de la plainte et sa fréquence sont des indices pertinents de compréhension. En résumé, nous pouvons établir en point de départ que *la plainte se niche dans un écart* et qu'il existe *une discontinuité entre le discours et sa signification* : la condition nécessaire pour comprendre la plainte est donc *la connaissance fine du contexte et de la situation d'énonciation, y compris dans son caractère répétitif*¹⁶.

Nous tirons de ces résultats deux perspectives principales pour saisir et décrire le phénomène de plainte à la Caisse. Il apparaît en premier lieu que *la voie incontournable pour l'identifier est celle de l'immersion dans le milieu étudié*. Sans immersion, nous ne nous serions pas intéressée à la plainte, et il aurait été impossible de prendre sa mesure, d'appréhender ses tenants et ses aboutissants dans toutes leurs nuances. Nous postulons que seule la présence pendant une durée longue dans un milieu permet d'accéder à la détection du phénomène de plainte, à son ampleur, et à sa signification. Dans notre cas, nous avons passé trois années comme salariée de la Caisse, et la façon dont s'y révèle le phénomène de plainte nous amène à supposer qu'il s'agit d'un fait social mettant au jour les règles du système. Nous voulons décrire et objectiver à présent les caractéristiques de la plainte relevée depuis une position d'immersion dans le milieu étudié.

En second lieu, le tour d'horizon disciplinaire a mis en évidence des dimensions clés, inhérentes à l'expression de la plainte, et opératoires pour décrire et analyser le phénomène. Nous avons vu que rapporter la plainte implique de décrire la situation en évoquant inévitablement le plaignant, son auditoire, le motif de plainte, le processus par lequel elle s'exprime, les critères d'évaluation de la légitimité de la plainte, et l'objectif visé par les protagonistes¹⁷. Nous partons de ces indicateurs pour décrire les situations observées à la Caisse. Quel est le motif apparent de la plainte ? Quelles sont les caractéristiques des personnes qu'elle met en scène ? Dans quelles situations et dans quelles circonstances

¹⁶ Remarquons que la prise en compte du contexte et de la situation est tout à fait classique dans les études sur le langage car celui-ci « varie en fonction du contexte à la fois local (situationnel) et global (culturel et social) dans lequel se trouve l'énonciateur », « les discours sont porteurs de marques les rattachant à la situation d'interlocution », et « le langage est une activité de co-construction du sens (...) : le sens n'est pas donné à l'avance » (Carcassonne, Glady, 2006).

¹⁷ Nous reprenons ici les critères d'entrée du tableau comparatif du chapitre 1.

s'expriment les personnes ? A quelle fréquence ? Quel est le motif invoqué et quelles sont les finalités poursuivies ? Ce sont autant de questions clés que nous nous sommes posées en immersion pour prendre la mesure du phénomène de plainte et pour progresser vers son objectivation.

Une dernière remarque préliminaire s'impose : puisque la signification de la plainte, dans sa complexité et dans ses subtilités, est seulement décelable en situation d'immersion, il nous paraît important de considérer le processus qui nous a conduite à identifier la plainte comme fait social dans le système où nous étions immergée. C'est une succession d'étonnements, d'énigmes et de difficultés personnelles, apparus dans les premiers mois de nos investigations, qui nous ont laissé penser que la plainte est un phénomène suffisamment consistant et récurrent pour être une caractéristique structurante du système. Partant de cette intuition, nous avons alors posé une série d'hypothèses relatives à la plainte et à son interprétation dans le système organisationnel - en l'occurrence : une bureaucratie -, et nous avons cheminé en immersion, dans nos investigations empiriques, pour tester leur solidité et les enrichir. Nous avons, en somme, mis nos intuitions à l'épreuve tout au long de notre présence sur le terrain pour établir si la plainte pouvait être construite en objet de recherche. C'est finalement dans un processus similaire à celui de la « *Grounded Theory* » (« théorie fondée ») des interactionnistes que nous nous reconnaissons : « Une théorie fondée est une théorie qui découle inductivement de l'étude du phénomène qu'elle présente. C'est-à-dire qu'elle est découverte, développée et vérifiée de façon provisoire à travers une collecte systématique de données et une analyse des données relatives à ce phénomène. Donc, collecte de données, analyse et théorie sont en rapports réciproques étroits. On ne commence pas avec une théorie pour la prouver, mais bien plutôt avec un domaine d'étude et on permet à ce qui est pertinent pour ce domaine d'émerger. » (Strauss, 1992, p. 53). Notre projet passe donc inévitablement par l'explicitation d'un cheminement qui justifie la construction de notre objet de recherche.

La première partie de ce chapitre est consacrée à l'immersion et à la présentation de la construction de l'objet de recherche (I). Nous considérons les étapes marquantes de notre expérience à la Caisse, les déclics qu'elles ont produits sur le plan heuristique, et les conséquences que nous en avons tirées pour orienter la recherche, tant du point de vue théorique qu'empirique. Le canevas méthodologique est posé dans cette partie, en lien avec le

processus itératif d'élaboration de la recherche. Nous situons également nos travaux par rapport à ceux du réseau interdisciplinaire Langage et Travail.

Dans une deuxième partie, nous exposons les situations qui présentent le discours de plainte à la Caisse (II). Il s'agit de situations que nous avons observées en immersion, où nous avons parfois compté parmi les protagonistes et participé à la construction du sens. Nous justifierons les critères qui nous permettent d'exposer les situations d'observation ainsi que les critères qui permettent de caractériser la plainte en situation.

Nous ordonnerons enfin les observations dans une troisième partie, en établissant une typologie des discours qui, nous le verrons, n'ont pas la même signification selon les circonstances dans lesquelles ils sont tenus (III).

I- LA CONSTRUCTION D'UN OBJET DE RECHERCHE EN POSITION D'IMMERSION

Nous l'avons dit : la plainte est un discours contingent qui ne peut être détecté qu'en situation, et n'être compris que si l'on tient compte des caractéristiques de cette situation. Par ailleurs, dans une recherche scientifique, la façon dont le travail empirique est réalisé influence la construction de l'objet. Dans notre cas, c'est par observation participante que nous avons procédé pendant trois années en entreprise, et cette situation a fait émerger la plainte comme objet de recherche, ce qui n'était pas prévu au départ. Ces constats justifient à double titre que nous fassions un détour par la présentation du processus de construction de l'objet en immersion.

Nous avons été employée en convention CIFRE¹⁸ au siège de la Caisse pour une durée de trois ans, et notre sujet de recherche portait sur les groupes professionnels de l'organisation où nous étions embauchée. Nous étions dès le départ dans un projet d'orientation ethnographique, soit, comme le définit Olivier Schwartz, dans un mode d'enquête englobant, recouvrant des « pratiques de recherche très différenciées », la « qualité ethnographique [pouvant] s'appliquer à tout type d'enquête qui repose sur une insertion personnelle et de longue durée du sociologue dans le groupe qu'il étudie » (Schwartz, 1993, p. 267).

Or, les courants de recherche qui utilisent l'immersion dans un milieu social pour en faire l'étude ont montré, d'une part, qu'une réflexion du sociologue sur sa relation au terrain est indispensable tout au long du déroulement de l'étude et, d'autre part, que l'expérience

¹⁸ Convention Industrielle de Formation par la Recherche

personnelle est une source fertile d'information. C'est par exemple ce que soutient le courant interactionniste : « Comme Park et Hughes avant lui, Strauss est attentif [à l'expérience personnelle], loin de la rejeter comme expression du sens commun, il soutient qu'il convient de la traiter comme source de données. En effet pour le chercheur comme pour tout être humain, c'est cette expérience qui fonde en partie l'action. Les données issues de sa propre expérience doivent être, à l'égal de toutes les autres, passées au crible des questions et du paradigme de codage spécifiques de l'approche des théories fondées. Dans tous ses écrits méthodologiques, Strauss insiste sur les outils propres à développer la sensibilité théorique du chercheur à partir entre autres de ses connaissances sociologiques antérieures et de son expérience personnelle dont il convient, dans les deux cas, de se méfier. En effet, les catégories issues des connaissances antérieures ne peuvent être légitimement intégrées aux énoncés théoriques qu'à la suite d'un passage par le travail de terrain dont sont issues les catégories d'analyse. » (Baszanger, 1992, p. 57-58).

La situation d'immersion longue implique aussi une rencontre avec l'altérité, en l'occurrence avec un milieu dont les règles et les normes sont *a priori* non familières à l'observateur extérieur. C'est ce qui fait dire à Henri Peretz, dans son précis sur les méthodes d'observation, que « la pratique de l'observation est elle-même un apprentissage des règles, des attitudes, des expressions du milieu étudié ». Ainsi, « l'observation apprend au chercheur à la fois ce qu'il peut apprendre d'un milieu et comment il peut le mieux l'apprendre. Plus il pénètre un milieu, mieux il apprend à s'y conduire, à se placer là où il faut pour observer, à noter les actes essentiels et les propos les plus significatifs dans ce contexte particulier qui devient peu à peu un contexte familier. (...) Une grande part de la pratique de l'observation consiste en une adaptation sociale de l'observateur au milieu étudié. » (Peretz, 2004, p. 6).

Dans ce processus d'intégration, les erreurs commises sont fréquentes, d'autant plus que, contrairement à l'anthropologue étudiant une civilisation qui lui est étrangère, le chercheur qui observe un segment de la société à laquelle il appartient pense posséder des référents communs avec les « indigènes », et il ne perçoit pas immédiatement ce en quoi il enfreint les règles du milieu. En définitive, comme le montre H. Peretz (2004), l'entrée dans un milieu est forcément teintée d'erreurs, lesquelles jalonnent la socialisation du chercheur : « Le refus essuyé par les chercheurs dans leur premier contact avec le milieu a souvent pour origine leur ignorance complète des règles qui y ont cours. Ainsi leur première expérience, si elle n'entraîne pas une exclusion totale, leur apprend une règle à observer et leur indique une réorientation de leur recherche. » (Peretz, 2004, p. 65).

Mais pour usuelle ou banale que soit cette expérience, « les chercheurs racontent rarement leurs échecs et leurs erreurs à cette étape de l'observation. » (Peretz, 2004, p. 65-66). Pourtant, cette expérience peut être extrêmement riche en événements permettant d'accéder à la compréhension du milieu d'étude. Les effets provoqués par l'enquête, qui sont de toute façon inévitables, peuvent se transformer en avantage et s'inscrire dans une stratégie de découverte, si le chercheur prend la peine de les étudier. Ainsi, selon Olivier Schwartz, une « dialectique est mise à profit par les ethnologues, qui montrent comment les effets induits par l'observateur, plutôt que d'être traités comme des difficultés dont il faudrait se débarrasser – tâche vaine et utopique – peuvent au contraire se présenter comme des atouts potentiels de l'enquête. (...) Les effets de la situation d'enquête, loin d'être de purs artefacts, peuvent indirectement conduire vers des propriétés caractéristiques du fonctionnement du groupe étudié. Tôt ou tard, on peut supposer qu'ils apparaîtront comme des « révélateurs » de logiques sociales endogènes à celui-ci, ne serait-ce que parce que les perturbations ou les événements déclenchés par l'irruption de l'observateur disent nécessairement quelque chose de l'ordre qu'ils dérangent. » (Schwartz, 1993, p. 276).

C'est cette perspective que rapportent, par exemple, Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette au sujet de leur étude du fonctionnement social d'un navire militaire où ils étaient en observation ethnographique. Selon ces auteurs, « le terrain consiste à créer les conditions d'une épreuve : celle de la rencontre de mondes que rien ne prédispose à se côtoyer. D'où un principe méthodologique auquel ne cesse de nous renvoyer cette expérience du terrain : l'altérité ne se laisse pas dévoiler sans qu'elle n'engage une confrontation obligée et acceptée d'où l'empathie est exclue *a priori*. Chacune des parties doit définir sans concessions, et même parfois dans la provocation voire le conflit, la place qui la caractérise et la légitimité de parole qui donne sens à sa présence. L'entreprise ethnographique ne définit pas à proprement parler une situation « d'acculturation du chercheur » au milieu étudié. L'acculturation se situe davantage dans la nécessité d'acquérir un langage pour converser avec des gens culturellement différents. L'essentiel de l'échange se joue dans un espace sémantique inédit, construit conjointement par les chercheurs et les « indigènes ». La communication que les uns et les autres vont parvenir à établir n'est pas instruite dans le partage d'un sens commun, mais bien dans un espace de traduction dont chacun fait l'apprentissage. (...) « Tel est pris qui croyait prendre », pourrait être aujourd'hui l'allégorie de l'ethnologue sur son terrain. ». Dans ce processus, soulignent encore les auteurs, « le heurt culturel est une sorte de passage obligé tout aussi imprévisible que nécessaire, dans la mesure où il est significatif. Parfois, il emporte inévitablement vers le conflit : ce moment de tension

culturelle où les dire et les faire de l'ethnologue se manifestent comme incompatibles avec les mœurs locales. Pour le milieu qui tente d'assigner une place au chercheur, la montée en tension est une échappée hors du cadre d'interprétation et de règles de comportement socialement admis. Mettre au jour les raisons du malentendu est déjà un moment de reconstruction du sens à travers l'explicitation des interprétations respectives. » (Dufoulon, Saglio, Trompette, 1999, p. 9-10 et p. 11).

Considérons à présent, à l'instar du projet des auteurs ci-dessus, les vicissitudes et les confrontations qui ont conduit au dévoilement de l'altérité dans les interactions de notre recherche en CIFRE. Nous allons voir en quoi une série d'événements nous a amenée, malgré nous, à vivre un moment clé, inaugural dans notre socialisation à la Caisse. Cet épisode a été déstabilisant au point d'orienter fortement la suite de la recherche, tant pour ce qui concerne la place et l'activité du chercheur dans l'organisation, que pour sa compréhension du système et de ses acteurs.

I 1) Une expérience personnelle déterminante

I 1 a) Le contexte d'activité

La Caisse est une organisation de 15 000 salariés environ, répartis entre le siège (5 000 personnes) et un réseau national d'antennes locales, réparties sur le territoire (210 sites, environ 10 000 personnes employées). Elle exerce une mission régaliennne qui lui est confiée par l'Etat, pour la régulation d'un marché. Le marché concerné est extrêmement contrôlé par le législateur, et le cadre législatif et réglementaire en est très dense et très complexe. L'enjeu de sécurité est important, le risque d'une défaillance pouvant porter lourdement à conséquence pour l'équilibre économique du pays et de l'Union Européenne.

Le statut de la Caisse est indépendant de l'Etat français, mais elle exerce sa mission sous la tutelle d'une Caisse Européenne, qui chapeaute un réseau d'homologues nationaux de douze pays partenaires. Les salariés sont embauchés sur concours, possèdent un contrat de droit privé avec carrière minimum garantie et, dans les faits, l'emploi à vie.

Globalement, la Caisse est peu ouverte sur son environnement, et son activité s'apparente à celle d'une administration. Seules quelques très rares activités consistent en un service rendu à un public de particuliers. Quelques autres activités s'inscrivent dans une

relation de service avec des partenaires institutionnels ou entreprises, mais c'est essentiellement sur un registre obligatoire qu'elles se déploient, les partenaires ayant des obligations à respecter dans l'optique de l'activité de régulation que réalise la Caisse. Les services du siège sont essentiellement des services fonctionnels, chargés soit de la régulation du marché, soit de fournir des moyens pour l'activité de régulation (informatique, logistique, communication, gestion des ressources humaines, services comptables et juridiques, etc.). Les antennes locales sont chargées de la déclinaison des orientations nationales et régionales sur un territoire, elles réalisent des missions de proximité nécessaires à la régulation du marché et à l'animation d'un réseau local d'acteurs économiques et institutionnels.

La Caisse est caractéristique d'une organisation bureaucratique, au sens du modèle rationnel légal de Max Weber, ainsi que pour ses caractéristiques organisationnelles, pour l'essentiel : longueur des lignes hiérarchiques, importance des fonctions et des grades dans les prérogatives et dans les processus de décision, prégnance de l'écrit et formalisation importante des activités.

Nous ne nous attardons pas à ce stade sur les caractéristiques organisationnelles car ces points seront développés dans les chapitres ultérieurs. Nous laissons la place à présent aux éléments spécifiques à notre embauche en convention CIFRE et à nos débuts dans l'organisation. Nous employons exceptionnellement la première personne du singulier dans les passages suivants, pour alléger le récit, et nous le scandons par étapes chronologiques.

1 1 b) Le recrutement

A l'origine, l'idée de recruter un doctorant en sociologie en convention CIFRE à la Direction Générale des Ressources Humaines de la Caisse (la DGRH) est venue d'un chef de service de la DGRH, qui allait plus tard devenir mon « tuteur CIFRE » en entreprise¹⁹. Au moment des premiers contacts, en 2001, une circonstance déterminante justifiait le recrutement d'un sociologue : une cellule d'étude, nommée « l'Observatoire », devait renouveler son équipe car sa responsable et fondatrice était partie à la retraite, et la chargée d'étude ayant travaillé pendant plusieurs années à ses côtés avait demandé une mutation. De l'équipe d'origine, seule restait l'assistante. Les deux personnes vouées à remplacer la

¹⁹ Une convention CIFRE est signée conjointement par une entreprise et un laboratoire de recherche qui présente un doctorant, et celui-ci est encadré par deux personnes référents : un tuteur en entreprise et le directeur de la thèse.

responsable et sa collaboratrice avaient été recrutées en interne, mais elles devaient suivre une formation pour se qualifier sur le domaine d'étude de l'Observatoire (des études sur l'organisation et le management), et elles n'avaient pas encore achevé leur cycle de formation.

Dans cette phase de transition, la cellule était dirigée par le chef de service qui m'a recrutée. Sa nomination à la tête de l'Observatoire avait été justifiée par le fait qu'il possédait un D.E.A. en sociologie des organisations, et aussi sans doute parce qu'il était un jeune cadre dynamique, capable de prise de distance et de mener plusieurs projets de front en même temps. Il avait d'ailleurs déjà fait ses preuves dans le domaine des études en menant un projet important et délicat de réforme des classifications. Il était également de la catégorie « adjoint de direction », donc d'un grade hiérarchique suffisant et nécessaire, dans la grille de classification interne, pour assumer l'encadrement de trois personnes de catégorie inférieure – une « secrétaire comptable » et deux « secrétaires rédacteurs ».

Le nouveau chef exerçait aussi d'autres fonctions et disait avoir du mal à concilier les deux volets d'activité qui lui étaient confiés : entre l'encadrement d'un autre service de la DGRH et l'encadrement de l'Observatoire, la charge de travail était très importante, et la perspective de recruter une personne pour le suppléer sur une partie de ses activités le séduisait. C'est alors que s'est présentée l'opportunité d'employer un doctorant en CIFRE. L'idée a en fait émergé lors d'une rencontre de mon futur tuteur CIFRE avec un de mes collègues chercheurs au LSCI (Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions - CNRS). C'est ce collègue qui nous a mis en contact. Le fait d'être membre du laboratoire fondé par Renaud Sainsaulieu représentait un atout en ma faveur car ses travaux étaient bien connus des responsables de la Caisse.

Il apparaît *a posteriori* que le projet de mon recruteur a été préparé par lui sans concertation véritable avec le reste de l'équipe. Le recrutement a été négocié avec la Direction, qui considéra qu'un recrutement externe à durée déterminée – plutôt qu'une mutation interne – était pertinent du point de vue des compétences requises. De mon point de vue, cette opportunité me permettait de concrétiser un projet de thèse en CIFRE qui me tenait à cœur, même si la Caisse n'était pas une entreprise à laquelle j'aurais songé spontanément comme terrain de recherche. En quelques mois, la démarche a été acceptée par le Directeur Général des Ressources Humaines (le DGRH) et son directeur adjoint, qui était aussi le responsable hiérarchique au-dessus du chef de l'Observatoire. Notre accord de principe prévoyait que je consacrerai la moitié de mon temps à des tâches définies par l'entreprise, et notamment à la supervision de l'équipe de l'Observatoire pour la réalisation des études, de l'amont (contacts avec les commanditaires, préparation des cahiers des charges, conception

d'enquêtes) à l'aval (réalisation des études et restitutions des résultats auprès des commanditaires et des interviewés). On me demandait d'être le garant scientifique et un superviseur opérationnel des travaux de l'Observatoire. L'autre moitié de mon temps était consacrée à ma recherche doctorale, et je disposais d'autonomie pour réaliser les investigations empiriques en interne, ainsi que mes activités universitaires à l'extérieur (école doctorale, recherches bibliographiques, séminaires de recherche). Un avantage de la situation résidait dans la cohérence entre ces deux parts d'activité : les enquêtes réalisées pour le compte de l'entreprise étaient censées me servir dans ma recherche, puisqu'elles aidaient à la compréhension de l'entreprise, de ses activités, de son organisation, et de ses métiers ; et mon projet de recherche était censé intéresser l'entreprise, puisque le sujet avait été visé par les responsables, que ces responsables souhaitaient connaître les résultats de la recherche et les prendre en compte dans la politique de gestion des ressources humaines. Le projet initial portait sur l'effet des changements organisationnels sur les identités au travail, dans une perspective longitudinale. Ce sujet figurait comme demande de l'entreprise dans le dossier de convention CIFRE déposé à l'A.N.R.T.²⁰.

Soulignons enfin que la raison économique a joué en faveur de mon recrutement : le salaire d'un doctorant en CIFRE est financé à plus de 50 % par le Ministère de la Recherche²¹ et l'activité du doctorant bénéficie directement à l'entreprise. Mon embauche équivalait à celle d'un consultant disponible à mi temps pendant trois ans, et mobilisable sur n'importe quelle commande, à un tarif beaucoup plus avantageux que celui des prestataires externes auxquels l'Observatoire recourait en renfort pour ses études. Le budget nécessaire au paiement de mon salaire avait d'ailleurs été prélevé sur la ligne budgétaire « consultant » de l'Observatoire. L'existence d'une demande forte de l'entreprise m'avait permis, pour ma part, de négocier un salaire supérieur à celui de base fixé comme niveau minimal dans les conventions CIFRE, selon deux critères qui jouaient en ma faveur : mon expérience professionnelle dans le domaine des études et du conseil²², et la demande opérationnelle de l'entreprise qui impliquait que je sois fortement investie dans les opérations demandées par l'entreprise.

En résumé sur le processus de recrutement : les attentes et besoins de l'entreprise étaient forts, et j'étais prête à m'engager dans les fonctions opérationnelles qui m'étaient

²⁰ Agence Nationale de la Recherche Technique, chargée de statuer sur l'intérêt du projet selon un critère de scientificité et un critère de déclinaison opérationnelle.

²¹ Le salaire annuel brut minimal, hors charges patronales, fixé par l'A.N.R.T. était de 132 600 F en 2002.

²² Mon expérience était alors de quatre années comme chargée d'études au LSCI et comme formatrice à la sociologie des organisations en formation continue.

confiées, lesquelles résonnaient avec l'expérience que j'avais déjà acquise précédemment. Il faut dire que ce volet d'activité me tenait à cœur car il supposait un engagement du sociologue dans l'action. La contrepartie de mon engagement se concrétisait en autonomie pour ma recherche.

Un élément clé que je n'avais pas à l'esprit à l'époque est que mon seul interlocuteur jusqu'alors était un chef de service formé à la sociologie, avec qui j'avais des référents théoriques en commun, et avec qui le contact me paraissait facile. Je ne me doutais pas qu'il pouvait en être différemment avec les autres personnes de l'entreprise. Mon recrutement était avant tout le projet de ce chef de service, lequel était le principal intéressé par une opération qui lui permettait de se dégager de l'activité chronophage qu'il exerçait à l'Observatoire. Mon intégration aux autres niveaux de l'entreprise a été éminemment plus difficile, comme le montrent les événements ultérieurs.

1 1 c) L'entrée dans l'entreprise

Mon arrivée s'est faite en octobre 2001, avant la validation de la convention CIFRE par l'A.N.R.T. L'affaire paraissait pressante du côté de l'entreprise, et je fus embauchée en tant que consultante externe pendant les quatre mois nécessaires à la finalisation de la convention. Mon recruteur avait informé les trois personnes en place à l'Observatoire de mon embauche et des prérogatives que j'exercerais, mais seulement quelques jours auparavant, et il n'était pas présent le jour de mon arrivée.

Je fus accueillie rapidement, sans formalités particulières, par les trois personnes de l'Observatoire, chacune à leur tour. C'est l'assistante, Monique²³, qui vint me chercher à l'accueil. Je découvris mon nouveau lieu de travail : un bureau au quatrième étage d'une aile du siège, situé sous les toits, avec des poutres apparentes et un vasistas (j'appris par la suite que ces bureaux étaient à l'origine des chambres de service pour le personnel). Les trois autres bureaux étaient en enfilade, de même configuration, et le couloir était plutôt calme puisque nous étions quasiment les seules personnes à y être installées. Nous étions bien loin de l'ambiance du reste de la DGRH, située deux étages plus bas, où se situait le cœur de l'activité en gestion des ressources humaines, et où la majorité des agents étaient concentrés, dans des bureaux collectifs pour la plupart. L'espace de l'Observatoire avait l'avantage d'être très calme, protégé du contrôle physique des directeurs (nous étions isolées, donc nous

²³ Les prénoms ont été modifiés pour préserver l'anonymat des protagonistes.

échappions à leur regard), et propice aux travaux de fond. Mais il était aussi isolé de l'endroit où les décisions se prenaient et où les discussions informelles avaient lieu. Je découvris plus tard que les lieux du siège étaient extrêmement étendus : les bâtiments occupaient l'équivalent de trois pâtés de maisons, et je m'égarais fréquemment dans les couloirs à mes débuts.

Monique, l'assistante, me présenta successivement à Dany et à Carole, les deux chargées d'étude en formation. Il n'y avait pas vraiment d'esprit d'équipe qui soit sensible. C'était même plutôt l'inverse : je fus prise à partie dès la première journée sur la préparation de la restitution d'une étude. L'une des chargées d'étude, Carole, me demanda de jouer un rôle d'évaluatrice (et d'arbitre) de la présentation qu'avait préparée l'autre chargée d'étude, Dany, avec laquelle elle n'était pas d'accord. L'ambiance paraissait tendue, et cela me sembla d'autant plus étrange que ce qu'avait préparé Dany était un travail tout à fait convenable à mon goût.

C'est Dany qui me prit en charge pendant cette première journée où un grand nombre de règles administratives devaient être respectées pour accéder aux divers secteurs du siège (badge d'entrée, accès au restaurant collectif, etc.). Elle m'emmena déjeuner au restaurant d'entreprise, où elle me fit découvrir l'échoppe de l'artisan glacier au centre de la salle de restauration. Un deuxième restaurant se situait à l'étage, les clients y étaient servis à table, et il était plutôt fréquenté par les cadres. Il existait aussi un restaurant gastronomique, auquel on pouvait accéder sur réservation une semaine à l'avance, et qui se prêtait bien aux événements exceptionnels, comme les repas de service par exemple. Dany me fit également visiter les lieux de vie de la Caisse gérés par le comité d'entreprise. Je découvris des espaces vastes et confortables, ainsi qu'une pléthore d'activités de loisirs et de prestations de service : la médiathèque où les salariés peuvent se détendre dans d'agréables espaces de lecture et emprunter des ouvrages, des disques, ou des films ; le supermarché d'entreprise, du standing d'un grand magasin parisien en taille miniature, où l'on peut se procurer des produits de qualité, allant de l'alimentation préparée par un traiteur à l'habillement de marque, en passant par les fournitures scolaires et la décoration d'intérieur ; la coopérative, annexe du supermarché, où l'on peut commander des biens d'équipement à des tarifs concurrentiels (électroménager, matériel hi-fi, literie, etc.) ainsi que des prestations voyage ; la salle de spectacle pouvant accueillir une centaine de personnes ; le gymnase au sous-sol du même immeuble et l'offre de l'association sportive qui gère environ une cinquantaine d'activités.

C'est ainsi un univers assez riche que je découvrais dès le premier jour : riche par la diversité des offres de sports et de loisirs, ainsi que par les moyens mis à la disposition des salariés pour assurer leur bien-être dans leur univers autour du travail. Ce monde apparaissait

également très codé : les salariés (que nous appellerons dorénavant « les agents », pour rester fidèle au terme indigène) avaient leurs habitudes : chacun avait « son » restaurant d'entreprise, « son » coin dans le restaurant, « ses » horaires (le créneau de 12 h -13 h étant plutôt celui des employés, et celui 13 h – 14 h plutôt celui des cadres). Les usages codés allaient jusqu'à avoir un trajet attitré pour se rendre dans l'immeuble où étaient dispensées les prestations : la plupart des agents empruntaient le trottoir de gauche à l'aller et celui d'en face au retour. Cela permettait notamment d'éviter certaines personnes sur le trajet, ainsi que de pouvoir observer de loin qui partait déjeuner avec qui.

Je n'étais pas au bout de mes découvertes. Il existait également une association qui proposait des activités artistiques (peinture, sculpture, plusieurs ateliers de pratique musicale, numismatique, etc.). En m'inscrivant à l'atelier de jazz et aux cours de chant, je découvris deux nouveaux lieux. Un studio de répétition insonorisé, en sous-sol, était équipé d'instruments de musique, d'un stock important de partitions de jazz, et du matériel nécessaire à l'amplification. Une salle de chant avec piano d'étude servait à un professeur d'art lyrique, employé par le comité d'entreprise pour dispenser des cours hebdomadaires. Plus tard, je découvris encore d'autres équipements au fil des activités sportives que je pratiquais : le matériel de plongée sous-marine, la salle de danse, et la salle de gymnastique. Je reçus également, comme tous les autres agents, les annonces de voyage du comité d'entreprise, dont l'offre était très variée et avantageuse financièrement.

Il apparaît finalement que l'intégration à la Caisse passe inévitablement par un parcours de familiarisation avec les lieux et les activités autour du travail. Quelle que soit la catégorie hiérarchique (à l'exception des hauts dirigeants), les agents connaissent les offres proposées par la Caisse et ils les utilisent régulièrement. Les usages contribuent à la formation de multiples réseaux : « ceux de la plongée », « ceux de la salsa », et ainsi de suite, qui sont autant de cercles de sociabilités. Dans l'ensemble, tous les agents ont au moins une pratique occasionnelle des activités organisées par la Caisse, et la diffusion des informations sur l'offre de loisirs fait partie du « tour » formel d'intégration des jeunes arrivés. Mon expérience à l'embauche était similaire à celle de tout nouveau recruté à la Caisse.

1 1 d) Une réunion inaugurale

Mon arrivée coïncida avec un événement important dans la vie de la cellule : la réunion annuelle du comité de pilotage de l'Observatoire. Ce comité était composé de membres éminents désignés par les responsables de l'entreprise. Les membres proviennent de deux origines : ceux de la Caisse, qui sont choisis pour leur connaissance transversale de l'entreprise et pour la pertinence de leur regard sur les dynamiques sociales ; ceux de la scène externe, le critère d'invitation étant l'expertise et la légitimité dans le monde économique ou scientifique. Dans les faits, les référents internes étaient tous des directeurs, responsables dans le domaine de la qualité, de la gestion des ressources humaines, et du réseau d'agences locales ; quant aux quatre experts externes conviés, ils étaient sociologues, universitaires ou responsables de structures de conseil. Les membres de droit du comité de pilotage sont les membres de l'Observatoire et leurs responsables hiérarchiques, soit le directeur adjoint du DGRH (situé au niveau n+1) et le DGRH (niveau n+2).

Il faut dire que cette réunion est éminemment chargée en dimensions symboliques et politiques. Le comité de pilotage est réuni sur l'invitation de la deuxième personne la plus haut placée dans la hiérarchie : le sous-Directeur Général Principal²⁴, chargé des relations sociales et de la politique de gestion des ressources humaines. Cela se justifie par le fait que l'Observatoire est un moyen privilégié pour alimenter une mission stratégique sur la prospective et la veille dans le domaine social. La réunion se situe donc au sommet hiérarchique et alimente le programme stratégique de l'entreprise. De nombreux éléments contribuent à souligner l'importance et l'aspect solennel de la rencontre : la salle est située dans un lieu prestigieux datant du XVIII^e siècle, inscrit au patrimoine historique, dont les murs sont décorés à l'or fin et de peintures de maîtres ; la table autour de laquelle se réunissent les convives est recouverte d'un tissu en velours et paraît immense par rapport au nombre de personnes présentes (13 ce jour-là), qui doivent utiliser un microphone pour se faire entendre ; c'est le sous-Directeur Général Principal qui ouvre la réunion, en faisant part de son diagnostic social sur l'année écoulée à la Caisse au cours d'une déclaration de 45 minutes, s'apparentant à un discours officiel, écoutée attentivement par l'ensemble des participants, puis il distribue les tours de parole selon l'ordre protocolaire.

Du diagnostic introductif de la hiérarchie dépend la suite de la réunion, car les points positifs et négatifs soulevés par le haut responsable sont ceux sur lesquels les référents et les

²⁴ Ce titre est fictif. Le titre réel a été transformé pour préserver l'anonymat de l'entreprise.

experts peuvent rebondir pour ancrer leurs analyses et leurs pistes de réflexion. En fait, cette réunion est un moment où la parole critique²⁵ est autorisée, car le sous-Directeur Général Principal en personne s'autorise à poser un regard nuancé sur le fonctionnement et sur le management de la Caisse. La critique des participants reste cependant feutrée : il ne s'agit pas d'aller à l'encontre des constats posés par le haut responsable, ni de rajouter des éléments qui viendraient noircir le tableau. Les experts externes s'en tiennent aux constats du haut responsable pour avancer leur interprétation. Les suggestions sont formulées sur un ton très diplomatique, et portent sur des idées d'approfondissement de certaines problématiques, à inscrire au programme d'étude de l'Observatoire. Les experts externes s'appuient sur leur expérience des travaux et innovations réalisés dans d'autres entreprises pour avancer leurs suggestions, mais ils se gardent de prononcer des avis ou recommandations trop directs sur ce qui concerne la Caisse.

Pour exemple, à la réunion à laquelle j'ai assisté il fut suggéré que l'Observatoire réalise un état des lieux sur un projet qui avait mobilisé la quasi totalité de l'entreprise pendant deux ans, et mis à l'épreuve ses modes de fonctionnement. On devinait déjà, dans les témoignages rapportés par les référents internes, que des problèmes importants émanaient des freins à la coopération entre le niveau local et le niveau central, ainsi qu'entre les services fonctionnels et les services opérationnels ; mais il aurait été très malvenu d'énoncer clairement ces constats, et les débats furent reportés à une date ultérieure, indéterminée, à laquelle on disposerait d'un bilan sur la réalisation du projet. Cette étude fut donc inscrite au programme annuel des travaux de l'Observatoire, et la demande était formulée de façon positive : l'étude porterait sur les « bonnes pratiques » adoptées afin que celles-ci soient mutualisées à une échelle plus large, dans un but d'amélioration des modes de fonctionnement de la Caisse. Pour la petite histoire, quand l'Observatoire a remis dix mois plus tard ses résultats aux commanditaires (le sous Directeur Général Principal et le DGRH), ceux-ci ont décidé qu'il était délicat de les diffuser parce qu'ils étaient positifs. L'étude des « bonnes pratiques » montrait en effet que les agents avaient fait preuve de fortes capacités d'adaptation et d'invention au niveau exécutif, alors que les services centraux, segmentés et peu enclins à coopérer entre eux, prescrivaient des consignes contraignantes, voire contradictoires. Ces résultats furent cachés car les commanditaires craignaient que leur diffusion ne réveille les velléités revendicatrices des syndicats, traditionnellement disposés, selon eux, à négocier systématiquement des contreparties pécuniaires aux efforts fournis par les agents. « *Edulcorez*

²⁵ Au sens littéral de juger, distinguer les qualités et les défauts.

vos conclusions car elles sont trop positives, c'est une bombe dans un contexte où on veut fermer le réseau. »²⁶, déclara un des commanditaires lors de la restitution. La précaution adoptée par les dirigeants montre que la médiatisation d'une analyse critique est mal admise à la Caisse, et que les dirigeants se projettent en permanence sur un registre politique.

Un autre point important de la réunion de pilotage est à préciser : cette rencontre était celle de la transition car elle était la première tenue avec la nouvelle équipe de l'Observatoire. La légitimité des nouvelles personnes en place et leur capacité à prendre le relais étaient donc implicitement testées par les dirigeants. Il faut dire que le « bébé » avait été nourri avec soin : l'Observatoire avait acquis ses lettres de noblesse grâce aux efforts de sa fondatrice, qui était à la fois sociologue et cadre maison, montée du rang, très bien intégrée auprès des dirigeants de la Caisse, et reconnue comme digne de confiance. De par ses compétences pour la réalisation d'études méthodologiquement rigoureuses, et de par son travail de fond en termes de conseils aux dirigeants, elle avait réussi à faire passer des messages critiques sous une forme socialement acceptable, c'est-à-dire avec la diplomatie et le tact qui sont indispensables dans cet univers. A l'heure de la passation des pouvoirs, la fondatrice était partie en préretraite, mais le sous-Directeur Général Principal dressait un bilan très positif des 12 années de contribution de l'Observatoire à la mission stratégique sur le management et la gestion des ressources humaines. La nouvelle équipe fut présentée pendant la réunion par le DGRH, et elle eut l'occasion de se positionner dans la présentation du bilan de l'année et des projets à venir. Je bénéficiais pour ma part d'une caution supplémentaire, et non des moindres : celle de Renaud Sainsaulieu, invité au titre des experts externes, qui me présentait comme une jeune chercheuse qui avait fait ses preuves au sein de son laboratoire. Il soutenait mon projet de recherche, il m'invita à le présenter, et il souligna les bénéfices que pourrait en tirer l'entreprise²⁷. Ce soutien était évidemment très important du point de vue symbolique, dans un univers où les titres formels comptent au plus haut point : j'étais introduite par un éminent universitaire, le « Professeur Sainsaulieu » - comme il était d'usage de l'appeler à la Caisse – qui avait formé à la sociologie la fondatrice de l'Observatoire, et qui siégeait au comité de pilotage depuis son origine. A la suite de l'intervention de Renaud Sainsaulieu, le

²⁶ Cette citation et les suivantes du a) sont tirées de mon carnet d'observation.

²⁷ Le geste de Renaud Sainsaulieu était d'autant plus élégant qu'il savait qu'il ne dirigerait pas ma thèse, son état de santé étant très critique à l'époque. Il décéda 9 mois plus tard.

sous-Directeur Général Principal confirma l'intérêt que l'entreprise portait à ma recherche et me souhaita la bienvenue²⁸.

I 1 e) Un statu quo de plus en plus pesant

Cette réunion n'était qu'un événement ponctuel. Elle augurait selon moi l'assurance de pouvoir tenir une position favorable, car clarifiée et soutenue par ma hiérarchie, d'expertise et de recherche au sein de l'Observatoire. J'avais le sentiment d'avoir les coudées franches pour réaliser des études intéressantes, sur des sujets en lien avec l'action et exploitables, en outre, pour ma thèse, ce qui m'intéressait au plus haut point. Mon expérience dans la formation me paraissait de plus suffisamment solide pour superviser les chargées d'étude dans l'apprentissage des méthodes d'enquête sociologique.

²⁸ Voici l'extrait de l'introduction de la réunion et de la présentation de la nouvelle équipe de l'Observatoire, tiré du compte rendu *in extenso* :

Le DGRH : « *La Mission [l'Observatoire], on la connaît : Mlle P. est partie, tout le monde le sait. Une nouvelle équipe est arrivée, qui prend le relais de main ferme. Mme [Carole] qui est arrivée l'an passé, Mme [Dany], Mme [Monique] était secrétaire de Mlle P., et qui est toujours secrétaire documentaliste. Et puis nous avons une stagiaire, Mlle Foli dans le cadre d'un contrat CIFRE, qui est à la Caisse en CDD pendant trois ans. Elle va à la fois poursuivre sa thèse et puis travailler à la Caisse, donc c'est notre experte. M. Sainsaulieu en sait quelque chose, puisqu'elle travaille aussi avec M. Sainsaulieu et ce n'est pas la première fois que nous avons des élèves de M. Sainsaulieu en stage chez nous.* »

R. Sainsaulieu : « *Je dois vous remercier d'avoir pris cette décision, car pour nous c'est très important la formation aux sciences sociales appliquées, que des thèses se fassent en relation avec les demandes et les intérêts des entreprises, on en a un certain nombre, même plusieurs dans de grandes entreprises et le fait qu'Olivia Foli ait été recrutée après son expérience d'intervention dans d'autres entreprises, je crois que vous en serez satisfait. Elle est d'ailleurs en thèse avec Norbert Alter qui est professeur à Dauphine. J'aurais pu la prendre, mais j'ai décidé de mettre la pédale douce. Ce n'est pas un rejet mais au point de vue âge, il fallait que j'arrête. Olivia, qui a été formée à Sciences Po, maintenant sera suivie au point de vue de sa thèse par Norbert Alter qui est lui-même professeur de sociologie à Dauphine et que je connais parfaitement, qui a d'ailleurs suivi un peu les mêmes chemins antérieurement et qui a été sociologue praticien aux Télécoms pendant dix ans, avant d'être ensuite au CNAM et à Dauphine, donc qui connaît bien le problème des développements des entreprises.* »

Le sous directeur général principal : « *Est-ce indiscret de vous demander sur quel sujet vous faites votre thèse ? Est-ce que cela a un lien avec la Caisse ?* »

O. Foli : « *Oui, le sujet générique porte sur l'évolution des identités professionnelles dans l'entreprise en changement, et mes observations se feront au sein de la Caisse.* »

Le sous directeur général principal : « *Les cas pratiques viendront de la Caisse ?* »

O. Foli : « *Exactement.* »

R. Sainsaulieu : « *Il faut que cela serve aux deux. Le principe du CIFRE c'est un double financement : à peu près 50 % par l'entreprise et 50 % par le Ministère de la Recherche. Il faut que le thème soit accepté par l'entreprise, et par le laboratoire de recherche où se situe le chercheur, en l'occurrence celui que j'ai fondé. C'est un dispositif très intéressant : à l'origine il a été créé pour les ingénieurs, mais les sciences sociales en ont bénéficié par la suite. C'est une double appartenance pendant trois ans.* »

Le sous directeur général principal : « *Je crois que vous aurez un champ d'observation important. Unique forcément, mais vu la taille de l'entreprise et les mutations auxquelles on peut assister, je crois que vous ne manquerez pas de matière. Moi, je me réjouis beaucoup que les sciences sociales par ce biais là, entre autres, puissent entrer à la Caisse.* »

Il faut relater à présent les expériences déterminantes réalisées au cours de l'année passée à l'Observatoire, et la façon dont les relations au sein de l'Observatoire se sont tendues, jusqu'à un blocage dans l'antagonisme.

Si Philippe, mon tuteur CIFRE, n'était pas présent le jour de mon arrivée, il organisa en revanche le lendemain une réunion pour officialiser la nouvelle situation, à savoir : son départ de l'Observatoire, le recentrage de ses activités sur le service qu'il dirigeait à la DGRH, les raisons de mon recrutement, et la répartition des prérogatives dans la cellule en attendant la fin des formations suivies par les chargées d'étude. Philippe expliqua la mission de supervision qu'il me confiait. Il précisa que je venais en tant que doctorante, et que par conséquent mon investissement à l'Observatoire serait limité (travail à mi-temps et à durée déterminée). Il annonça également que M. Alain, le directeur adjoint du DGRH et n+1 de la structure, déciderait de la nomination d'un nouveau responsable plénipotentiaire de l'Observatoire à l'issue de la formation des deux chargées d'étude.

Ce qui n'était pas dit, mais semblait assez clair, est que Philippe faisait le choix de recentrer ses activités sur les responsabilités qui étaient valorisées dans la carrière d'un directeur : c'était le poste de chef de service à la DGRH qui lui permettrait d'obtenir une promotion quelques années plus tard. Néanmoins il se positionnait toujours comme responsable hiérarchique de l'Observatoire, alors qu'il ne l'était plus. Il faut dire que M. Alain, qui était dorénavant le chef « du dessus », lui déléguait volontiers la coordination car Philippe connaissait bien la structure et ce que l'on y faisait. Cette familiarité n'est pas anodine car elle signifie que Philippe était capable de jongler avec une double posture. D'une part, celle de chef d'un service de contrôle et de prescription sur des tâches relevant essentiellement du domaine juridique, et cette responsabilité impliquait d'être diligent vis-à-vis du DGRH. D'autre part, Philippe était formé à la sociologie et possédait une capacité de prise de distance, ainsi qu'une connaissance du fonctionnement des organisations, qui lui permettaient de porter un regard critique sur la Caisse. Il se définissait comme un acteur à la frontière entre deux mondes (un marginal-sécant, selon le concept de H. Jamous) : celui officiel et politique de la Direction Générale de l'entreprise, où les critères valorisés sont surtout le grade hiérarchique, la connaissance technique, et le respect des textes et des directives ; et le monde des études et du conseil interne, qui nécessite une capacité de prise de distance, d'adaptation aux demandes, et une certaine liberté de penser et d'agir, la légitimité étant avant tout fondée sur la qualité de la prestation fournie aux commanditaires.

La position de l'Observatoire et sa légitimité vis-à-vis de la hiérarchie avaient évolué avec le changement d'équipe. D'après les témoignages de Monique, qui avait connu les deux époques, l'Observatoire avait précédemment fonctionné avec trois personnes qui s'identifiaient fortement à la mission qui leur était confiée, et qui avaient également une conception engagée du service à rendre à la Caisse. La fondatrice était à la fois très respectueuse de l'esprit de l'entreprise, avec son histoire, ses codes et ses normes, mais elle était aussi soucieuse de faire passer des messages qui, à son sens, étaient importants pour le développement économique et social de la Caisse et le « bien-être » des agents. Elle était un chef charismatique qui jouait de sa force de conviction, autant auprès de son équipe que de ses autres interlocuteurs. En outre la hiérarchisation était claire à cette époque : c'était la responsable qui avait créé et légitimé la structure, c'est elle qui possédait le plus haut grade hiérarchique, qui récoltait les lauriers, et qui les partageait volontiers avec sa petite équipe, qu'elle associait à toutes les étapes d'étude. Le fonctionnement était de type participatif avec une entente tacite entre les trois personnes de l'équipe pour préserver l'autonomie et la tranquillité qui étaient les leur dans ce lieu protégé du reste de la DGRH.

Au moment de la transition, la donne a changé en termes de ressources stratégiques (soit, selon M. Crozier et E. Friedberg, en terme de capital de pouvoir mobilisable par les acteurs) et d'ajustement entre les membres de l'équipe. Aucune des deux nouvelles chargées d'étude statutaires ne possèdent les ressources stratégiques de l'ancienne responsable. Elles n'ont pas un réseau assez élargi ni un grade suffisamment élevé pour être légitimes auprès des directeurs, et notamment pour nouer des contacts directs avec des chefs de service en vue de récolter leurs demandes. Par exemple, les prises de contact avec un directeur nécessitaient au préalable qu'un cadre supérieur (Philippe ou M. Alain en général) ait préparé le terrain en informant le directeur de la démarche de l'Observatoire. Les chargées d'étude n'ont pas non plus de qualification reconnue par leur hiérarchie pour la réalisation des travaux d'étude car leur formation n'est pas encore achevée à ce stade. Il leur fallait attendre l'obtention de leur diplôme pour améliorer leur légitimité professionnelle vis-à-vis de la Direction. En outre, la perspective d'une promotion possible au poste de responsable introduit une concurrence entre elles. En effet, à terme, la hiérarchie choisira la meilleure candidate, et les chargées d'étude doivent faire leurs preuves, tant pour la réalisation d'études que pour montrer qu'elles sont dignes de confiance et fidèles à « l'esprit maison » (tact et diplomatie essentiellement).

Cette situation aurait pu ne pas être problématique si l'équipe avait fonctionné sur le mode de la confiance et donné la priorité à la qualité des prestations fournies aux commanditaires. Les compétences et les effectifs disponibles devaient permettre la réalisation

des études dans de bonnes conditions, si nous avons fonctionné dans l'entraide et la mutualisation des connaissances. Mais c'était sans compter sur les désirs de promotion de l'une des deux chargées d'étude, Carole. Elle était la plus âgée (environ 50 ans), cadre montée du rang, et n'avait jamais exercé de fonction d'encadrement d'une équipe auparavant. Elle parlait ouvertement de son projet ascensionnel et elle savait en postulant à l'Observatoire qu'un grade supplémentaire serait à la clé si elle réussissait sa formation et si elle était bien évaluée par ses chefs. L'autre chargée d'étude, Dany, n'avait pas le même profil : beaucoup plus jeune (la trentaine), cadre maison également mais d'un grade moins élevé, elle avait déjà exercé des fonctions d'étude dans un service qualité, où elle avait fait l'expérience de la relation de service. Elle avait souvent changé de poste, au gré de l'intérêt que représentaient les activités à ses yeux. Cela lui avait d'ailleurs coûté un ralentissement de carrière, puisqu'elle disait être à la traîne des avancements par rapport aux personnes de la promotion recrutées la même année qu'elle. Ce qui l'intéressait dans le poste de chargée d'étude était l'autonomie, le domaine d'activité - elle avait postulé à l'Observatoire après avoir rencontré sa fondatrice – et la perspective de suivre une formation diplômante dans un domaine nouveau et attrayant pour elle.

Dans cette ambiance tendue, où les motivations professionnelles étaient diamétralement opposées, mon recrutement a introduit une incertitude supplémentaire : j'étais considérée comme une concurrente potentielle dans la course à la promotion. C'est du moins ce dont ne démordra pas Carole, malgré les messages rassurants de ses chefs qui lui promettaient une promotion à l'issue de sa formation, et malgré mes dires (je l'assurai à plusieurs reprises que seule la thèse était un projet moteur à mes yeux). Elle était la plus gradée des quatre personnes de l'équipe, et cela lui conférait une ressource stratégique importante dans cet univers.

Les difficultés de coopération apparurent très vite. Carole souhaitait avant tout étendre son pouvoir sur les deux concurrentes qu'elle avait désignées, Dany et moi. Quant à Monique, l'assistante, elle ne comptait guère aux yeux de Carole, qui n'accordait aucune valeur à la connaissance que Monique possédait de l'historique des travaux de l'Observatoire. Monique déplorait que Carole l'exclue des travaux d'étude, car elle avait l'habitude d'être associée à toutes les activités de l'équipe précédente. Elle se mettait de plus en plus en retrait vis-à-vis de Carole, et elle rechignait à accorder une participation dépassant ses prérogatives d'assistante.

La moindre décision à prendre faisait l'objet d'une négociation compliquée et la coopération devenait de plus en plus lourde à obtenir. Comme le rôle de supervision scientifique me revenait, j'étais parfois amenée à trancher, et Carole le prenait mal, d'autant que je n'avais aucun grade hiérarchique qui aurait justifié à ses yeux une prérogative d'encadrement. Elle adoptait en conséquence un comportement de freinage, ou alors elle remettait en cause les décisions collectives, ce qui à la longue était usant et favorisait une ambiance très tendue.

Je fis part de mes difficultés à Philippe, dès le deuxième mois après mon embauche. Il me confia avoir lui-même été en butte au comportement de Carole, très difficile à manager selon lui, d'un caractère imprévisible et en demande de reconnaissance hiérarchique. C'était donc en connaissance de cause que Philippe m'avait mise en situation d'encadrement, et il pouvait envisager que si lui-même, avec un grade de directeur adjoint, avait peiné dans sa fonction d'encadrement, une jeune doctorante sans statut se heurterait également à des difficultés importantes. Pour résoudre les problèmes, Philippe suggéra à M. Alain de rédiger une lettre officielle de la mission qui m'était confiée, avec un descriptif de poste associé, afin que mes prérogatives soient officialisées par écrit auprès de l'équipe. Philippe les présenta au cours d'une réunion spécialement organisée pour l'occasion. La solution qu'il trouva pour présenter les choses et apaiser les tensions fut de répartir les prérogatives selon deux pôles : la supervision scientifique, qui me revenait, et la direction administrative, qui revenait à Carole. Cette dernière obtenait donc un élargissement de ses prérogatives puisqu'elle pouvait à présent bénéficier d'une délégation de signature pour l'activité courante de l'Observatoire (engagement de factures, pointage des horaires et des congés, etc.).

Mais cet accord ne fut pas suffisant. Les tensions dans l'équipe s'accroissaient de jour en jour. Pour tenir malgré tout et réaliser tant bien que mal les études qui étaient commandées à l'Observatoire, nous étions de plus en plus dans l'évitement : les moments de coordination étaient réduits à leur strict minimum, juste le temps nécessaire pour s'entendre sur le travail à réaliser et surtout se répartir les tâches, afin de réduire les interactions.

Dany et moi n'avions aucun problème pour travailler ensemble : Dany avait envie d'apprendre, et elle me transmettait ses connaissances précieuses sur la Caisse et ses modes de fonctionnement. Carole préférait systématiquement travailler seule, et elle nouait des contacts avec des responsables de la Caisse et des consultants externes, pour se faire aider et conseiller quant à l'activité et l'avenir de l'Observatoire. Elle remettait sans cesse en cause nos modes de fonctionnement collectifs et nos objectifs d'activité. Quant à Monique, qui était

autrefois associée aux travaux de l'ancienne équipe, elle avait de moins en moins goût à y participer. Elle faisait part de son savoir et de ses suggestions à Dany et moi, quand nous étions entre nous, mais elle s'effaçait sur la scène collective formelle.

Des moments de convivialité subsistaient cependant. Dany, Monique et moi avions beaucoup de plaisir à échanger sur la Caisse et son histoire. Monique, ancienne, y avait un réseau étendu et le goût pour les anecdotes sur la vie des agents et sur les habitudes « maison ». Elle jouait volontiers, avec Dany, un rôle de traduction et de facilitation à mon égard : elles me présentaient des personnes avec qui elles avaient des affinités, elles me faisaient visiter des coins reculés de la Caisse - dont les locaux sont immenses, et où je me perdais fréquemment. Un grand moment pour moi fut la visite privée des appartements du Directeur Général Principal de la Caisse. Situés dans un hôtel particulier du XVII^{ème} siècle, c'étaient des lieux de prestige, magnifiquement décorés, avec un mobilier et des pièces d'époque. Ils étaient destinés aux réceptions officielles (comme par exemple le petit déjeuner mensuel avec les journalistes de la presse écrite) et aux réunions avec des personnes importantes (comme par exemple les déjeuners entre directeurs généraux). Mes collègues m'amenaient également avec elles dans leurs pérégrinations à la pause déjeuner, et je découvrais que les agents avaient leurs habitudes non seulement à la Caisse mais aussi à l'échelle de tout un quartier, que ce soit dans les restaurants, les commerces, ou les cabinets médicaux, un peu comme si cet endroit du cœur de Paris vivait au rythme de la Caisse.

Le *modus vivendi* adopté par l'équipe permit de stabiliser les tensions pendant quelques mois, mais ne fut pas suffisant pour éviter le conflit. Le désir d'extension du pouvoir de Carole était important, et les bonnes résolutions collectives ne tenaient pas plus que quelques jours. Elle mobilisait ses ressources pour assurer un contrôle administratif de plus en plus strict et envahissant, et pour étendre ainsi son emprise sur l'équipe. Dany étant partie pour un an en congé de maternité, j'étais la principale cible de ses assauts, et la pression montait au fur et à mesure qu'approchait la date de la fin de la formation de Carole, date qui signerait sa promotion au poste de responsable de l'Observatoire. J'essayais de tenir le coup en me confiant à Monique, et nous nous soutenions mutuellement. Je sollicitais également de plus en plus fréquemment l'avis de Philippe : il me conseillait de prendre de la distance et de choisir mes priorités, le plus important étant l'avancée de ma thèse ; mais il ne prit jamais l'initiative d'intervenir sur la scène officielle pour aider à résoudre des conflits devenus de plus en plus douloureux à vivre.

Après un an passé à la Caisse, je pris conscience que la situation n'était plus tenable en l'état. D'une part je n'avais pas suffisamment avancé, à mon goût, sur mes investigations personnelles : l'ambiance de l'Observatoire me minait, je perdais de l'énergie pour réaliser mes recherches, et en outre les velléités croissantes de contrôle de Carole, sur les horaires et absences par exemple, augmentaient encore mes contraintes. D'autre part je m'aperçus que la partie d'un rapport d'étude que j'avais rédigée avait été modifiée et diffusée à mon insu, ce qui représentait à mon sens une intrusion sur mes prérogatives et finissait de me décourager. Je sollicitai alors un rendez-vous auprès de M. Alain, le responsable n+1 de l'Observatoire, dans l'idée de lui demander d'intervenir sur une situation devenue intenable. Mais il ne répondit pas à ma demande. Un mois plus tard, l'ambiance était telle que je craquai nerveusement. Je me rendis à l'infirmerie et le médecin du travail qui me reçut fit le constat que la situation de l'Observatoire devait être assainie sans attendre. Le médecin intervint auprès de M. Alain au titre de son droit d'alerte sur la dégradation des conditions de travail. Une solution devait être trouvée.

Nous résumons par les commentaires et le schéma ci-dessous les relations stratégiques et les jeux de pouvoir à la DGRH, en nous inspirant de la méthode d'analyse stratégique des organisations de Michel Crozier et Ehrard Friedberg (1977). La zone d'incertitude concernée dans laquelle se déploient les jeux d'acteurs est de nature organisationnelle, à savoir : quelle organisation doit être mise en place à l'Observatoire pour assurer la pérennité de son fonctionnement et la transition avec l'arrivée d'une nouvelle équipe ? Cette incertitude est fortement pertinente et mobilisatrice pour les membres de l'Observatoire, dont les enjeux sont soit professionnels (réaliser de « bonnes » études, dans la continuité des démarches et travaux développés par l'équipe fondatrice), soit promotionnels (obtenir le poste de responsable de l'Observatoire, à pourvoir au terme des formations diplômantes suivies par les chargées d'étude).

Les ressources stratégiques que possèdent les acteurs n'ont pas la même importance par rapport à l'incertitude organisationnelle. Les prérogatives administratives de la chargée d'étude 1 (Carole) représentent une ressource stratégique importante dans le système, car elles lui assurent une position d'interlocuteur avec le directeur en position n+1 pour toutes les tâches relevant de la gestion de la structure. Cette position lui permet d'avoir quasiment le monopole des relations avec le directeur car, en dehors des dossiers relevant de la gestion, celui-ci s'intéresse peu à l'activité de conseil et d'étude de l'Observatoire. En revanche, il est important pour lui que l'Observatoire soit en conformité vis-à-vis des règles de

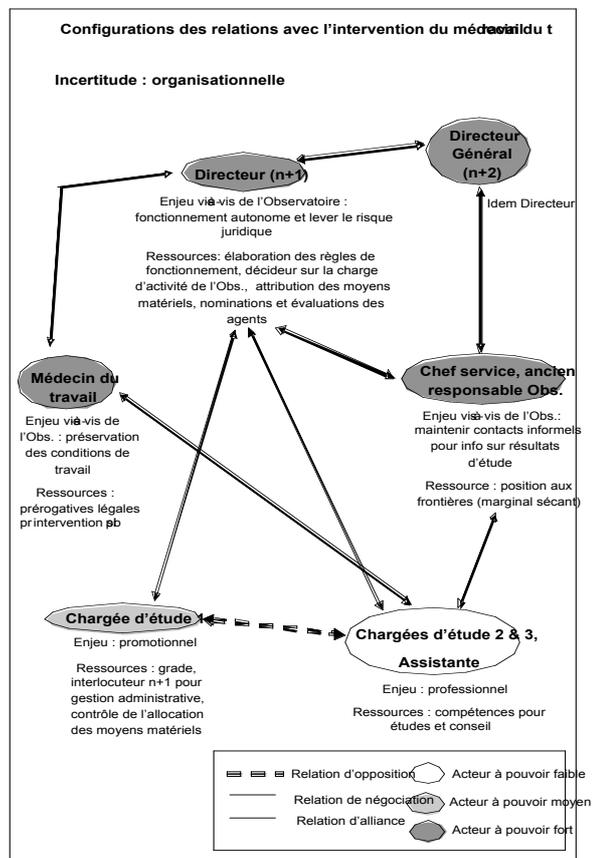
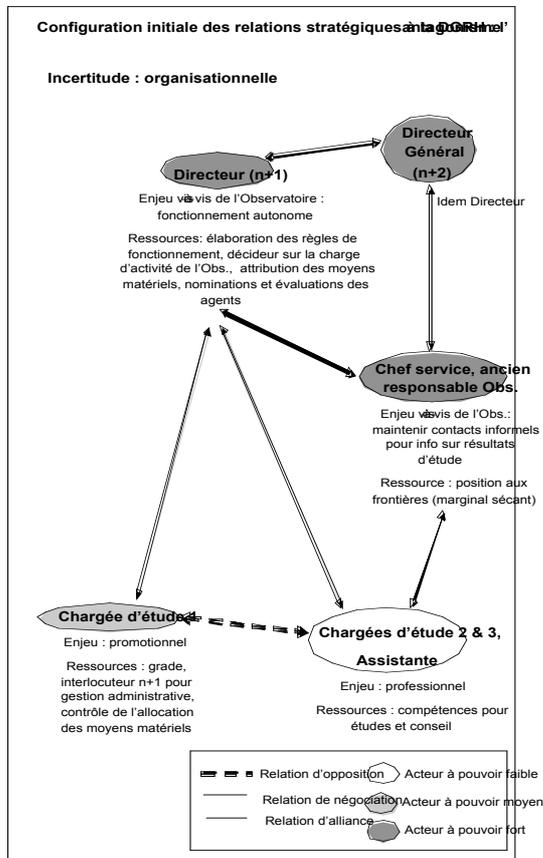
fonctionnement de la DGRH (reporting sur les budgets, planification des horaires de travail et des congés, etc.), et c'est à la chargée d'étude 1 qu'il s'en remet dans ce domaine. Les prérogatives administratives de la chargée d'étude 1 lui attribuent aussi le contrôle de l'application des règles de gestion du personnel (horaires journaliers, congés, absences pour déplacement et missions) et le contrôle de l'allocation des moyens matériels (répartition des budgets). Les autres agents de l'Observatoire sont donc en position de dépendance dans le domaine administratif, et la chargée d'étude 1 possède une ressource importante lui permettant de peser sur la relation de pouvoir avec ses collègues.

Quant aux ressources des autres membres de l'Observatoire (chargées d'étude 2 et 3 et l'assistante), elles sont professionnelles essentiellement : ces personnes possèdent les compétences nécessaires pour assurer les missions de conseil et d'étude qui sont au cœur de l'activité de l'Observatoire, ainsi qu'une forte capacité à coopérer entre elles et avec les commanditaires. Elles sont cependant en position de faiblesse dans le système concerné car leurs ressources professionnelles ont peu de valeur pour les personnes qui ne s'intéressent pas de près aux études réalisées (ce qui est le cas du directeur n+1, à l'exception des études où il est partie prenante), et elles ne possèdent pas un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour pouvoir prendre des contacts directs avec des commanditaires.

Si l'incertitude est mobilisatrice pour les personnes de l'équipe qui subissent au quotidien les conséquences du flou organisationnel, et qui essaient par là d'étendre leur zone de pouvoir (c'est-à-dire leur capacité à peser sur l'autre dans la relation), l'incertitude est en revanche peu pertinente pour les acteurs situés en dehors de l'Observatoire. En effet, l'organisation et le devenir de la structure ne représentent pas un enjeu sur lequel ils sont amenés à se mobiliser dans leur stratégie d'action. En revanche, suite à l'alerte du médecin du travail, les tensions à l'Observatoire deviennent un enjeu mobilisateur pour la hiérarchie car il existe un risque juridique à négliger la dégradation des conditions de travail, et les responsables de la Direction sont susceptibles de devoir rendre des comptes aux partenaires sociaux sur ce point.

Avant l'intervention du médecin du travail, la configuration du système de relations correspond en définitive à la figure de « l'antagonisme » (Francfort *et alii*, 1995, p. 190) : les relations sont bloquées autour de la répétition d'une opposition à la base qui n'est pas régulée par la hiérarchie. L'ancien responsable de l'Observatoire, à présent en dehors de la ligne hiérarchique, ne joue pas un rôle de contre-pouvoir car il ne s'immisce pas dans la gestion de l'équipe (cela reviendrait à empiéter sur les plates-bandes de son directeur). Il joue en revanche un rôle de modérateur car il reste proche des personnes de l'Observatoire, avec qui il

LES RELATIONS STRATÉGIQUES A LA DGRH



entretient des contacts informels. Sa stratégie ne permet cependant pas de résoudre l'antagonisme ni d'apaiser les tensions.

Le blocage de la situation se lève suite à l'intervention d'un acteur fort, en position de contre-pouvoir : le médecin du travail, qui possède une ressource stratégique primordiale puisqu'il est en mesure d'intervenir sur une situation quand il la juge critique, et d'obliger les responsables à trouver un accord pour l'amélioration des conditions de travail. Le diagnostic de la situation qu'établit le médecin du travail l'amène à se positionner en soutien aux agents « professionnels » de l'Observatoire.

11 f) L'expérience déterminante

Le récit sur la première année passée à l'Observatoire prend surtout de la valeur dans la construction de notre objet de recherche quand on considère son dénouement. Le mode de résolution du conflit semble significatif du fonctionnement du système, et c'est la réunion finale qui a représenté pour moi un déclic majeur, sur le plan expérientiel et intellectuel, à l'origine de mon désir de comprendre la culture bureaucratique et le vécu des agents dans ce système.

Il faut préciser que, si mon expérience professionnelle était relativement courte à l'époque (cinq ans), je n'étais pas complètement naïve ni inexpérimentée sur les enjeux qui sous-tendent la relation entre un intervenant et un commanditaire, ni sur les dynamiques sociales propres à l'entreprise. Les notions de système client, de passage de la demande à la commande, de confrontation entre groupes aux enjeux divergents, et de réflexivité de l'intervenant, m'étaient familières, tant sur le plan intellectuel que du point de vue de l'expérience, puisque j'avais déjà réalisé un certain nombre de diagnostics et interventions en entreprise. L'une d'elles, menée pendant un an sur un site industriel en restructuration, a d'ailleurs fait l'objet d'une publication²⁹ ; et j'avais également contribué à l'élaboration de l'ouvrage du collectif RITE sur l'intervention sociologique en entreprise³⁰.

M. Alain, me convoqua dans son bureau, quelques jours après l'intervention du médecin du travail. Il était secondé par Philippe, mon tuteur CIFRE, qui jouait à cette occasion son rôle de spécialiste juridique. Le cadre était loin d'être neutre, et je compris tout de suite qu'il ne s'agissait pas d'une simple réunion pour établir un diagnostic de la situation mais d'une confrontation hiérarchique. M. Alain avait déjà un avis sur les événements et commença l'entretien en me vilipendant : « *vous avez fait une démarche auprès du médecin du travail qui m'étonne, ce n'est pas comme ça qu'on résout un conflit dans l'entreprise, Mademoiselle* ». Il avait en outre reçu Carole avant moi et il avait listé les récriminations qu'elle portait à mon encontre : un manque de bonne volonté, une attitude froide, un travail inachevé, une absence d'une semaine pour assister à un séminaire organisé par la Caisse sur la gestion des ressources humaines³¹. M. Alain attendait des justifications de ma part, et je

²⁹ FOLI Olivia, 2001, « Un dirigeant au cœur d'une mutation industrielle. L'histoire d'un repositionnement », *Sociologies Pratiques*, n°4, p 69-90.

³⁰ UHALDE Marc (dir.), 2001, *L'intervention sociologique en entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer. L'équipe RITE (Recherche et Intervention sur les Transformations de l'Entreprise) faisait partie du LSCI-CNRS.

³¹ J'avais été autorisée à assister à ce séminaire au titre de mes observations de recherche. Il s'avère qu'il était destiné à des cadres venus d'autres Caisses étrangères, et que ma présence pouvait donc être assimilée au fait que je faisais partie de l'encadrement, ce qui n'était pas le cas. La participation des cadres de la Caisse à ce séminaire était en outre filtrée : seuls les chefs de service y avaient accès. L'autorisation de ma présence avait par conséquent de quoi attiser les jalousies.

compris qu'il me recevait pour me blâmer : « *des accusations réciproques : c'est rare* », « *ce qui est délicat est que vous avez alerté le médecin du travail et que vous avez mis en cause Madame [nom de Carole], donc on va donner des suites, il va y avoir une enquête, on ne prend pas à la légère des conflits de personnes qui dégénèrent.* ». Le ton de M. Alain était très autoritaire, j'étais en faute et il me le signifiait sans détour, glissant au passage des blâmes sur mon « mauvais comportement ». Je donnai ma version des faits quand il me laissa la parole. Je considérais que je n'avais pas à me justifier sur l'état de nervosité qui m'avait amenée à chercher refuge auprès du médecin du travail car cela relevait de ma santé personnelle. La situation avait atteint son paroxysme, j'en étais certes co-responsable et partie prenante, et j'avais échoué dans la fonction de supervision que l'on m'avait confiée. Mais je rappelai à M. Alain qu'il ne m'avait pas reçue au moment où il aurait été encore temps de trouver une solution au conflit, et que Philippe était également informé des événements. Il fallait à présent qu'un aménagement soit trouvé car depuis un an je n'arrivais pas à travailler sereinement sur ma thèse, alors que le cadre juridique qui nous unissait était une convention CIFRE. Dans ces conditions, le cadre contractuel n'était pas respecté, et je formulai alors une requête (que je considère aujourd'hui comme excessive) : je demandai à rattraper le temps perdu et à me consacrer entièrement à ma thèse. Ma position déclencha les foudres de M. Alain qui déclara avoir les moyens de bloquer mes investigations si je n'y mettais pas du mien dans le travail que je devais à l'entreprise : « *il me suffit de passer quelques coups de fil et vous n'aurez aucun rendez-vous* », « *de toute façon la Caisse se moque de la résiliation du contrat CIFRE, c'est une somme d'argent à verser, c'est tout* ».

L'échange fut long (une heure), houleux, et même violent par moments. Je dis que je ne savais pas si je souhaitais rester à la Caisse dans ces conditions. M. Alain conclut sur une proposition : je pouvais obtenir une mutation dans un autre service de la DGRH tout en gardant le même type d'activité d'étude et de conseil, dans le mi-temps que je devais consacrer à l'entreprise. Mes investigations pour la thèse étaient de ma responsabilité – il en parlait comme s'il s'agissait d'un hobby - et tout se passerait bien si je collaborais sans faire de problèmes : « *repartons sur des bases nouvelles : une part sur vos travaux, une part sur la Caisse, je peux expliquer à votre directeur de thèse que ce qu'on vous demande est en lien avec votre thèse* », « *il faut bien que vous continuiez à travailler avec nous, vous vous êtes d'ailleurs engagée à me fournir une note sur le climat social* », « *il faut prendre sur soi, dans les entreprises il faut aussi faire des efforts* », « *il faut repartir sur des bases nouvelles, vous êtes dans une entreprise où il faut apporter sa pierre* ». Le ton qu'il adoptait au moment de se quitter se voulait rassurant, voire paternaliste : « *je ne suis pas en train de dire que les torts*

sont de votre côté, on aurait préféré que l'Observatoire continue à fonctionner de manière autonome ». Pendant l'entretien, Philippe n'avait rien dit de ce qu'il connaissait de la situation ni des difficultés qu'il avait lui-même endurées : il était là en tant que conseiller juridique de M. Alain et il abonda à plusieurs reprises dans son sens. Il essaya cependant de me consoler dans le couloir à la sortie de la réunion ; je refusai ses attentions.

En quoi ce dénouement fut-il déterminant pour mon projet de recherche ? Nous sommes dans le cas de figure présenté par S. Dufoulon, J. Saglio et P. Trompette (1999) : l'altérité se dévoile dans la confrontation ; considérer le heurt culturel et les raisons du malentendu est un moment de reconstruction du sens et des règles de comportement socialement admises. En l'occurrence, l'expérience vécue à la Caisse révèle une série de paradoxes et de dissonances qui m'ont fortement stimulée.

Sur le plan intellectuel, j'étais interloquée par l'épreuve que je venais de vivre. Ce qui m'interpellait était les raisons pour lesquelles la situation s'était enlisée, et pour lesquelles les directeurs avaient laissé pourrir les problèmes et abandonné leurs agents en plein désarroi, alors qu'ils étaient informés de la situation, par les deux parties en opposition.

Le mode de résolution du conflit me paraissait *disproportionné et décalé*. Dans un premier temps, les problèmes n'avaient pas été entendus ni traités au moment où ils s'étaient présentés, comme si les témoignages des agents n'avaient pas de valeur. Ceci alors qu'un des responsables était bien placé pour savoir que les difficultés de management étaient réelles, puisqu'il les avait lui-même expérimentées. Au moment où l'intervention du médecin du travail rendait publique la gravité de la situation, c'était un registre pour le moins agressif qui était adopté. Les hiérarchiques se prétendaient soudain très préoccupés par le conflit en question, alors qu'ils ne l'avaient pas pris au sérieux pendant toute une année. Le risque juridique encouru du fait de la dégradation des conditions de travail dénoncée par le médecin du travail justifiait sûrement ce revirement de situation. Ils affirmaient en outre de façon radicale leur position de pouvoir et leur autorité : le ton était incriminant dès le départ, et les chefs signifiaient qu'il leur était très facile de neutraliser un agent. Ils se mettaient en scène comme étant des personnes capables de prendre des décisions très dures. Ils suggéraient également que l'isolement et la « placardisation » (Lhuillier) étaient des menaces prégnantes, et que les subalternes pouvaient finalement s'estimer satisfaits qu'on leur confie des tâches à réaliser.

Ce que je retins *in fine* comme enseignements influençant ma recherche était de deux ordres. En premier lieu, les demandes de résolution des conflits émanant des membres de

l'Observatoire avaient été ignorées par la hiérarchie, ou du moins non suivies d'effets. Cela représentait un déni des plaintes des agents. J'avais en particulier fait personnellement l'expérience de la disqualification de ma plainte par ma hiérarchie, ainsi que du sentiment d'isolement et de profond désarroi que cela pouvait provoquer. L'analyse du processus de prise en compte des demandes portées par les plaintes m'a par la suite fortement intéressée, et j'y consacrerai une partie de ma démonstration. En second lieu, j'avais fait personnellement l'expérience de la dureté des relations hiérarchiques à la Caisse. J'étais alors en mesure de comprendre bien mieux les récits des agents qui m'avaient déjà rapporté des expériences similaires qu'ils avaient vécues. Mes difficultés à œuvrer dans la mission qui m'était confiée et à faire entendre mes problèmes résonnaient alors avec ce que j'avais entendu par ailleurs, au cours des entretiens de recherche ou de témoignages en immersion. Cela autorisait à mon sens la généralisation de l'interprétation de l'événement que j'avais vécu : il n'était pas isolé mais révélateur d'un phénomène plus étendu – que je nommai plus tard la disqualification de la plainte authentique inhérente la régulation bureaucratique (cf. chapitre 4). Pour faire le lien avec les enseignements des ethnographes que nous considérons plus loin, et ceux de J. Favret-Saada (1977) en particulier, la place qui m'était à présent attribuée dans le système et que je prenais en m'engageant dans l'action m'amenait à reconsidérer mon angle d'étude ainsi que mon regard sur le système étudié.

Mes vicissitudes étaient ainsi matière à appréhender les caractéristiques de la culture du système. Beaucoup d'éléments laissaient à penser qu'*un tabou était brisé*. Les remarques nombreuses sur le « *ça ne se fait pas* » et « *il le faut bien* » le suggéraient. Il semblait que ce qui posait problème était moins les actes (en l'occurrence des comportements abusifs) que la dénonciation de ces actes, et finalement *le non-respect d'une forme bienséante des relations*. Ce que les responsables considéraient comme choquant était en effet le recours à un acteur externe, le médecin du travail, indépendamment de la nature des événements qui avaient eu lieu. Il aurait été préférable que les protagonistes prennent sur eux, quitte à ce que la tension nerveuse les atteigne fortement. Il aurait mieux valu que le linge sale soit lavé en famille, c'est-à-dire en l'occurrence qu'il ne soit pas lavé du tout, puisque les demandes d'aide n'avaient pas été prises en compte par la hiérarchie. L'affront était d'autant plus difficile à accepter qu'il venait d'un mauvais endroit : c'était une salariée au statut considéré comme précaire (en contrat à durée déterminée), dont on attendait surtout de la docilité, qui remettait en cause les usages de comportement, et qui plus est ceux de l'encadrement.

Le déroulement était enfin très surprenant si l'on prenait en compte les conditions dans lesquelles j'avais été recrutée. Alors que quelques mois plus tôt les responsables m'assuraient

de l'intérêt qu'ils portaient à mon projet de recherche et de la valeur qu'avaient mes compétences, les mêmes personnes se défaussaient, ne prenaient pas au sérieux les responsabilités qu'ils m'avaient confiées, et n'accordaient plus aucun intérêt à mes travaux de recherche. Visiblement il ne fallait pas se fier aux déclarations, même si elles étaient tenues publiquement en haut lieu. Les recommandations et les encouragements exprimés en réunion par la haute hiérarchie (le sous-Directeur Général Principal, s'appuyant sur le « Professeur » Sainsaulieu) n'avaient plus de valeur. La parole donnée avait un sens dans certaines circonstances, mais dans un autre contexte elle ne comptait plus du tout. Je compris que je me situais dans un univers où les relations sont politiques et les positions volatiles en fonction des contraintes et des opportunités que les protagonistes perçoivent sur le moment.

Ajoutons enfin une dernière analyse, car le destin de l'Observatoire et de la fonction « études » permet de saisir les grandes lignes des jeux d'acteurs à la Caisse (au sens de Crozier, Friedberg, 1981).

Dans l'exemple qui nous intéresse, mon recrutement était une bonne opportunité pour les responsables car il permettait de réaffecter à temps plein un chef de service à la DGRH. Quant à la succession à l'Observatoire et aux compétences nécessaires pour le pérenniser, il s'avère que cette question comptait peu par rapport aux enjeux de la hiérarchie. La structure était tolérée plus que soutenue par les chefs, et il fallait en entendre parler le moins possible. Les chefs ne cherchaient pas à comprendre ce que l'on y faisait, et ils ne voulaient pas avoir de problème avec les personnes qui y étaient affectées. Les seuls moments de considération venaient quand se présentait un besoin d'étude à la DGRH, comme par exemple réaliser une note de climat social, ou une étude sur les motivations au départ en retraite anticipée. Mais ces études étaient en fait demandées par le niveau supérieur, au sommet de la Caisse. Les responsables utilisaient alors la ressource « Observatoire » pour satisfaire la demande du dirigeant et, puisque la structure était rattachée à leur direction, ils pouvaient revendiquer la propriété des résultats - à condition toutefois qu'ils soient bien accueillis par le commanditaire. Ainsi, même si les responsables ne se préoccupaient guère de ce que l'on faisait à l'Observatoire, celui-ci contribuait paradoxalement au prestige de la direction : la cellule était un moyen disponible, mobilisable à toute heure, pour satisfaire les exigences du sommet³². Peu importe qu'elle soit en sous-activité le cas échéant, quand les demandes

³² Un signe montrant que l'existence de l'Observatoire contribue au prestige de la Direction est la façon dont les directeurs ont l'habitude de le présenter sur les scènes externes. Par exemple, au cours d'un séminaire

d'étude se faisaient rares : il suffisait que les agents répondent avec zèle, en cas de besoin, et qu'ils se fassent discrets pendant le reste du temps.

En résumé, c'était finalement l'expérience d'un écart que je réalisais : *l'écart entre la parole donnée et les comportements effectifs*. La confrontation donnait à voir un mode de régulation sociale fondé sur l'évitement, le non-dit, les comportements instrumentaux, et la primauté accordée au statut et à la carrière. Dans l'interstice creusé par cet écart se nichait en outre une norme sociale, implicite mais bien tangible, relevant du respect, du tact, de la bienséance et de la diligence vis-à-vis de la hiérarchie.

11 g) Un dilemme : partir ou continuer ?

Après mon épreuve douloureuse, la question cruciale qu'il me fallut résoudre au début de la CIFRE était de décider si je voulais rester à la Caisse dans ces conditions. J'avais conscience que, contrairement aux engagements pris au départ, mes travaux de recherche n'intéressaient personne dans l'entreprise, à l'exception de mon tuteur. Mais celui-ci avait donné la preuve qu'il tenait avant tout à son rôle de chef de service, et son temps et son engagement sur des projets annexes étaient somme toute assez limités.

C'est l'avis de mon directeur de thèse qui a pesé pour beaucoup dans la balance : lors de nos rendez-vous, il a souligné que les difficultés dont je faisais part donnaient à voir une forme singulière de régulation, et il m'invita à parier que des résultats stimulants pouvaient naître de l'expérience d'immersion dans ce système social. La supervision et le soutien de mes collègues de l'équipe RITE du L.S.C.I. ont aussi été décisifs, et cela m'a peu à peu laissé penser que le jeu en valait la chandelle. Il aurait de toute façon toujours été possible de renoncer plus tard à la CIFRE, si d'autres problèmes se présentaient. Les encouragements de ces proches de la communauté scientifique m'ont finalement permis de me mobiliser à nouveau sur mon terrain d'étude. Ce soutien est une ressource primordiale car, comme le souligne Howard S. Becker, la confiance est essentielle pour trouver la « liberté intellectuelle et affective qui nous est nécessaire à tous si nous voulons créer. » (Becker, 2004, p. 122).

international, l'Observatoire fut décrit comme une entité centrale dans la réflexion stratégique sur la politique de gestion des ressources humaines et le climat social à la Caisse.

A ces encouragements sur le plan intellectuel se sont ajoutés des arguments pragmatiques qui étaient que l'abandon de la CIFRE aurait signifié la perte d'une source de financement sans laquelle je n'aurais pas pu faire de doctorat, ainsi que la perte des douze premiers mois du travail que j'avais réalisé sur cette organisation. Cela aurait représenté pour moi un échec et un renoncement importants.

11 h) La transition

Je décidai de continuer. J'acceptai la proposition de changement de service à la Caisse et j'étais prête à continuer à réaliser les travaux que me demandait l'entreprise. Pour tenir, il était nécessaire de clarifier pour moi-même ma position et ma ligne de conduite à la Caisse. J'étais dorénavant placée sous la responsabilité hiérarchique de mon tuteur CIFRE, dans son service. Les événements précédents voulaient que la confiance que nous nous accordions mutuellement était ternie, et nos relations s'étaient refroidies. J'adoptais alors une attitude docile et je répondais aux demandes hiérarchiques en me calquant sur le cadre contractuel qui avait été réaffirmé. La conduite que j'adoptais par pragmatisme, eu égard mes déboires antérieurs, faisait écho à ce dont me témoignaient certains interviewés par ailleurs : s'en tenir aux prescriptions hiérarchiques et ne pas trop s'investir dans son travail permet de se protéger en tant qu'individu et de tenir dans le système. Nous reviendrons sur ce point dans la démonstration.

Mon tuteur était à présent mon seul interlocuteur hiérarchique, ce qui facilita les contacts formels. Quand je repris mes fonctions, il déclara : *« on a tout intérêt à ce que tu sois le plus indépendante possible pour avoir des résultats d'étude intéressants. »*. Ce n'était pas une parole en l'air : mon tuteur me remit une lettre de mission qui me permit enfin d'obtenir des contacts en interne pour ma recherche, puis je fus autonome jusqu'à la fin de mon contrat. Je bénéficiais aussi d'une intégration plus claire à la DGRH : mon bureau était dorénavant situé plus près des locaux « centraux » où se trouvaient la plupart des agents, j'étais invitée à la réunion mensuelle du service, et j'étais inscrite au circuit de diffusion des documents internes.

Il était évident pour moi que seul mon projet de recherche pouvait être un moteur : je lui donnais la priorité, en toutes circonstances. Je réalisais consciencieusement les études demandées par la hiérarchie, mais je les considérais surtout comme des opportunités pour

obtenir des entretiens ou pour tester mes hypothèses de recherche. Je m'investissais dans mon travail de façon mesurée, oscillant entre engagement personnel et simple exécution, selon les circonstances. C'est ainsi que je cheminais progressivement vers la construction de mon objet de recherche.

I 2) Cheminement vers la construction de l'objet

Dans la perspective ethnographique, le chercheur peut se sentir dérouter car son questionnement est extrêmement flou au départ : il découvre en avançant, au fur et à mesure de son intégration, les phénomènes pertinents pour comprendre le milieu étudié, il induit, et il note après coup ce qu'il voit et entend. Il peut toutefois considérer, à l'instar d'O. Schwartz, que cette difficulté est un moyen d'action : « Le premier objet de l'enquête n'est pas de répondre à des questions mais de découvrir celles qu'on va poser, et il faut, pour cette simple découverte, du temps : le temps de comprendre où sont, dans l'univers des enquêtés, les problèmes et les enjeux, et de parvenir à une perception suffisante de leur vie pour dégager ce qui vaudrait la peine d'être étudié. » (Schwartz, 1993, p. 281).

Le temps est donc un atout pour le chercheur. Dans notre cas, il a permis la découverte de l'altérité et il a ouvert une piste essentielle, qui allait conditionner la suite de la recherche : *la régulation bureaucratique heurte la subjectivité des individus*. L'expérience vécue posait en effet la régulation sociale à la Caisse comme phénomène énigmatique, subtil et complexe, tant les normes sociales étaient fortes et étendues, et tant la parole semblait décalée des attitudes et des comportements. L'écart entre les actes et les discours était à présent mis à jour, et l'on s'apercevait de la plus-value de l'observation qui permet, comme le montre La Pièrre (1934) dans son expérimentation sur l'accueil des clients chinois dans l'hôtellerie aux Etats-Unis, de prendre la mesure du décalage entre ce que les personnes disent qu'elles font et ce qu'elles font de ce qu'elles disent. Outre le projet de caractérisation de la régulation sociale, des interrogations surgissaient sur le vécu des agents, et sur leur expérience identitaire en particulier. Telles étaient nos questions de départ : Comment les individus vivent-ils la régulation bureaucratique ? Quel degré de conscience en ont-ils ? Quels sont ceux qui l'acceptent, qui en tirent un bénéfice, et quels sont ceux qui la supportent mal ? Si cet univers est dur à vivre, quelles sont les raisons pour lesquelles on fait le choix d'y rester ? Quelles

sont les ressources personnelles déployées pour tenir malgré tout ? Quels sont les bénéfices secondaires obtenus en faisant le choix de rester ?

I 2 a) L'immersion : un mode particulier d'accès à la connaissance

En définitive, l'immersion à la Caisse donne un point de vue original sur le vécu des individus puisque l'expérience du chercheur est liée à la leur. Cette perspective est tout à fait primordiale dans un univers où les jeux d'acteurs sont feutrés et sophistiqués, et il y a fort à parier que seule l'immersion permet d'accéder à la perception de cette réalité. Nous savons en effet que la parole est contrôlée vis-à-vis des personnes étrangères et que, même en étant intégré dans le milieu, la dimension politique des relations ne se donne pas facilement à voir. Ainsi, le cas de la Caisse semble proche de celui de la sorcellerie, étudié par Jeanne Favret-Saada (1977) : *l'observateur extérieur ne comprend pas grand-chose au milieu étudié tant qu'il n'y est pas lui-même intégré et que les acteurs du milieu ne lui attribuent pas une place.*

Dans son enquête, Jeanne Favret-Saada s'étonne à ses débuts que ses prédécesseurs ethnographes se réfèrent à des faits alors qu'ils ne possèdent que des discours sur les faits. Elle-même tâtonne pendant plusieurs mois car les pratiques de sorcellerie sont maintenues secrètes, ses interlocuteurs la renvoient en permanence « ailleurs », vers d'autres lieux, et son objet d'étude se dérobe sans cesse. Elle note alors dans son journal de terrain - qu'elle publiera plus tard (Favret-Saada, Contreras, 1981) – toutes les conversations, les incidents et les coutumes qui pourraient avoir un lien avec son objet, et elle considère notamment comment les personnes refusent de parler de sorcellerie. C'est seulement quand elle sera prise par erreur pour une « désenvoûteuse », sur la base d'un malentendu, qu'elle pourra accéder au phénomène qu'elle veut étudier. La place que lui attribuent alors les personnes qui se disent ensorcelées lui donne à voir la dimension symbolique du phénomène. Elle comprendra après coup que le secret qui entoure la sorcellerie tient à une caractéristique fondamentale du phénomène étudié, qui est que la parole est politique, et qu'aucun discours sur la sorcellerie ne peut être neutre : « en sorcellerie, la parole, c'est la guerre. Quiconque en parle est un belligérant et l'ethnographe comme tout le monde. Il n'y a pas de place pour un observateur non engagé. » (Favret-Saada, 1977, p. 22). Mais l'ethnographe ne comprend cela qu'après coup, après avoir été elle-même prise dans le phénomène, et elle découvre alors, après bien des tâtonnements et des erreurs, que l'étude de la sorcellerie nécessite de considérer la

situation d'énonciation et les places attribuées : « Parce que le paysan parle à l'autre, au savant, il s'objective et ne dit rien. De son côté, l'ethnographe n'écoute pas – soit qu'elle cherche des faits empiriques, et il n'y en a pas dans ces récits fantastiques qui puissent satisfaire au critère de plausibilité ; soit qu'elle s'en tienne à ce langage et comprenne qu'il n'y a là rien d'autre à entendre que le refus du paysan de parler en son propre nom. (...) Le premier point à élucider, quand on fait l'ethnographie des sorts, c'est donc de savoir à qui chaque « informateur » croit s'adresser, puisqu'il tient des discours si radicalement différents selon la place où il situe son interlocuteur. A quelqu'un qui n'y est « pas pris », il dira : « les sorts, ça n'existe pas ». (...) A quelqu'un qui « y est pris », on parle différemment selon qu'on le met en position d'ensorcelé ou de désenvoûteur. Au sorcier présumé, on ne parle pas, mais ce silence est tout un discours, l'affirmation muette d'une lutte à mort, qui toujours produit quelque effet. » (Favret-Saada, 1977, p. 28-29).

Le milieu que nous avons étudié n'est pas celui de la sorcellerie et les mots ne tuent pas, comme c'est le cas dans le Bocage. Mais il n'empêche : à la Caisse aussi, le plus souvent, le sens n'est pas donné par le contenu. Le chercheur reste à la surface des événements s'il n'est pas présent durablement et impliqué dans les situations. Il doit prendre en compte les situations d'énonciation pour accéder à la compréhension. Les bouleversements vécus par les individus seraient restés inaccessibles à la compréhension sans une expérience personnelle de la bureaucratie : nous aurions pu étudier certains phénomènes mais nous serions restée à la surface de l'expérience identitaire.

Outre la découverte de la régulation, l'expérience de l'immersion a introduit un bouleversement supplémentaire : *la relation du chercheur aux acteurs étudiés, et le point de vue qu'il avait sur eux, ne pouvaient plus être les mêmes*. Cela était valable pour les acteurs tenants de l'ordre établi, mais aussi pour l'ensemble du corps social. Notre expérience amenait à nous interroger sur les expériences des agents de la Caisse. Les rencontres et les entretiens ont évolué vers des registres nouveaux, qui exploraient les épreuves vécues et leurs implications identitaires. Si les questions n'étaient pas forcément nouvelles, la façon de recevoir la parole des acteurs l'était, à l'instar de ce que décrit O. Schwartz quand il parle d'un passage « de l'observation au « regard », qui est observation instruite par la parole des enquêtés et le questionnement de l'ethnographe » (Schwartz, 1993, p. 300).

Lors de son enquête sur le monde privé des ouvriers, O. Schwartz (1990) a été confronté à la tentation de « voyeurisme » et de « glisser vers une vision exagérément paupériste et fataliste des destins de [s]es interlocuteurs ouvriers » (Schwartz, 1990, p. 53).

Cette tentation porte entrave à la compréhension : « L'oscillation constante entre vol et don excessif interdit à la relation enquêteur/enquêtés d'atteindre cette équilibration par réciprocité qui caractérise le véritable échange. Même si la forme de celui-ci est respectée dans l'enquête, elle enveloppe une série d'opérations troubles dont on a vu que l'orientation est beaucoup plus manipulatoire qu'échangiste. Cette situation crée des difficultés qui ne sont pas uniquement d'ordre déontologique ; elle peut aussi produire des effets pervers dans le déroulement de l'enquête elle-même. Une certaine habitude de manipuler les relations risque de dissuader l'ethnologue de prendre au sérieux ceux qu'il rencontre. Ne les respectant pas comme « personnes », il peut être conduit à les sous-estimer plus généralement comme « acteurs » ou comme « sujets » au sens plein du terme, porteurs d'une problématique et d'un rapport original actif à leur propre existence. Le voyeurisme aussi empêche d'écouter et d'entendre : car il est effort pour pénétrer dans la vie des autres et prélever sur eux un savoir direct (...). » (Schwartz, 1990, p. 53). C'est quand le chercheur se laisse aller et surprendre par une écoute véritable que surgissent les « moments de grâce », où « la parole est d'une énergie torrentielle », et où « les sujets s'impliquent intensément, découvrant des aspects saillants de leur histoire ou de leur problématique. » (p. 54). En définitive, les « moments de grâce » donnent un nouveau départ à l'enquête : « Au cours de ces moments porteurs, magiques, j'avais droit à de grands récits de vie, soutenus et dramatisés par toute l'ingéniosité verbale d'une parole soudainement libérée. (...) D'autres me faisaient impression par l'intelligence de leur vision du monde : je pense à ces ouvriers en ascension sociale, tendus par des projets de franchissement des limites, et qui perçoivent très clairement l'ampleur des ruptures accomplies par rapport à leurs parents, et les malentendus que cela engendre. La lucidité avec laquelle ils problématisaient devant moi leur existence rendait presque dérisoire ma « distance d'observateur » : de quel avantage épistémologique spécial pouvais-je me prévaloir sur eux ? Ne savaient-ils pas eux-mêmes déjà tout ? (...) Les « états de grâce » de l'enquête furent pour moi des moments de « retour des acteurs ». La subjectivité réapparue malmenait sérieusement ma prétention de les manœuvrer et de les subjectiver sous un regard maître. » (Schwartz, 1990, p. 54).

1 2 b) Des déclics empiriques

Les déclics et moments de grâce décrits par O. Schwartz ont également jalonné notre enquête. De rencontre en rencontre, d'événement en événement, et l'intégration dans l'entreprise aidant, nous avons accédé à des témoignages déterminants, ainsi qu'à une certaine familiarité avec le milieu étudié. Comme le dit H. S. Becker, « le temps et la quotidienneté sont deux agents puissants de banalisation de l'ethnologue et cette banalisation est heureuse, car elle est ce qui lui permet d'enquêter. Elle signifie que le caractère perturbateur de l'observation, même s'il est peu vraisemblable qu'il disparaisse jamais, peut se réduire, que le champ d'expression des effets endogènes peut s'accroître, et qu'il n'y a donc pas de raison de postuler que l'enquête est à jamais encerclée dans ses propres effets. » (Becker, cité par Schwartz, 1993, p. 278-279). Tout comme N. Anderson (1923/1993) a pu tenir un propos original sur les Hobos de par son intimité avec le milieu étudié, notre intégration à la Caisse nous a permis de mettre le doigt sur l'objet que nous retenons à ce jour comme pertinent : les discours de plainte.

De fil en aiguille, les manifestations de la plainte dans les situations observées se sont imposées comme des indices clés pour analyser la relation subjective des individus avec la régulation bureaucratique.

Nous envisageons les raisons de ce phénomène dans la démonstration, mais nous pouvons donner dès à présent les pistes qui nous ont guidée vers cette voie d'interprétation.

Un premier déclic est *l'omniprésence de la plainte*, qui s'exprime très fréquemment, dans un *grand nombre de circonstances*, mettant en scène des protagonistes divers, de métiers et niveaux hiérarchiques variés. Ce qui nous a confortée dans notre réflexion est la récurrence d'une petite phrase anodine entendue chez les agents de la Caisse : « *je ne vais pas me plaindre mais...* ». Cet énoncé tout simple semblait tenir le rang des contradictions récurrentes qu'identifie J.-C. Kaufmann (1996) parmi les outils pour « faire parler les catégories indigènes » et pour les travailler dans un modèle théorique (Kaufmann, 1996, p. 95). Dans cette petite phrase, les personnes énoncent en effet à la fois une défense - elles refusent de se plaindre – et un souhait, qui apparemment les dépasse, puisqu'il émerge à leur corps défendant – celui de se plaindre. Ainsi, les agents de la Caisse se plaignent bien qu'ils affirment en même temps ne pas vouloir le faire³³. Selon J.-C. Kaufmann (1996), « ces phrases sont un instrument d'analyse d'une puissance considérable, car elles signalent très

³³ Tout comme Bart, le personnage du roman de Jonathan Coe dans *Bienvenue au club* (Paris, Gallimard, 2003), se défend de faire des prédictions alors qu'il en fait régulièrement, sa phrase introductive étant : « ce n'est pas mon genre de faire des prédictions, mais... ».

souvent un processus central » (p. 101). Lui-même avait repéré une phrase-clé dans son enquête sur la répartition des tâches ménagères dans le couple : « *je suis bien bête mais c'est plus fort que moi* », cette phrase exprimant d'une part le niveau conscient de la réflexion, et d'autre part le fait que le corps a un autre avis que le niveau conscient. L'auteur en avait déduit « des liens entre l'implicite et l'explicite, entre les idées de la tête et la mémoire incorporée » (Kaufmann, 1996, p. 101).

A force d'aller-retour pour voir les choses du point de vue de l'indigène, à force de « circuler entre « le plus local des détails locaux » et « la plus globale des structures globales » (Kaufmann, 1996, p. 87), la plainte s'est imposée comme objet de recherche et comme « soudure imprévue » (Kaufmann, 1996, p. 86).

Outre la rémanence et la récurrence de la plainte, une deuxième série de déclics était que *la plainte n'était pas forcément placée au bon endroit* : par exemple, les personnes dont nous savions qu'elles avaient enduré des épreuves difficiles n'étaient pas toujours enclines à se plaindre, alors que d'autres personnes étaient systématiquement sur un registre plaintif, proche de la litanie ou de la complainte (nous reviendrons plus loin sur les situations d'énonciation et sur les profils des individus). Nous avons été très attentive aux motifs de plainte, au contenu des discours, essayant d'en faire l'inventaire et d'en analyser les causes. Puis c'est progressivement le discours lui-même qui est devenu central : nous avons davantage prêté attention à la plainte en tant que forme de discours qui permettait l'interaction, qu'au motif et au contenu littéral de la plainte. Bien sûr, ce contenu a une importance, et les motifs de plainte sont à prendre en considération. Mais il nous est peu à peu apparu évident que le contenu n'était qu'un indicateur parmi d'autres, et que le contexte d'énonciation comptait au plus haut point. Nous avons acquis la certitude que la plainte est un phénomène central et qu'elle se constitue en énigme, étant donné les situations dans lesquelles elle est prononcée et les paradoxes qu'elle soulève. Nos réflexions et lectures nous ont mise sur *la piste de la contingence du discours*, et sur la nécessité de considérer la *situation d'énonciation* ainsi que la fonction qu'occupe la plainte dans les relations de pouvoir et dans la dimension symbolique des interactions.

I 2 c) Un déplacement heuristique

La focalisation sur la plainte en tant que forme a opéré un déplacement de l'analyse qui nous permettait de nous « décoller » du sens littéral du discours, c'est-à-dire de prendre de la distance avec les motifs exprimés. Il nous semble que ce déplacement est proche de celui que réalise Jeanne Favret-Saada par rapport aux ethnologues qui l'ont précédée dans l'étude de la sorcellerie. Selon elle, les premiers enquêteurs, qu'elle appelle « les folkloristes », ont échoué dans leur projet de compréhension de la sorcellerie car ils se sont contentés de relever les pratiques des désenvoûteurs telles qu'elles étaient décrites dans les discours. En cherchant à faire l'inventaire des pratiques, les « folkloristes » sont passés à-côté du phénomène essentiel à la compréhension : la sorcellerie s'inscrit dans un ensemble symbolique, et c'est le système de places attribuées (sorcier, ensorcelé, désenvoûteur) qui fait sens, bien davantage que le discours prononcé, qui est largement contingent. Ainsi, pour J. Favret-Saada, les enquêteurs sur la sorcellerie ont fait preuve de naïveté : « On peut se demander lequel est le plus naïf, du paysan ou du folkloriste. Car le premier ne comprend pas qu'on ait pu recueillir des formules pour n'en rien faire, pour s'informer ; et le second juge avoir satisfait aux exigences de la science en s'informant, sans s'aviser qu'il ne peut rien faire de cette information, ni de la science, ni de la magie. Ni de la science : les folkloristes ont méconnu l'existence et le rôle du pouvoir des thérapeutes dans les cures de désenvoûtement. Ils se sont crispés sur l'identification de leur savoir, et cela sous la forme très particulière de la collecte des secrets. Soit sur ce qui, dans leur discours, ressemble le plus à un énoncé, à une parole qui se soutiendrait en l'absence de tout sujet de l'énonciation. *Or le texte du secret (son énoncé) est largement contingent : qu'il faille piquer un cœur de bœuf, tordre des clous d'acier ou réciter des prières détournées de l'Eglise, peu importe. Les magiciens le savent bien, qui remarquent paisiblement : « à chacun son secret », et ne luttent guère pour accroître leur savoir.* Car ce qui fait un désenvoûteur, c'est sa « force », et le raccordement de celle-ci à un univers de langage (celui-là même qui a produit le texte du secret). Ainsi référé à un ensemble symbolique, le pouvoir du magicien met celui-ci dans la position d'un justicier reconnu (et non par exemple, d'un criminel qui réglerait des comptes privés). Encore faut-il qu'il déclare ouvertement être en mesure de l'assumer. Ni de la magie : désenvoûter, cela ne consiste pas à dire des formules, ni à pratiquer des rituels magiques. *Pour qu'ils aient quelque chance d'être efficaces, il faut au préalable que soit institué un système de places, grâce auquel un autre que le magicien met celui-ci en position de sujet supposé pouvoir ; et il faut que le magicien lui-même reconnaisse qu'il y est, acceptant ce que cela implique d'engagement personnel dans un discours, d'assomption des effets de la parole magique sur son propre corps, etc.* » (Favret-Saada, 1977, p. 32-33).

En considérant la plainte comme *une expression qui signifiait bien plus que les motifs qu'elle comportait*, nous avons cherché à repérer la fonction sociale du discours. Cette perspective est proche de celle de Jean-François Laé (1996) quand il analyse les jurisprudences comme des récits qui cachent « une protestation qui concernait la société » (p. 8), et quand il soutient que « poser le problème de cette façon, c'est *refuser de faire de la plainte un invariant, en réinterrogeant ses manifestations, ce qu'il peut y avoir d'historique dans le malheur.* » (Laé, 1996, p. 12, souligné par nous). Si l'on suit Michel Crozier, ce parti pris de recherche revient finalement à raisonner en tant que sociologue : « Le sociologue, quand il pose sur la satisfaction les questions qu'on attend de lui, ne cherche pas à apprendre si « la soupe est bonne », mais à comprendre ce qui, dans la réponse, exprime le rapport du sujet avec la société, la réalité de son insertion dans la société. » (Crozier, 1965, p. 81).

En considérant en outre la plainte comme *un discours spontané, inscrit dans des moments et des contextes très variés de la vie des agents de la Caisse*, nous l'approchions par ailleurs comme un objet capable de nous renseigner sur les caractéristiques culturelles du système. Cette démarche permet l'accès à des données originales, comme le souligne Anthony Giddens (1987), qui invite les chercheurs à prendre en compte des éléments de discours « autres », comme par exemple les cris de surprise : « Certaines caractéristiques des conduites humaines qui semblent tout à fait banales et spontanées sont, en fait, étroitement liées à un ensemble de normes. » (Giddens, 1987, p. 131-132). C'est le cas du « oups », exemple que décrit l'auteur : le « oups » transgresse, comme tous les cris de surprise, la norme de ne pas parler seul en public, mais ce n'est pas une réaction spontanée, un simple réflexe³⁴.

I 3) Principes méthodologiques et démarches réalisées

Nous avons vu que l'enquête ethnographique avait prouvé sa dimension heuristique et que la plainte apparaissait comme un objet d'étude solide. L'empirisme n'étant une richesse

³⁴ En effet, pour A. Giddens, le « oups » montre que l'accident est une situation d'erreur mineure : la personne ne peut être tenue pour responsable, et cela ne remet pas en cause sa compétence. Le oups peut également être un avertissement pour les autres, ou le signe que la tâche est difficile ou risquée (ce qui est signifié quand le « ou » est prononcé longuement).

qu'à la condition qu'il soit raisonné, il reste à préciser notre cadre méthodologique. Nous présentons à présent les principes que nous avons posés et la démarche réalisée.

Pour Georges Devereux, la méthode consiste précisément au « choix des faits » : « il importe seulement de se mettre d'accord sur ce qu'on considère comme pertinent dans un contexte donné. » (Devereux, 1980, p. 59). Dans notre cas, un choix essentiel était réalisé : celui de la stabilisation de l'objet de recherche. Nous avons vu que notre cheminement intellectuel s'est fait avec une grande part d'erreurs, d'aléas, de doutes, et d'errements. Par conséquent, nous n'allons pas présenter un canevas articulé de nos démarches, ce qui d'ailleurs, si l'on en croit O. Schwartz, correspond à une illusion quand le chercheur adopte l'empirisme : « décrire l'enquête comme si elle était à tout moment méthodologiquement armée, c'est peindre une fiction, dont on ne sait si elle rassure ou si elle inhibe. » (Schwartz, 1993, p. 281). Nous allons donner ici les principes qui nous ont guidée et nos diverses sources d'information.

Il faut préciser que ces principes sont intervenus à l'issue de notre première année de CIFRE, après que nous étions sortie de l'année personnellement très éprouvante passée à l'Observatoire. Notre mutation dans un autre service de la DGRH et les enseignements tirés de l'expérience passée étaient l'opportunité de repartir sur de nouvelles bases. L'objet de recherche étant identifié, il s'agissait de mener des investigations empiriques raisonnées pour objectiver les manifestations du phénomène de plainte et pour tester des hypothèses interprétatives.

13 a) Une intégration mise en réflexivité

Le principe surplombant est celui du maintien d'une réflexivité vis-à-vis du système et de ses acteurs, tout en étant intégrée au milieu étudié. Cela était possible de par les modalités contractuelles définies par la convention CIFRE : le travail dans l'entreprise se faisait à mi-temps, les activités sur le reste du temps de la semaine étant définies par le chercheur, libre de vaquer dans l'entreprise pour y réaliser des investigations complémentaires, ou de s'en éloigner pour investir les autres scènes de la recherche. Cette construction a permis de garder un sentiment de relative « fraîcheur » par rapport au milieu étudié et une capacité d'étonnement, d'autant plus que les rencontres dans le milieu de la recherche (directeur de thèse, école doctorale, séminaires) offraient un effet miroir très bénéfique. Nous ne pouvons

pas parler de supervision au sens où l'emploient les psychologues, mais nous avons régulièrement été mise en réflexion ou en confrontation sur nos résultats et notre méthode par nos collègues sociologues les plus proches, suffisamment dignes de confiance pour partager des analyses inachevées et imparfaites et pour faire part de critiques constructives et bienveillantes.

L'outil privilégié de la réflexivité a été, de façon classique, celui du journal de terrain, où nous avons écrit systématiquement le récit des événements, nos notes d'observation, les interprétations que nous en tirions, et l'analyse de notre relation au milieu.

1 3 b) Faire avec les identités attribuées

Nous nous sommes appuyée sur une série de contingences liées à notre lien contractuel avec l'entreprise, et nous avons essayé de les transformer en opportunités. Il nous est ainsi apparu pertinent de jouer avec les diverses identités qui nous étaient attribuées dans l'organisation. Notre projet de recherche était, nous l'avons vu, méconnu et ignoré dans l'entreprise, et cela nous permettait de nous présenter comme « un agent comme les autres », à savoir : une chargée de mission à la DGRH.

Plusieurs caractéristiques nous étaient attribuées : nous étions vue comme une salariée plutôt jeune et inexpérimentée, en situation précaire car employée en contrat à durée déterminée, n'ayant pas droit aux multiples avantages en rémunération des agents statutaires, et à terme confrontée à une situation que peu d'agents de la Caisse avaient vécu, celle de demandeur d'emploi. Cette image était finalement assez proche de celle conférée aux stagiaires, aux intérimaires, et aux prestataires de service qui interviennent à la Caisse. Mais nous étions aussi dans le sérail de la DGRH, et assimilée au monde des cadres, car nous étions mandatée par intermittence par le DGRH pour réaliser des études, et nous étions conviée aux réunions mensuelles de l'encadrement du service. Une autre étiquette était également valorisable : celle de la préparation d'un doctorat en convention CIFRE, qui est un type de contrat assez bien connu dans cette entreprise où les « PhD » sont valorisés. Ce statut pouvait nous donner une certaine assise du fait de l'image favorable dont bénéficie le milieu académique à la Caisse. En définitive nous pouvions jouer sur les diverses étiquettes qui nous étaient attribuées selon les moments et les circonstances, et miser plus ou moins sur l'une d'elles selon ce que nous cherchions à observer. Cette multiplicité des étiquettes est une

ressource pour l'ethnographe, comme le montre O. Schwartz : il peut en effet « repérer et discriminer, parmi les rôles qui lui sont attribués ceux qui sont les plus favorables à l'investigation. Car s'il ne choisit pas les places qu'on lui assigne, il peut au moins choisir de « miser » sur l'une plutôt que sur l'autre. » (Schwartz, 1993, p. 276).

Il convient également de préciser une autre caractéristique importante de notre démarche : nous étions bel et bien intégrée à la Caisse. Nous y avons noué des relations d'affinités avec certains collègues, avec qui nous avons eu des échanges « vrais » et vécu des « moments de grâce », et nous avons aussi noué des relations d'amitié avec certains. Nous n'avons pas partagé que les moments du travail : nous avons aussi participé à des activités de sports et de loisirs³⁵ que nous avons vécues pleinement. Dans tous ces moments-là, nous nous vivions comme une personne à part entière, et non plus seulement comme un chercheur qui étudie le milieu où il se trouve. Nous échappions ainsi à la dualité qui tiraille l'observateur en immersion. Ces moments vécus de façon authentique ont parfois été, à rebours, des sources d'information, car l'intimité que nous avons avec quelques-uns et le partage de moments en dehors du travail ont pu faire l'effet de compléments précieux - et parfois de déclics - pour la compréhension de phénomènes pointés par ailleurs, dans nos démarches classiques d'investigation dans l'entreprise.

La proximité et l'identification par autrui ont permis d'avoir accès à des discours qui ne se seraient pas exprimés sinon, notamment parce qu'ils ne se tiennent pas devant une étrangère au milieu. C'est ainsi, par exemple, que le fait d'être considérée comme un agent de la DGRH nous a permis de constater quelle était la norme relationnelle adaptée à cet attribut statutaire. Soit notre interlocuteur maintenait une distance pour se protéger s'il nous considérait comme un agent de contrôle, ce qui nous permit de constater comment les agents préservaient leurs secrets et construisaient les discours « langue de bois ». Soit notre interlocuteur favorisait la proximité, voire la connivence, s'il nous considérait comme un pair, ce qui nous donna accès aux marqueurs de la bienséance et de la cordialité - telle la façon de se tenir quand on convie quelqu'un dans son bureau - et à des discours caractéristiques de la place qui nous était attribuée, tels les sous-entendus, les idées reçues, ou les jugements de valeur que l'on peut formuler entre pairs. Finalement, les identités attribuées par les agents de l'organisation ont été un moyen précieux et unique d'accéder aux témoignages. En effet, comme nous l'avons vu, la condition pour obtenir la parole des agents est de respecter les

³⁵ La plongée sous-marine, le chant, le groupe de jazz.

normes locales (de politesse, de bienséance, etc.), et montrer que l'on respecte ces normes est une condition pour que les agents « ouvrent » leur identité au chercheur.

I 3 c) La plainte, un objet impossible à interroger directement

Pour ce qui concerne la façon dont nous avons enregistré la plainte, il convient de préciser que nous ne l'avons jamais questionnée directement. Il nous paraissait absolument infondé de questionner les agents sur la plainte (en leur demandant par exemple s'ils avaient des raisons de se plaindre et pourquoi) car cela aurait introduit un biais méthodologique évident : convoquer artificiellement des sentiments et sur-dimensionner un phénomène par une invitation au « bureau des pleurs ». C'est par l'observation, par le relevé des propos entendus qui concernaient la plainte de près ou de loin, que nous avons fondé le matériau empirique, avec une limite qui est que nos contraintes d'observation ne nous permettaient pas de noter les échanges sur le moment ni de les enregistrer. La durée de l'intégration nous a permis de diversifier les moments observés, et de constater la répétition ou la particularité des événements. La prise de note s'est faite *a posteriori*, de mémoire, sauf lorsque nous étions en réunion où nous pouvions écrire ce que nous entendions sans paraître suspecte. Les plaintes s'exprimaient également en entretien individuel bien que nos questions n'aient jamais porté directement sur ce thème : nous pouvions alors relever sur-le-champ la façon dont les individus construisaient leur discours, et creuser avec eux les raisons de leurs insatisfactions et leurs effets sur leur logique d'action.

Nous pouvions également mobiliser des ressources liées à notre expérience personnelle pour obtenir des témoignages. Les événements douloureux que nous avons vécus et notre intimité avec le milieu nous permettaient parfois de déceler une retenue chez nos interlocuteurs, que nous soupçonnions de ne pas en dire assez quant aux épreuves qu'ils avaient eux-mêmes traversées. Nous pouvions les inviter à nous en dire davantage en leur donnant des exemples vécus, personnels ou autres, et nous avons parfois usé d'une « ficelle » (Becker, 2002) pour obtenir des informations : comme le raconte Nels Anderson (1923) dans son autobiographie, quand le chercheur fait part à voix haute de ses propres difficultés en tant que personne du milieu, il obtient les témoignages des personnes qu'il étudie sur leurs propres difficultés.

Si la plainte n'a pas été questionnée en tant que telle, de façon directe, dans nos démarches, nous avons eu en revanche le souci de tester nos hypothèses auprès de quelques interlocuteurs privilégiés de la Caisse. Ces échanges ont été rares et sporadiques. Nous les avons proposés à la fin de la CIFRE à quelques personnes « sociologisées » parce qu'elles se montraient à la fois très intéressées par nos travaux ainsi que suffisamment dignes de confiance et distanciées pour les recevoir pour ce qu'ils étaient – une lecture compréhensive – et aussi parce que nous éprouvions le besoin de nous rassurer auprès de personnes familières de l'organisation et de sa culture sur le fait que nous n'étions pas sur une voie interprétative erronée. Ces personnes sont notre tuteur CIFRE et nos quatre collègues les plus proches en « sensibilité ». Ces moments de restitution aux « indigènes » nous ont permis de corriger, d'améliorer, ou de hiérarchiser nos interprétations, et surtout de nous conforter dans l'idée que la plainte était bien un phénomène central pour analyser la régulation sociale et le vécu des agents.

La restitution s'est également faite à la hiérarchie, aux protagonistes qui nous avaient reçue durement en début de CIFRE. Ce moment vaut la peine d'être décrit en quelques mots. Lors des salutations de départ de l'entreprise, nous avons été invitée à présenter notre sujet de recherche au pied levé. Ce que nous avons fait avec prudence, en amenant nos idées progressivement car nous craignions que le thème de la plainte soit considéré comme subversif, et surtout en essayant de les fonder le plus possible sur le plan empirique. Les hiérarchiques eurent alors une réaction étonnante : non seulement ils recevaient comme pertinentes nos hypothèses sur la plainte, mais en outre ils complétaient nos éléments empiriques en apportant leurs propres témoignages sur leur expérience à la Caisse et les épreuves douloureuses qu'ils avaient eux-mêmes traversées. Ces paroles semblaient vraies. L'échange était sûrement aussi une marque de politesse et de courtoisie au moment de nous quitter, ce qui montrait au passage que j'avais su comprendre et respecter « l'esprit maison ».

En définitive nous avons occupé dans l'organisation deux positions principales, qui conditionnent aussi le type d'informations recueillies. Si nous reprenons les formes de l'observation participante de Junker, recensées par H. Peretz (2004, p. 51), nous avons alterné entre :

- la position de « participant observateur » quand nous étions dans nos fonctions à la DGRH, et dans les missions confiées par nos hiérarchiques,

- celle d'observateur, non participant, dans nos investigations complémentaires pour les besoins de la recherche, quand nous allions par exemple réaliser des entretiens sur les lieux de travail des interviewés.

1 3 d) Echantillonnage et profils des interviewés

Nous avons pu multiplier les situations de parole, et « chercher la saturation » sur notre objet et nos hypothèses. Cette notion de saturation est importante : selon O. Schwartz, elle « signifie que, lorsqu'une enquête non quantitative s'est montrée suffisamment exigeante, elle peut s'autoriser à induire, c'est-à-dire à conclure et à dégager des hypothèses, sans passer par l'échantillonnage statistique. Elle met en évidence l'existence d'une légitimité empirique spécifique – certes souple et approchée - pour les résultats de la sociologie qualitative. Une induction suffisamment « différée » est par là même suffisamment « fondée » : ce qui signifie d'un côté que l'ethnographie ne peut viser à plus de certitudes (ou de précision), mais de l'autre qu'elle s'est donné les moyens d'un niveau raisonné de fiabilité. En s'imposant des règles de prudence, elle n'a donc nullement étouffé ses capacités de découverte sous le fétichisme du chiffre. » (Schwartz, 1993, p. 286-287).

Au final, l'échantillon des personnes interviewées est réparti en deux grands ensembles :

1) des entretiens de recherche (n=48) sollicités à notre demande, grâce à une lettre officielle de notre tuteur présentant la démarche et permettant d'entrer en contact avec des agents sans être trop suspecte³⁶. Ces entretiens ont été réalisés auprès de 44 personnes venant de trois populations (les directeurs d'agences locales, les informaticiens, les experts), dont nous avons étudié de près les situations organisationnelles (tâches, contraintes d'activités, gestion des carrières, etc.). Nous avons également réalisé quatre entretiens auprès de responsables syndicaux, membres du comité d'entreprise ou du conseil général de la Caisse. Ces entretiens étaient approfondis (environ deux heures) et semi-directifs, sur les thèmes de la trajectoire professionnelle et des modes de fonctionnement de l'organisation.

³⁶ A la Caisse, on apprend aux agents de certains métiers à se méfier des rendez-vous avec des inconnus car ceux-ci pourraient être des journalistes masqués cherchant des « scoops ». La lettre de présentation de notre tuteur figure en annexe.

2) Des entretiens individuels réalisés dans le cadre des enquêtes faites à la demande du DGRH (n = 65). Il s'agit d'entretiens sur des thèmes ciblés, orientés par rapport au but du commanditaire, mais parfois tirés ou influencés par nos propres questions de recherche. Le guide d'entretien était soumis à la validation du commanditaire, mais nous pouvions évidemment relancer et questionner des points supplémentaires selon notre inspiration du moment en entretien. Ces interviews ont permis d'étendre notre vision au-delà de l'échantillon de recherche, car les enquêtes ont été menées en transversalité. Ce type de matériau a ainsi permis de vérifier nos hypothèses sur un échantillon certes aléatoire, mais plus global que celui de départ, et de jauger le cas échéant si nos hypothèses étaient simplement valables en « local » ou généralisables à l'échelle de la Caisse.

Entretiens de recherche : profil des interviewés

Métiers	Domaines d'activité	Catégories hiérarchiques	Âges	Genres	Total
Informaticiens	Exploitation, Développement	2 cadres non statutaires, 3 agents de direction, 8 cadres, 6 exécutants	2 pers de -30 ans, 13 pers de 30 à 45 ans, 4 pers de +45 ans	4 femmes, 15 hommes	19
Experts du marché	Etudes, Recherches, Relations internationales	7 agents de direction, 2 cadres, 2 exécutants	1 pers de -30 ans, 5 pers de 30 à 45 ans, 5 pers de +45 ans	6 femmes, 5 hommes	11
Directeurs d'agence	Agences locales (n=13), Agence régionale (n=1)	12 agents de direction, 2 cadres	2 pers de 30 à 45 ans, 12 pers de +45 ans	1 femme, 13 hommes	14
Représentants syndicaux	Siège	4 cadres	2 pers. de 30 à 45 ans, 2 pers. de +45 ans	3 femmes, 1 homme	4
	34 personnes du siège, 14 pers. du réseau	22 agents de direction, 16 cadres, 2 cadres non statutaires, 8 exécutants	3 pers de -30 ans, 22 pers. de 30 à 45 ans, 23 pers. de +45 ans	14 femmes, 34 hommes	48 personnes interviewées

Entretiens d'études commandées par la DGRH : profil des interviewés

Domaines d'activités	Catégories hiérarchiques	Âges	Genres	Total
Services fonctionnels du siège	5 agents de direction, 1 cadre, 3 exécutants	4 pers. de 30-45 ans, 5 pers. de + 45 ans	5 femmes, 4 hommes	9
Services opérationnels du siège	9 agents de direction, 3 cadres, 3 exécutants	6 pers. de 30-45 ans, 9 pers. de + 45 ans	6 femmes, 9 hommes	15
Services opérationnels en local	8 agents de direction, 12 cadres, 19 exécutants	18 pers. de 30-45 ans, 21 pers. de + 45 ans	16 femmes, 23 hommes	39
Services fonctionnels en local	2 agents de direction	2 pers. de + 45 ans	2 hommes	2
	24 agents de direction, 16 cadres, 25 exécutants	28 pers. de 30-45 ans, 37 pers. de + 45 ans	27 femmes, 38 hommes	65 personnes interviewées

Notons que nous avons bénéficié d'une opportunité unique : la réalisation d'une étude sur les motivations au départ volontaire des agents, dans le cadre d'un plan de restructuration réalisé en 2004. Ces entretiens ont été très riches car les personnes interviewées étaient pour la plupart des candidats volontaires au départ, disposés à confier leurs témoignages avec peu de retenue, et avec un effort tangible d'introspection. Les enjeux personnels sont différents quand un individu se projette sur son départ et qu'il se sent libéré du carcan institutionnel, et les langues se sont déliées. L'interview était l'occasion pour les agents de dresser un bilan, et ils pesaient volontiers le pour et le contre sur des choix essentiels dans leur parcours : les raisons pour rester ou pour partir, le bilan sur leur carrière en termes d'intérêt du travail, de conditions matérielles, et d'investissement hors travail.

Les autres données récoltées sont des observations de terrain en position de participante (réunions de service à la DGRH, réunions dans d'autres directions, assemblées générales syndicales) et nos multiples observations en immersion, consignées dans notre journal de bord.

I 4- Un objet relatif à l'étude du langage dans le travail

Le choix d'un objet de recherche relevant de la parole et des interactions verbales dans un univers de travail, et le projet de faire du phénomène de plainte un analyseur du système et de ses régulations sociales, sont deux perspectives qui nous rapprochent des recherches réalisées par le réseau interdisciplinaire Langage et Travail. Il faut pourtant reconnaître que l'appareil méthodologique que nous avons déployé et les caractéristiques de l'organisation que nous avons étudiée se distinguent des travaux engrangés dans le réseau. Ces constats nous conduisent à nous positionner par rapport à ce courant de recherche. Nous en présentons les orientations qui sont en lien avec notre sujet puis nous menons une discussion pour situer notre propre démarche par rapport à ce courant.

I 4 a) Quelques apports du réseau Langage et Travail

Le réseau Langage et Travail a été créé en 1986 par des chercheurs de diverses disciplines : les sciences du langage et de la communication, la sociologie et la psychologie du travail, l'ergonomie, les sciences de gestion. Les membres fondateurs et responsables actuels du réseau sont Anni Borzeix, Josiane Boutet, Béatrice Fraenkel et Michèle Grosjean. Une parenté de posture quant au choix de l'objet de recherche et la façon de l'aborder réunit les membres du réseau : leur domaine de réflexion porte sur les pratiques langagières en situation de travail, les communications orales et écrites, ainsi que sur le langage envisagé comme une activité. Les travaux du réseau concernent des recherches menées en commun, des publications d'ouvrages collectifs³⁷, la publication des cahiers *Langage et Travail*, des séminaires et conférences, ainsi que des enseignements. Les recherches sont réalisées sur des terrains variés : des établissements de soin, les gares de voyageur, l'industrie, les administrations de service public, etc.

³⁷ Cinq ouvrages collectifs émanent du réseau : BOUTET Josiane (dir.), 1995, *Paroles au travail*, Paris : L'Harmattan, coll. « Langage et travail » ; GIRIN Jacques, GROSJEAN Michèle (coord), 1996, *La transgression des règles au travail*, Paris : L'Harmattan, coll. « Langage et travail » ; GROSJEAN Michèle, LACOSTE Michèle, 1999, *Communications et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris : PUF ; PENE Sophie, BORZEIX Anni, FRAENKEL Béatrice (textes réunis par), 2001, *Le langage dans les organisations : une nouvelle donne*, Paris : L'Harmattan, coll. « Langage et travail » ; BORZEIX Anni, FRAENKEL Béatrice (coord.), 2001, *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris : CNRS Ed.

L'hypothèse principale qui réunit les membres du réseau est que le travail se transforme de manière radicale (du fait des innovations technologiques, de la tertiarisation des emplois et des effets de la mondialisation de l'économie) et que « ces changements entraînent, entre autres conséquences, une transformation du statut, de la reconnaissance et de la place du langage au travail, ainsi qu'un accroissement considérable de « la part langagière du travail » » (Borzeix, Boutet, Fraenkel, 2001/2005, p. 9). Le postulat commun est que tout travail, même peu qualifié et avant tout physique, se fait avec « des gestes, des savoir-faire, des connaissances, des procédures et des règles, des outils et des technologies, mais avec des mots *aussi* » (p. 10). L'idée n'est certes pas nouvelle, mais les disciplines d'origine n'avaient jamais affirmé en ces termes leur positionnement de recherche, soit parce que le langage était étudié dans des univers autres que ceux du travail, soit parce que l'étude du langage ne rentrait pas en ligne de compte dans les recherches sur le travail. La sociologie du travail, en particulier, semblait bousculée par cette perspective de recherche : « peu enclins, par tradition, à l'analyse du travail ouvrier « productif » et taylorisé qu'à celle des professions intermédiaires, des employés ou des activités de service, l'idée les dérangeait : entrer dans le contenu du travail par le biais des interactions et des pratiques langagières leur paraissait réducteur et vaguement suspect. On risquait à cette échelle trop « micro » de perdre de vue les rapports sociaux de production, de domination, d'exploitation, et de renoncer, ce faisant, à la portée critique de la discipline. » (p. 10).

La position de recherche du réseau est source de renouvellement en ce qu'elle prend à rebours des considérations implicites sur l'utilisation de la parole ou de l'écrit en situation de travail. *Le langage n'est pas un médium neutre, le « contenant transparent » d'un contenu à extraire, qui livrerait fidèlement des informations sur l'activité.* Le langage ne fait pas qu'accompagner l'action : il est aussi un moyen de la réaliser. *Le sens de la parole n'est pas donné à l'avance : il est construit en situation par les protagonistes, en fonction notamment des indices verbaux et non verbaux dans l'échange, et de l'image qu'ont les uns et les autres de leur position.* Le langage est lié à la structuration de l'ordre établi, aux rapports de domination et de pouvoir, ainsi qu'aux identités collectives. Ces résultats de recherche nous invitent à enrichir considérablement l'acceptation des fonctions du langage dans un univers de travail, de même qu'à considérer que les singularités du travail et de l'univers organisationnel influencent considérablement le langage et la communication.

Considérons par thème et sans souci d'exhaustivité certains apports du courant Langage et Travail qui sont pertinents pour notre recherche :

Étudier le langage dans l'action de travail

Alors que le sociologue prend généralement en compte une parole *sur* le travail (celle recueillie dans les entretiens, à froid, dans les témoignages sur l'activité), il convient aussi d'étudier *la parole en relation étroite avec l'action, qui l'accompagne ou qui l'accomplit* (Borzeix, 2001/2005). « Dans le travail, l'énonciation et l'activité s'étayent et parfois se confondent. » (Borzeix, 2001/2005, p. 57). Certains énoncés ont une valeur performative qui fait d'eux des actes du seul fait d'être prononcés : le langage a donc « ce pouvoir de faire ou de faire faire quelque chose à quelqu'un ».

La communication (qui dépasse la question du langage) est au cœur de l'activité de travail. Dans un chapitre de synthèse théorique, Michèle Lacoste (2001/2005) réalise un tour d'horizon des fonctions essentielles de la communication dans le travail³⁸. Celles-ci sont relatives à la coordination pour la réalisation de l'activité mais aussi à l'apprentissage, aux relations de pouvoir et aux solidarités : « Des rapports de pouvoir, de domination, de coopération, d'apprentissage mutuel, de solidarité nourrissent les multiples interactions quotidiennes. » (Lacoste, 2001/2005, p. 24). En définitive, « [l]a communication participe intimement aux logiques opératoires, à la gestion des connaissances, à la structuration des collectifs, à la transmission des consignes, à la réactualisation des règles et des normes. » (p. 24).

La place centrale de la communication dans le travail s'explique par un double facteur. D'une part *l'action humaine est toujours « située »*, et dans le travail comme ailleurs elle « ne se déploie qu'en contexte et en fonction des circonstances, à travers des interprétations et des ajustements communicatifs » (Lacoste, 2001/2005, p. 24). « Agir ne se limite pas à appliquer automatiquement un programme préétabli, ce qui dispenserait de toute communication, mais exige d'interpréter la situation et de réagir aux circonstances. (...) Sans une *contextualisation permanente*, aucun travail ne serait viable. » (p. 24). D'autre part s'ajoute, dans un univers de travail, des caractéristiques organisationnelles et des exigences de coopération et de coordination, processus dans lesquels la communication est centrale. En définitive, « l'activité est construite sur le moment et pas à pas à travers des interprétations du contexte et des intentions d'autrui. » (p. 25).

³⁸ Elles sont : la répartition des activités, la construction et la transmission d'information, la coordination, l'évaluation du travail, la programmation et l'anticipation, la mémorisation, la circulation des consignes (avec un travail actif de réinterprétation permanente), la constitution et l'entretien des connaissances et des compétences, pour la compréhension et la résolution des problèmes.

L'affirmation de la place centrale de la communication dans le travail permet au passage de poser *une distinction entre « communications fonctionnelles » et « communications relationnelles »*, orientées vers la dimension sociale du travail. Cette distinction est utile dans la mesure où les conversations et les échanges informels ont un langage particulier : « La vie de travail est aussi fondatrice de relations sociales (...). On pense aux rencontres quotidiennes, aux conversations en marge des tâches officielles, aux échanges interstitiels, qui se glissent dans les creux de l'activité, dans le couloir ou au distributeur de boissons, hauts lieux des conversations informelles, aux rituels d'arrivée le matin, aux pauses et aux repas à la cantine. *Ces interactions ont leur langage : plaisanteries, anecdotes, récits d'incident, de complot, de malheur, de réussite, ragots et rumeurs, histoires personnelles, scènes ludiques, disputes rituelles.* » (Lacoste, 2001/2005, p. 47, souligné par nous). Mais elle a un pouvoir explicatif limité car dans « le flot continu de l'action » (Giddens) les deux registres s'entremêlent. Ainsi, « [l]a communication de travail ne se borne pas au domaine du « fonctionnel » au sens étroit – celui de la pure effectuation des tâches immédiates – puisqu'elle engage aussi le développement des savoirs, le maintien des fonctionnements collectifs, l'interprétation des contextes et la décision sur les valeurs et les priorités. De leur côté, les communications relationnelles, orientées vers la dimension sociale du travail plutôt que vers le procès de production, ne sont pas nécessairement coupées de celui-ci. On trouvera aussi bien des environnements où ils s'opposent que d'autres où ils se renforcent. » (Lacoste, 2001/2005, p. 28). Les échanges informels ne sont pas forcément en contradiction avec le travail et contribuent à « la dimension sociale des interactions de travail » : « Communication informelle, communication subreptice, parfois en contradiction avec le travail, mais parfois en accord avec lui. Pensons à la dimension sociale des interactions de travail : *en même temps que l'on résout un problème ensemble, on apprend à mieux se connaître, on acquiert des souvenirs partagés, on prend plaisir, ou déplaisir, à être ensemble. L'agir commun est source d'identité collective.* » (Lacoste, 2001/2005, p. 47-48, souligné par nous). En définitive, le travail serait un « formidable analyseur de la communication » tout comme « la communication est un formidable analyseur du travail » (Lacoste, 2001/2005, p. 53).

Le sens se détermine en situation

L'accès au sens n'est pas donné à l'avance mais déterminé en situation. « Le langage est une activité de co-construction du sens et ne fonctionne pas à la manière d'un code transparent à mettre en œuvre de façon identique quelle que soit la situation : le sens n'est pas donné à l'avance ; les discours sont porteurs de marques les rattachant de façon spécifique à la situation d'interlocution. » (Carcassonne, Glady, 2006, p. 209).

Dans l'interaction en face-à-face, les protagonistes réalisent un travail actif d'interprétation. La signification donnée par le code participe de la construction du sens, mais elle n'en est qu'une des composantes (Boutet, 1994). Le sens se construit à partir du code mais il n'est pas le code : « Le sens se construit à partir du – et contre – le code. Si l'on ne saurait parler sans « code », énoncer revient à couler une expérience toujours singulière (celle d'un individu biologiquement séparé des autres) dans des moules triviaux, avec un matériel qui appartient à tout le monde, parler est donc désingulariser. » (Gardin, 1995, p. 159). Le sens se construit en situation par les acteurs, en fonction de leurs savoirs et de leur subjectivité : « Le sens n'est pas pré-donné, il ne pré-existe pas à l'épreuve, il se manifeste sur le moment dans l'échange avec autrui, il se déploie dans l'actualité de l'action. Partir de là c'est, bien sûr, refuser de considérer l'acteur comme aveugle, comme pur jouet de forces qui le dépassent, c'est réhabiliter son savoir et sa subjectivité. » (Lacoste, 1995, p. 28).

Cela implique que *les représentations des protagonistes et leurs projections sur les intentions de l'autre rentrent à part entière dans le travail d'interprétation*. En effet, les énoncés contiennent très peu d'éléments signifiants mais sont riches en indices pour l'interprétation. Nous mettons cet aspect en évidence car il est important pour prendre conscience que, dans l'échange de plainte, les interlocuteurs se livrent à un travail actif d'interprétation du sens et des intentions d'autrui. Finalement, dans l'interaction, l'interprétation nous dépasse et nous met « à la merci de l'autre » :

« L'autre qui n'est pas mon symétrique n'accepte jamais telles quelles mes propositions d'interprétation, il me renvoie d'autres interprétations... Même s'il y a intention chez le locuteur à l'origine de son énoncé (intention plus ou moins consciente et aussi inconsciente), il n'y aura de sens que si cette intention est plus ou moins reconnue, du moins prise en compte (...). Le sens n'est pas donné mais construit : on le sait bien maintenant *nos énoncés doivent certes être décodés, mais on s'aperçoit de plus en plus qu'ils ne contiennent que très peu d'éléments signifiants,*

plutôt des instructions pour l'interprétant : l'interprétant est constamment obligé de *reconstituer à partir d'indices et de savoirs divers nos intentions de communication* pour réaliser le procès sémiologique (« *pourquoi, mais pourquoi donc ?* » *me dit-il cela : telle est la question qu'il se pose constamment* selon B.-N. et R. Grunig³⁹). Nous sommes donc à ce niveau à la merci de l'autre. (...) *Interpréter est donc une opération indiscreète voire impudique de recherche–construction des intentions du locuteur*. Ce droit n'est pas donné à tous : d'une manière générale la recherche de sens n'est pas laissée libre à tous. Le christianisme a longtemps refusé à ses fidèles cette activité en leur interdisant la lecture et donc l'interprétation des écritures. » (Gardin, 1995, p. 155-156, souligné par nous).

Les travaux du courant interactionniste, et d'Erving Goffman en particulier, sont très éclairants pour l'analyse du contexte de l'interaction de face-à-face, du cadre des interactions et des indices qui permettent aux protagonistes d'interpréter ce qui se joue en situation. Goffman (1974) montre que des règles sociales liées à la situation limitent les échanges et cadrent aussi les interprétations que font les « interactants » de ce qui se dit et de ce qui se passe sur le moment. En étudiant les rencontres sociales ordinaires où un petit nombre de personnes entrent en contact, se voient et s'entendent, Goffman a systématisé l'analyse des interactions de coprésence. Dans un article de synthèse théorique sur la place du verbal et du non verbal dans le langage au travail, Michèle Grosjean (2001/2005) présente ces apports et questionne la présence du langage – nous nous appuyerons plus loin là-dessus pour présenter les situations d'énonciation de la plainte :

« L'interaction est façonnée par l'espace, le mouvement, la disposition respective des personnes, la distance, l'orientation des corps et des regards, l'attention à autrui, les gestes, les mimiques, l'ensemble des comportements expressifs. L'engagement corporel, l'expression des émotions y revêtent toute leur force, l'intonation et les mimiques sont autant de repères pour interpréter les intentions et les sentiments d'autrui. Le langage n'en est pas nécessairement l'élément central – certaines rencontres s'en passent totalement – et quand une conversation s'engage, elle s'accompagne de tout un jeu corporel. Dans la multiplicité des comportements, les mots sont des signes comme les autres, ni plus ni moins. Ce qui intéresse l'analyste dans cette perspective c'est donc, comme le note Goffman (1974), la syntaxe des

³⁹ Cette question est aussi centrale pour E. Goffman dans la construction du « cadre » dont dépend l'accès au sens (nous y reviendrons).

interactions, la manière dont s'enchaînent les différentes contributions, puisque c'est à travers ces enchaînements que peuvent s'analyser les catégories pertinentes pour les interactants eux-mêmes et que se déterminent les « cadres » interprétatifs qui permettent ce que Gumperz appellera *le processus de contextualisation : comprendre un échange, c'est en effet pouvoir le resituer dans le contexte dans lequel il prend sens*. Ceci s'effectue selon lui par des indices dits de contextualisation, qui permettent aux interactants de faire des inférences sur la conduite de l'interaction, sur le contenu des échanges et sur le cadre de l'interaction. » (Grosjean, 2001/2005, p. 146-147, souligné par nous).

L'importance de la contextualisation pour la compréhension des interactions a une conséquence méthodologique directe concernant l'ensemble des recherches menées sur le langage au travail : disposer impérativement de moyens d'enregistrement et d'analyse des composantes langagières ainsi que des « composantes non langagières interférant constamment avec les interactions verbales » (Grosjean, 2001/2005, p. 165). Il est nécessaire de se doter de moyens permettant de « coller » aux interactions. « Il en découle des méthodologies d'observation qui rapprochent le chercheur des lieux de l'action, visent à saisir des situations sous plusieurs dimensions, rattachent les paroles à leur contexte, enregistrent le détail des comportements verbaux et non verbaux, en y incluant l'utilisation des objets. Le magnétophone et la vidéo en sont des auxiliaires précieux. » (Lacoste, 2001/2005, p. 43).

Si le sens est déterminé par les protagonistes en situation, il est aussi lié à leur position. Et bien évidemment, dans un univers de travail, les positions des uns et des autres sont reliées à un système fonctionnel et sont hiérarchisées, ce qui délimite les groupes et influence aussi les représentations qu'ont les uns sur les autres. *Le sens se construit donc aussi en fonction d'un système de places* : « C'est à partir d'une représentation de l'autre que j'effectue le travail interprétatif, un travail dont la profondeur, la qualité et l'intensité sont en relation avec cette image de l'autre. « Le ciel est par-dessus le toit » est un syntagme poétique ou une lapalissade. Dans certaines situations de travail les « sociotypes » produits par les cadres à l'égard des ouvriers contiennent souvent des stigmatisations langagières et intellectuelles. Les énoncés ouvriers sont alors peu valorisés voire non entendus. C'est pourquoi on peut interpréter la parole des délégués, la parole syndicale, comme revanche symbolique, comme preuve par les actes que les ouvriers ont une « bonne parole », une parole juste. » (Gardin, 1995, p. 156).

En définitive, la communication au travail ne va jamais de soi : « la transparence est une illusion, le sens se révèle fugitif, l'intercompréhension reste toujours partielle et doit être gagnée sur la divergence des perspectives, la différences des expériences, des intérêts, des langages font du décalage une expérience commune. Loin d'être une évidence, un dû, la communication n'est qu'un travail toujours imparfait, un gain provisoire sur la non-communication. » (Lacoste, 2001/2005, p. 51).

Langage, ordre établi et identités sociales

Etudier le langage dans le travail permet d'établir un lien avec l'ordre établi, avec les rapports de pouvoir et de domination, ainsi qu'avec les identités et les sociabilités. Les paroles sont façonnées par le système tout comme elles permettent de s'affranchir, dans une certaine mesure, de ses pesanteurs. Ce faisant, *l'expression contribue à délimiter des groupes et à modeler des identités* : « Les contraintes d'expression permettent non seulement de se libérer des contraintes hiérarchiques et techniques en jouant avec les mots, mais aussi de construire des jugements communs au collectif de travail et par là d'affirmer une identité commune, une conscience de groupe ou de classe. » (Carcassonne, Glady, 2006, p. 214-215).

Les processus sociaux construits dans et par le langage sont observés par Josiane Boutet (2001/2005) à partir des façons de catégoriser le réel. L'analyse des pronoms personnels (« on », « nous ») permet de lire la construction des « rapports de place » qui sont tout autant discursifs que sociaux. En outre, les inventions lexicales comme par exemple les « jargons professionnels », qui renomment et re-catégorisent les personnes, les activités, les objets ou les machines, sont aussi révélatrices des rapports sociaux et de la subjectivité au travail. « Quand un imprimeur se propose de « tailler un beefsteak sur les rouleaux de papier », c'est-à-dire de couper des morceaux dans les grands rouleaux de papier qui alimentent la rotative, (...) il nous donne à entendre son expérience subjective de cette action sur le papier, la façon qu'a son métier et son collectif de travail de concevoir et de se représenter cette action pénible (les rouleaux sont très lourds et dangereux) en la rapportant à une activité plus anodine et quasi domestique, ainsi qu'en assimilant la matière végétale qu'est le papier à une matière animale. » (Boutet, 2001/2005, p. 191). Les métaphores permettent aussi l'euphémisation des situations : « quand les inspecteurs du travail disent « aller en boîte » lorsqu'ils pensent que l'inspection va mal se passer, ils construisent la

situation future et l'anticipent au moyen de cette antiphrase qui va conjurer le risque. » (Boutet, 2001/2005, p. 195).

Une autre perspective est celle de Danièle Kergoat qui étudie à travers le langage au travail le lien entre le langage et le système de domination : « Sur le terrain de la sociologie, l'analyse matérielle du discours a contribué à montrer comment les rapports de domination sont incorporés par les ouvriers et en même temps comment les ouvriers construisent activement, par des pratiques langagières, leur situation d'ouvrier(ère)s spécialisé(e)s et, au-delà, leur appartenance de classe. » (Kergoat, 1995, p. 172).

On peut globalement souligner le lien entre le langage, les sociabilités, et la constitution des identités. Affirmer le rôle et la place que tient le travail dans les identités n'est certes pas un apport nouveau (Sainsaulieu, 1977), mais les études sur le langage permettent d'affiner cette thématique. Les travaux de Grosjean et Lacoste⁴⁰ sur l'hôpital montrent par exemple que la singularité des paroles de relève caractérise les identités de service. Ainsi, dans un des secteurs étudiés « dominaient une pratique et une idéologie du langage valorisant l'explicitation, la précision, la technicité », proche du vocabulaire médical et avec un dialogue maîtrisé dans les tours de parole. Dans un autre service, « la parole jouait sur des valeurs d'interactivité, d'expressivité et de mise en commun », avec un vocabulaire familier, des interruptions et des apartés. Il s'avère que « [c]es styles de parole allaient de pair avec des valeurs professionnelles et des modes de fonctionnement distincts. » (Grosjean, Lacoste, 1999, cité par Lacoste, 2001/2005, p. 48).

Dans des prolongements ultérieurs, Michèle Lacoste montre que le langage est constitutif des identités professionnelles et détermine même la formation de « communautés discursives ». Certaines façons de parler, de penser et d'agir sont caractéristiques des groupes professionnels :

« Le langage est partie prenante dans la structuration des identités professionnelles, dans l'établissement et le maintien de communautés de travail, dans la vie des « mondes sociaux » de l'entreprise. Les identités se marquent et se démarquent par les modes d'interaction, les formes discursives, les termes de l'adresse (Guigo, 1991⁴¹). (...) Dans le travail quotidien, par la coprésence, le contact répété, l'échange effectif et la collaboration, des « communautés de parole » peuvent se forger dans le temps : elles concernent la capacité des groupes à parler collectivement des questions qui les

⁴⁰ GROSJEAN M., LACOSTE M., 1999, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF.

⁴¹ GUIGO D., 1991, « Les termes d'adresse dans un bureau parisien », *L'Homme*, Paris, n°119, p 49-61.

concernent. Elles peuvent se structurer en « communautés discursives » dans la mesure où elles ont en propre *des manières de parler, de penser et d'agir, qui unissent leurs membres en les distinguant ou les opposant à d'autres.* » (Lacoste, 2001/2005, p. 48, souligné par nous).

Les indicateurs pertinents donnant du sens

La question qui se pose est celle de l'identification des indices pertinents pour l'accès au sens dans l'interaction, à la fois pour les protagonistes et pour l'observateur extérieur à la scène. Une difficulté relative à l'analyse de la parole au travail vient du fait que son sens fugitif et complexe ne se révèle que « dans le détail des situations » et que la communication s'incarne dans « *une pluralité de modalités sémiotiques complémentaires* : gestes et actes, graphiques et images, paroles et écrits » (Lacoste, 2001/2005, p. 30).

Un grand nombre de travaux ont permis de raffiner l'analyse de la parole au travail. Dans la lignée de Goffman, les recherches considérant l'interaction face-à-face montrent que le langage n'en est pas nécessairement l'élément central, et que la communication est modelée par l'espace, la position des corps, la distance entre eux, les gestes et les mimiques, la présence d'un public, etc. Les statuts dans l'échange sont mouvants, les positions des protagonistes pouvant varier dans l'interaction (comme par exemple quand le locuteur devient spectateur). Les échanges sont configurés par des « cadres » (Goffman) forgés par les acteurs, et composés par « les thèmes, les règles de parole, les normes de conduite, la tonalité, les enjeux qui se transforment lorsque l'on passe d'un cadre à l'autre » (Lacoste, 2001/2005, p. 32). La labilité des cadres permet finalement « un mode de gestion souple de l'espace, de l'activité, des rapports sociaux » et aussi « une indétermination de l'adressage, de la possibilité de jeux, de détournements, de recadrages » (p. 32).

Au final, les théories interactionnistes et les observations systématiques des situations de travail ont considérablement enrichi l'appareil analytique :

- Les régimes de parole peuvent par exemple être distingués selon s'il s'agit d'une parole « dans » l'activité, « sur » l'activité, « comme » activité, ou une parole en position « méta » (parole réflexive).
- Les formats de communication sont aussi possibles à distinguer, par exemple : « parole à la cantonade non adressée, dialogue entre deux

personnes, parole en petit groupe restreint et stable ou en groupe mouvant avec allées et venues, parole en réunion formalisée ou en co-présence physique, parole en coprésence ou à distance où tous les participants ne se connaissent pas, etc. » (Lacoste, 2001/2005, p. 33).

Pourtant, si l'approche ethnographique est indispensable pour appréhender les communications au travail, elle ne saurait suffire car les caractéristiques organisationnelles influencent considérablement la donne. Michèle Lacoste (2001/2005) montre qu'il faut tenir compte d'un grand nombre de *variables saisissables par l'analyse organisationnelle* : le secteur d'activité de l'entreprise, les cultures professionnelles, les modes d'organisation, les contraintes technologiques, le contenu du travail. « Dans les situations de coopération, la structure de la tâche, le système technique, le fonctionnement hiérarchique, la répartition des rôles, la distribution des savoirs, influencent la communication. Quant à la coordination, elle impose de comprendre les différentes logiques d'action entre lesquelles se tissent les échanges communicationnels. Ces réalités nous projettent hors du cadre de l'interaction, en rapport plus direct avec le domaine traditionnel de la sociologie du travail. » (Lacoste, 2001/2005, p. 34).

Un tournant heuristique

En conclusion sur les apports des travaux du réseau Langage et Travail, nous percevons le tournant heuristique que l'étude du langage dans le travail a permis d'opérer pour *comprendre à la fois l'action, le langage, et l'ordre organisationnel, ces trois dimensions étant fermement imbriquées*. Anni Borzeix explique très clairement l'aveuglement qui a été celui de la sociologie du travail pendant des années, et les raisons épistémologiques pour lesquelles il est nécessaire d'inclure la précieuse source de connaissances qu'est l'étude du langage dans le travail :

« Nous nous sommes longtemps privés, en sociologie du travail, d'une ressource analytique et méthodologique aussi puissante que difficile à maîtriser. La vision instrumentale et transparente du langage a écarté de notre horizon mental une idée toute simple : à savoir que le langage est utilisé, y compris dans le cadre d'un entretien, comme une ressource à part entière pour *accomplir* une action (plaire, acquiescer, excuser, impressionner, justifier prévenir, déléguer, dissimuler...). Les retombées pour notre domaine sont multiples. Si le langage *dans* ou *au* travail, celui

qui accompagne l'activité se faisant – non pas *sur* ou à *propos* du travail – n'est pas exactement de la même étoffe, ne nous apprend pas la même chose que celui qui sert à expliquer, à commenter, à expliciter, à raconter après coup le travail, comment l'étudier ? *On est là en présence d'un matériau empirique d'une valeur heuristique indéniable pour accroître notre intelligibilité de l'action qui nous incite à revoir bon nombre de nos sujets les plus classiques* [souligné par nous]. A remettre en chantier, par exemple et sur la base de ce nouvel observable, la question du contenu « réel » de l'activité, celle des formes de la coordination et du contrôle social, celle du sens, pour l'acteur, de son activité, de ses relations à autrui et de son rapport au travail. (...) Si le langage est plus et autre chose qu'un miroir, s'il a ce pouvoir de faire, de défaire, de faire dire et de faire faire, au travail comme ailleurs, alors il faut y regarder de plus près. L'argument théorique qui sous-tend cette perspective tient en peu de mots. Le langage est non seulement constitutif, partie intégrante, matière première de nombre d'activités de travail : c'est avec du langage qu'il se fait et pas seulement dans des activités de service ou collectives, où sa visibilité est simplement plus manifeste qu'ailleurs. Il est, *pour le chercheur comme pour le sujet travaillant, un moyen de connaissance et un mode d'accès privilégié à la compréhension de l'action* [souligné par nous]. Les propriétés du langage – désigner, évoquer, métaphoriser, marquer des rapports temporels, personnels, de réflexivité, d'indexicalité – font de lui une ressource biface. Côté face pour agir et réfléchir (au service de l'acteur), et côté pile pour analyser (pour l'observateur, donc). *Le langage nous intéresse à plusieurs titres : en tant que modalité de l'agir, en tant que trace et en tant qu'observable* [souligné par nous]. » (Borzeix, 2001/2005, p. 62-63).

La visée théorique des travaux du réseau Langage et Travail réhabilite finalement, à travers la prise en compte d'un analyseur intermédiaire qui est le langage, l'articulation entre les situations de travail et l'ordre surplombant, et théorise une nouvelle façon d'étudier cette articulation. Le projet global « consiste à rejeter la césure trop franche entre micro et macro, à travailler dans un espace intermédiaire entre l'ordre de l'interaction et l'ordre de l'institution. Nous nous efforçons, avec beaucoup d'autres, de tenir les deux bouts de la chaîne, d'ancrer l'analyse de l'action individuelle ou réciproque (dans la lignée des travaux d'inspiration interactionniste et ethnométhodologique) dans le contexte élargi du système socio-économique et de ses transformations rapides (...). » (Borzeix, 2001/2005, p. 86).

I 4 b) Positionnement de l'étude sur la plainte à la Caisse

Nous souhaitons à présent positionner notre projet par rapport aux propositions théoriques et méthodologiques des recherches menées par le réseau Langage et Travail.

Une légitimation de la démarche de recherche

Nous nous retrouvons dans la perspective qui accorde une place centrale au langage pour étudier le travail et qui refuse de le considérer comme un creuset ou comme un code transparent qui reflète fidèlement le sens de ce qui se joue dans l'interaction. Étant donné que le sens se construit en situation, il est possible d'envisager que l'expression de la plainte à la Caisse prend un sens particulier selon la situation d'énonciation, et que des mots de plainte ne signifient pas forcément le mal-être. Comme, par ailleurs, le contexte organisationnel influence les modes de communication, il est permis de considérer un objet langagier comme révélateur de l'ordre établi et des identités sociales. Ainsi, les travaux du réseau autorisent à dresser un lien entre l'expression de la plainte et la situation : c'est alors la voie de la contextualisation de l'action qui s'ouvre. L'analyse des positions des protagonistes devient légitime, et il est tout à fait pertinent d'étudier le « statut énonciatif de la parole » : qui parle à qui, de quoi, dans quelle situation, de quel motif, et avec quelle intention ? Les recherches sur langage et travail comportent en outre le grand intérêt de rajouter un palier interprétatif : elles insistent sur l'imbrication entre l'activité et la communication. Partant, l'oscillation permanente entre « l'ordre de l'interaction » et « l'ordre de l'institution » (Borzeix) devient légitime et même davantage : incontournable, à la fois pour les observations en immersion et pour la phase d'analyse et d'interprétation « à froid » du phénomène de plainte.

Les travaux du réseau Langage et Travail nous confortent dans l'orientation de recherche selon laquelle l'analyse et l'interprétation de la plainte sont heuristiques pour étudier la régulation sociale à la Caisse. L'hypothèse est que la plainte est une pratique langagière propre au système organisationnel et révélatrice de ses caractéristiques, qu'il s'agit d'interpréter de façon sociologique. Nous le verrons : selon les circonstances, la plainte est au cœur du travail - une parole « dans » le travail - ou une parole qui ressemble à « forme de

communication conventionnelle » qui s'éloigne de l'activité, et qui paraît alors faire partie du langage particulier des rencontres quotidiennes (au même titre que les ragots, rumeurs, plaisanteries, etc.). Son expression nous interroge car elle ne semble pas toujours refléter le ressenti du plaignant. Tout dépend en fait de la position de celui-ci dans l'organisation et vis-à-vis des protagonistes, ainsi que de la multitude des indices non verbaux qui nourrissent l'interaction.

Sans vouloir anticiper sur notre problématisation ni sur les résultats de notre démonstration, nous voulons souligner l'affranchissement intellectuel qu'apporte le réseau : s'autoriser à dresser un lien interprétatif entre les paroles tenues à un niveau « micro » en situation de co-présence et des dimensions d'analyse plus classiquement étudiée par la « sociologie du monde du travail » (Alter, 2006). Ce qui stimule vivement notre réflexion est l'idée du lien entre, d'une part, les paroles dans les interactions de face-à-face et, d'autre part, l'ordre établi, les positions des protagonistes, les rapports de domination et de pouvoir, les identités collectives et les sociabilités. Comme le résumant Carcassonne et Glady (2006), le monde du travail est teinté de normes locales de communication et de variations du langage qui reflètent des dimensions sociales tout à fait légitimes à étudier en sociologie. « Il y a toujours des normes locales de communication qui « instruisent » elles-mêmes des normes locales d'activités : « façons de dire » et « façons de faire » se façonnent mutuellement, faisant émerger des cultures locales où ce qui se fait et se dit résulte d'un apprentissage. ». Des choix et des variations dans le langage, intentionnels ou pas, vont « caractériser un locuteur (dans son identité sociale, sexuelle, professionnelle), un groupe social, une organisation ou une institution, une situation de gestion, une culture d'entreprise ou de service... La valeur sociale de ces variations doit être analysée et intégrée à l'analyse sociologique. » (Carcassonne, Glady, 2006, p. 222-223). En l'occurrence, l'hypothèse est que la plainte est un indicateur langagier des normes locales, et que ses variations reflètent la régulation du système, la stratification du milieu, les identités et les sociabilités.

Contraintes méthodologiques

Bien que notre recherche sur la plainte dans les interactions nous positionne dans une posture proche de celle du réseau Langage et Travail, les contraintes et les particularités de notre démarche nous éloignent malgré tout des travaux réalisés dans le réseau.

Ce qu'il faut noter en premier lieu est que le choix d'un objet de recherche langagier s'est imposé par induction, au fil de l'immersion dans le milieu étudié. Nous n'avons pas choisi *a priori* d'analyser la plainte au travail mais les identités professionnelles. C'est au cours de nos démarches que l'objet plainte s'est imposé à nous comme étant à la fois phénomène social et énigme sociologique, ainsi que nous l'avons raconté précédemment. Par conséquent, notre outillage méthodologique et théorique était adapté à l'objet initialement choisi, mais beaucoup moins à l'étude d'un objet langagier. Nous avons pallié cette lacune par la mobilisation d'indicateurs empiriques qui permettent d'analyser le sens de l'échange en situation – nous les présenterons plus loin. Il reste cependant que notre démarche de recherche ne permet pas d'appréhender la matérialité des pratiques langagières, qui est le point d'entrée commun à tous les travaux du réseau Langage et Travail.

Une limite méthodologique aurait pu être levée si nous avions disposé d'enregistrements audio des échanges en situation : nous aurions alors possédé le matériau brut et nous aurions pu l'analyser en restant au plus près des pratiques langagières réelles. Nous avons cependant été confrontée à une contrainte indépassable : le terrain d'étude était suffisamment « miné », comme nous l'avons narré plus haut, pour que nous renoncions à faire une demande d'autorisation d'enregistrement. Nous avons donc opté pour une prise de notes très minutieuse des situations vécues lorsque nous étions participante, et des entretiens lorsque nous étions enquêtrice pour le compte de la DGRH ou pour le nôtre. Comment alors analyser les paroles si le recueil de matériau était limité ? Nous nous sommes fiée à nos notes et à notre connaissance presque intime des situations pour travailler sur l'analyse. Comme le souligne M. Grosjean, l'exception à la retranscription exhaustive est possible : « Dans un certain nombre de cas où l'on connaît bien la situation, où l'on a assisté à l'échange et où les artefacts sont peu nombreux, leur contenu peu variable, cette interprétation se fait facilement, sans avoir à passer par l'établissement d'une transcription complète de ces éléments de la réalité et de communication non verbale. » (Grosjean, 2001/2005, p. 155). L'immersion dans le milieu sur le long terme nous a en fait procuré une connaissance approfondie des situations et des places des agents que nous fréquentions quotidiennement. Cette connaissance nous a permis de relever directement dans nos notes les indications sur les situations dans lesquelles s'exprime la plainte et sur la façon dont elle s'énonce. Ainsi, le manque d'enregistrement a-t-il été dans une certaine mesure pallié par le fait que nous étions vigilante en situation (de travail ou autre) quant à la survenue de la plainte, et que nous avons systématiquement consigné ces données *a posteriori*.

Outre la contrainte de non-enregistrement, l'autre question méthodologique à laquelle nous avons été confrontée est celle du traitement du matériau. À supposer que nous ayons eu la possibilité de réaliser des enregistrements et de les transcrire de façon exhaustive, nous ne maîtrisons pas pour autant les méthodes qui auraient permis leur exploitation. Les techniques d'analyse de discours et d'analyse conversationnelle, par exemple, nous étaient étrangères. C'est par conséquent une sensation de « vertige méthodologique » qui nous envahissait lorsque nous étudions les travaux sur le langage au travail, vertige que décrit très bien Anni Borzeix : « Pour le sociologue, outre des questions méthodologiques qui le concernent aussi dès lors qu'il s'attaque à ce type de matière, se posent des questions relatives aux contenus des échanges, aux places occupées par les participants : comment décrypter les enjeux, les objectifs, les « résultats », les effets de ces lieux de parole ? Quel point de vue adopter pour tirer parti de ces « données » langagières de façon à *irriguer un questionnement sociologique sans se noyer dans le détail* ? Par quel bout saisir les retombées, les incidences à plus long terme, subjectives, sociales, organisationnelles, économiques, sur les acteurs et les activités de travail ? » (Borzeix, 2001/2005, p. 82, souligné par nous).

Comme nous l'avons noté, le carnet de bord est un mode limité de recueil de matériau quand l'objet de recherche est langagier, mais cette façon de faire comporte l'avantage de contourner le risque de se noyer dans le détail des observations. Il n'empêche que nous voulons souligner les manques indépassables de notre démarche. Le manque de matériaux langagiers bruts et d'analyse de leur matérialité nous prive en fait des grandes considérations discursives et symboliques se donnant à voir dans le phénomène de plainte. Une analyse de discours aurait permis de déconstruire les régimes de justice et les valeurs auxquels s'adosent les acteurs pour construire leur plainte. Cela aurait notamment rendu visibles les identités sociales : dans le dialogisme⁴² et dans la construction de l'argumentation s'élabore en effet une position de l'énonciateur, qui s'affirme et se donne à voir par rapport à autrui, qui lui-même va l'entendre ou non, et la reconnaître ou non. De même, on peut supposer que la construction d'une position de victime passe par des formes dialogiques et des marqueurs énonciatifs spécifiques dans la manière de construire sa plainte et de la faire accepter. L'étude

⁴² La notion de dialogisme vient des travaux de Bakhtine (1929/1977, *op.cit.*). L'auteur a introduit une vision dynamique de la circulation des significations et de l'interprétation dans les interactions. « Le dialogisme renvoie à l'idée que l'énonciation ne peut pas se concevoir comme un monologue : même lorsqu'elle prend la forme d'un récit, elle est construite comme une réponse qui anticipe ou reprend certaines questions, telle un « maillon » d'une chaîne d'interprétation ininterrompue d'actes de parole. Chaque individu est ainsi habité par l'« auditoire social » d'une époque donnée qui oriente la signification de ses déductions ou de ses appréciations. » (Carcassonne, Glady, 2006, p 212).

du dialogisme aurait aussi permis de repérer des formes langagières circulant communément dans le milieu d'étude, et étant récupérées sous forme d'arguments préconstruits qui déterminent finalement une façon conventionnelle de se plaindre ou de recevoir la plainte.

Il est une alternative opératoire que nous avons malgré tout adoptée, et qui est reconnue comme possible par les chercheurs du réseau : le relevé du matériau empirique et la construction de l'appareil analytique dépendent entièrement du canevas de la recherche et du type d'hypothèses que l'on se propose de travailler. La méthodologie et le cadre d'analyse doivent être construits en fonction du projet d'administration de la preuve que poursuit le chercheur. Comme le montre Anni Borzeix, « la finesse du grain ne prouve rien par elle-même » et la seule réponse raisonnable à la question de la traçabilité des pratiques langagières est que cela dépend : « de ce qu'on cherche, des questions qu'on se pose et des hypothèses que l'on fait sur la relation entre savoir, comprendre, dire et faire. » (Borzeix, 2001/2005, p. 62). Dans notre cas, le choix d'un objet langagier ne nous a pas éloignée d'un cadre d'analyse et de pistes interprétatives émanant de la sociologie des organisations. La position que nous avons adoptée a alors été celle du « faire quand même », malgré nos contraintes d'enquête et malgré nos lacunes méthodologiques. Par conséquent, même si le fait d'omettre une analyse de discours nous prive d'une finesse de résultat assez précieuse sur la construction des identités sociales à travers les paroles de plainte, nous faisons cependant le pari qu'une démarche par immersion nous permet malgré tout de mener notre entreprise de démonstration à bien, à condition de tenir compte de la construction du sens en situation.

Particularités du contexte organisationnel

Malgré le constat sur les limites méthodologiques de notre recherche, nous avons cherché parmi les travaux du réseau si des résultats pouvaient servir à l'interprétation de la plainte dans le cas que nous étudions. Mais il s'avère que les caractéristiques d'activité et des situations de travail à la Caisse sont très éloignées du champ habituel des travaux sur le langage dans le travail. Comme l'affirme l'introduction de l'ouvrage thématique collectif, le réseau Langage et Travail s'est fondé sur l'hypothèse que les transformations contemporaines du travail percutent le statut et la place du langage (Borzeix, Boutet, Fraenkel, 2001/2005). Cela implique que les terrains d'étude privilégiés sont ceux où l'évolution de « la part

langagière du travail » est tangible, par exemple dans les activités de service, dans celles où le travail évolue vers davantage d'abstraction et d'intellectualisation (recours aux systèmes experts par exemple), ou dans les activités fortement empreintes de méthodes managériales favorisant l'étendue de la traçabilité, les démarches participatives ou la certification qualité. Or, comme nous le démontrerons plus loin, le contexte organisationnel de la Caisse est bien éloigné de ces évolutions contemporaines. Le travail s'y est certes informatisé et automatisé à la marge, mais il reste cependant sensiblement stable dans sa nature (travail de type administratif exercé dans le cadre d'une mission régaliennne). Nous ne pouvons donc pas prétendre à une enquête sur des évolutions qui toucheraient à la fois le travail et sa part langagière.

Nous avons aussi cherché à exploiter des travaux qui se rapprochent de notre objet de recherche ou qui sont réalisés dans des contextes socioproductifs comparables à celui de la Caisse. Concernant la proximité d'objet, nous songeons en premier lieu à des travaux où la plainte est étudiée à travers la relation de service entre un client et un prestataire comme, par exemple, dans l'étude de Jacques Girin (2001/2005) analysant les plaintes des clients à EDF et l'action y faisant suite pour y répondre. Ce qui limite la transposition des résultats de ces travaux est que la plainte relevée à la Caisse ne s'exprime pas dans le cadre d'une relation de service. Nous songeons en deuxième lieu à des recherches sur le langage au travail concernant des objets relatifs au mal-être, et donc potentiellement proches de notre propre projet. Pour ces études aussi nous sommes forcée d'admettre que les particularités de la problématique et de la méthodologie mobilisée nous tiennent à distance. Par exemple, une étude a été réalisée par Marc Glady et Gérard Labounoux sur le « vécu de la précarité de l'emploi » dans une entreprise bancaire en cours de restructuration. Les premiers résultats, présentés au colloque *Exister dans l'entreprise* organisé par l'AISLF en 2005, montrent, à travers une analyse sociolinguistique du discours, que les sentiments d'angoisse et les conduites d'adaptation ou de résistance identitaire sont possibles à identifier dans les discours. Cependant, une fois de plus, l'angle d'analyse et la méthodologie privilégiés se distinguent des nôtres, car les chercheurs montrent avant tout la construction langagière du stress.

Pour ce qui concerne la proximité de milieu socioproductif, nous avons songé aux travaux réalisés dans des univers administratifs étudiant le travail des employés. Pour stimulantes que soient ces recherches, nous sommes hélas tentée de les exploiter avec modération car, à notre connaissance, elles s'intéressent à des situations de travail qui ne sont pas comparables à celles de la Caisse. Les travaux de Jean-Marc Weller (1994, 1999) par

exemple sont extrêmement riches d'enseignements sur la dimension langagière du travail des emplois administratifs, mais ils concernent des situations où l'employé est en contact direct avec un usager dans le cadre d'une relation de service. Cette situation ne fait pas partie de celles que nous avons étudiées à la Caisse. Nous pouvons aussi citer une recherche de M. Carcassonne et L. Servel (2006) qui prend en considération les constructions discursives des techniciens-conseil de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse dans leurs interactions avec l'usager, et aussi dans les représentations des employés. Les auteurs montrent le processus de construction identitaire entre le « rôle représenté » (inscrit dans les représentations des techniciens) et le « rôle joué » (dans l'interaction avec l'usager). Les situations étudiées se rapprochent dans une certaine mesure de notre propre projet puisque les discours sur soi sont inclus dans l'analyse. Il nous faut cependant reconnaître que des divergences de méthodes de recueil du matériau (par enregistrement et transcription exhaustive) et de méthodes de traitement (analyse de discours, mettant notamment en évidence les alternances d'usage des pronoms personnels) nous éloignent considérablement de cette recherche, et nous empêchent de nous inspirer de la démonstration des auteurs.

Enfin, pour l'étude de l'expression de la plainte dans un univers de travail, nous avons fait le choix, certainement critiquable mais fondé par rapport aux contraintes méthodologiques de notre projet, de réaliser une « suspension théorique » opératoire pour avancer. A. Borzeix propose cette éventualité pour trouver une issue constructive à un dilemme indépassable pour le sociologue : un grand nombre de travaux en linguistique représentent un héritage théorique par rapport auquel il faudrait se situer avant de travailler sur le langage. L'auteur fait alors la proposition suivante : « nous avons opté pour une solution opératoire nous accommodant provisoirement d'une *règle de « suspension » théorique* : notre acception du langage est étroitement dépendante de l'usage que nous voulons en faire, des spécificités de notre objet et des règles méthodologiques que nous adoptons pour en faire l'examen. (...) Elle comprend le langage des mots, écrits ou oraux, ces énoncés qui font, qui disent, qui réalisent le travail ou qui servent à le prescrire, à le formaliser, le formater. Elle inclut aussi, et par extension, le langage des corps, des gestes, de la voix, des mimiques, c'est-à-dire ce vaste domaine qu'on appelle la communication non verbale qu'étudient les spécialistes de la prosodie et de l'intonation, de la proxémie, de l'analyse des postures et de la gestualité. Elle considère le langage dans ses multiples dimensions : instrumentale, cognitive et collective, comme une matière dont le

fonctionnement est à observer en contexte – pour respecter les contraintes de recueil, d’exploitation et d’interprétation que nous nous fixons – et du double point de vue de ses formes et de son usage social. » (Borzeix, 2001/2005, p. 68).

Les particularités de notre démarche (ethnographique), du recueil du matériau (prise de notes en immersion) et de notre mode d’analyse (analyse de contenu thématique, limitée par rapport aux techniques d’analyse du langage comme l’analyse de discours ou l’analyse conversationnelle, ou les techniques d’analyse des situations de face-à-face en ethnométhodologie) ont finalement pour conséquence de nous éloigner des travaux sur le langage dans le travail. Notre objet de recherche est bien relatif à la parole dans un milieu de travail, mais nous l’avons analysé et interprété avec des moyens sans commune mesure avec l’élaboration méthodologique qui est à l’œuvre dans le réseau. Cela s’explique lorsqu’on prend en compte le processus de construction de la recherche : le choix d’un objet langagier s’est affermi de façon inductive, en cours d’immersion dans le milieu, alors que nous venions du champ de la sociologie des organisations. Nous revendiquons cependant une parenté de posture avec le réseau Langage et Travail qui réside dans l’idée de considérer les pratiques langagières comme révélatrices et constitutives de l’action, des identités sociales et de l’ordre établi. Les apports du réseau nous ont également permis d’enrichir notre appareil analytique en intégrant des indicateurs (verbaux et non verbaux) sur les situations et les positions d’énonciation.

Nous avons finalement mené une démarche ethnographique avec un journal de terrain alimenté en notes et en analyses intermédiaires fondées sur des indicateurs que nous avons posés comme pertinents (nous y reviendrons). Cette démarche semblait suffisante par rapport à notre ambition en termes d’analyse et d’interprétation : l’usage que nous voulions faire des observations en immersion se faisait au service d’une sociologie s’intéressant à la régulation dans un système organisé, aux relations de pouvoir, et aux identités et culture au travail, se contentant habituellement de mobiliser une parole sur le travail recueillie en entretien, en dehors des interactions « naturelles ». Ce qui nous autorise à nous lancer malgré tout dans une entreprise d’administration de la preuve sur les paroles en organisation est le fait que nous avons constaté par nous-même, en immersion, le phénomène empirique étudié, et que nous avons acquis une certaine familiarité avec le milieu. Cette position d’immersion comporte des inconvénients méthodologiques, mais pas seulement : c’est parce que nous avons été acteur dans le milieu que nous sommes en mesure d’étudier la parole vivante circulant dans le travail et en dehors du travail, ainsi que ses conséquences en termes de comportements. Notre position nous permet donc de travailler finement la question des sociabilités et de la culture

bureaucratique, ce qui aurait peut-être été irréalisable en dehors d'une démarche ethnographique.

II- SITUATIONS ET DISCOURS DE PLAINTE A LA CAISSE

Il convient à présent d'exposer les discours de plainte qui s'expriment à la Caisse, et de donner à voir le phénomène tel que nous l'avons observé en position d'immersion. Nous partons, pour ce faire, des indicateurs de caractérisation de la plainte mis en perspective dans le premier chapitre. Mais nous n'en restons pas là. Nous savons en effet que l'accès au sens suppose à la fois une analyse de la parole et une prise en compte d'éléments non verbaux. Comme nous l'avons annoncé plus haut, notre démarche empirique et la méthode d'analyse que nous manions ne nous permettent pas de mener une analyse de la matérialité du langage à proprement parler, ni une analyse fine de la situation d'inspiration ethnométhodologique. Nous avons cependant cherché à consolider notre méthode pour prendre en compte malgré tout une analyse de la parole qui dépasse celle habituellement utilisée en sociologie - l'analyse de contenu - et qui nous paraît limitée dans le cadre d'une recherche sur un objet relatif à la parole vivante. Nous proposons trois considérations d'ordre méthodologique pour approfondir notre analyse : présenter la situation d'énonciation (1a), décrire les protagonistes et leur discours (1b), prendre en compte le cas de la non-plainte (1c). Puis nous exposons dans une seconde partie les paroles de plainte que nous avons relevées en situation (2).

II 1) Elaborations méthodologiques

Nous avons vu que, dans sa définition générale, la plainte est nécessairement composée de trois critères : 1) une expression (un énoncé oral ou écrit), 2) un mal-être ressenti par un individu (douleur, souffrance, mécontentement, sentiment d'injustice ou de détresse) qui est le moteur de l'expression, 3) l'interpellation d'une tierce personne (l'auditoire, individuel ou collectif). Nous savons également qu'il y a toujours une distance et un écart entre la douleur (ou la souffrance) que ressent l'individu d'une part, et ce qu'il en exprime d'autre part, c'est-à-dire entre la sensation et la plainte. Enfin, les indicateurs construits

précédemment pour caractériser le phénomène de la plainte à travers les disciplines (droit, santé et médecine, psychologie et psychanalyse) sont les suivants :

- une situation avec un plaignant et un auditoire en interaction,
- un motif de plainte,
- un processus dans lequel s'inscrit l'expression (comme par exemple le cadre de la consultation thérapeutique),
- un objectif visé d'aide ou de réparation (par exemple la guérison),
- une légitimité établie par un certain mode de réception de la plainte (par exemple, le diagnostic médical de lésions corporelles légitime la plainte somatique).

Il s'agit d'adapter ces différents critères au cas de la Caisse, afin de définir les modalités pertinentes selon lesquelles présenter les discours.

Le cas de la Caisse est relatif au monde du travail, et dans ce milieu nous nous sommes intéressée aux discours tenus et entendus en situation d'immersion. Par conséquent, le processus que nous avons étudié est uniforme : il s'agit d'une expression verbale, portée par un individu auprès de tierces personnes (un ou plusieurs individus ; des collègues ou des responsables hiérarchiques), sur des scènes de travail ou annexes à celles du travail (par exemple : couloirs, lieux de vie et de loisirs). Etant donné cette unicité du processus d'expression dans l'étude que nous menons, nous ne reviendrons pas sur le critère du processus d'expression dans nos descriptions empiriques.

Pour ce qui concerne les deux critères d'analyse qui sont, d'une part, l'objectif visé par le plaignant et, d'autre part, les modalités de légitimation de la plainte, nous devons pour le moment suspendre notre raisonnement. Nous savons en effet que les discours sont contingents et que l'accès au sens « profond » de la plainte, c'est-à-dire au sens véritable de ce qui se dit et de ce qui se joue en situation entre le plaignant et l'auditoire, suppose une analyse approfondie et longitudinale du contexte et des logiques des personnes impliquées dans l'interaction. Nous avons vu, par exemple, que les spécialistes de la *psyché* tiennent compte de la plainte comme symptôme de départ de la thérapie, mais qu'ils travaillent avec le patient, sur la durée, pour comprendre quelle est sa demande véritable. Dans ce travail, la nature tout comme la répétition des maux évoqués sont signifiantes. Parfois se présentent des cas où l'individu ne souhaite pas vraiment s'inscrire dans une dynamique de changement, et où il s'enferme et se replie dans une plainte lancinante sur lui-même et sur le monde. Par conséquent, le travail d'analyse et d'interprétation des discours de plainte dans le cas de la Caisse nécessite de considérer finement les tenants et les aboutissants de ce qui se joue en

situation, pour les individus, dans un contexte organisationnel donné. Nous laissons ces considérations de côté pour l'instant, et nous les réservons aux chapitres ultérieurs qui porteront sur l'interprétation du phénomène de plainte. Nous nous contentons de présenter ici des discours relativement bruts, afin de donner à voir les situations vécues, et de familiariser ainsi les lecteurs avec « le monde » de la Caisse.

En définitive, les quatre critères que nous mobiliserons dans cette sous-partie sur la présentation des discours de plainte, sont :

- la situation d'énonciation (par exemple : une réunion de service),
- la position d'énonciation du plaignant (quelques caractéristiques pour le décrire tout en respectant son anonymat et pour dire d'où il parle),
- son auditoire (par exemple : les collègues de bureau, le responsable hiérarchique),
- le motif de la plainte (par exemple : les relations, la gestion des hommes, le fonctionnement).

Ces critères centraux étant posés, il reste à considérer, en remarques liminaires, la façon dont il est possible de les traiter pour décrire le cas de la Caisse. Des contraintes de deux types conditionnent en effet notre démarche : d'une part, celles rencontrées sur le terrain, lors de nos démarches empiriques, et inhérentes à notre position en immersion ; d'autre part, celles inhérentes à la restitution écrite de nos résultats. Nous évoquons à présent trois considérations introductives sur : la présentation des situations d'énonciation, la description des protagonistes et de leurs discours, et le cas de la non-plainte. Nous y décrivons la nature des contraintes rencontrées, les limites qu'elles impliquent dans notre travail, et les modalités que nous mettons en place pour les dépasser dans la restitution écrite de nos observations.

II 1 a) Considération 1 : présenter la situation d'énonciation

Nous avons vu que la situation d'énonciation est fortement signifiante dans le phénomène de plainte. Le discours étant contingent, le contexte fournit autant d'éléments de compréhension que le discours littéral, et seule l'immersion dans le milieu étudié permet

d'appréhender le sens de la plainte. La restitution des discours doit donc mettre en évidence les caractéristiques des situations dans lesquelles nous avons entendu les propos présentés.

Il s'avère que la notion de situation est particulièrement complexe à définir et à décrire : « selon les disciplines la place théorique comme la définition qu'on en donne varient considérablement »⁴³ (Boutet, 1994, p. 51). Nous avons relevé en immersion des informations pour prendre en compte le mieux possible des éléments relatifs à la situation. Nous ne possédions pas de grille systématique d'indicateurs car, cela a été dit, l'objet « plainte » s'est consolidé en cours de recherche et c'est de manière inductive que nous avons fonctionné. Nous avons en revanche noté au maximum et le plus souvent possible des éléments qui nous paraissaient signifiants pour comprendre la scène et ce qui s'y jouait : les caractéristiques du lieu, la position des personnes les unes vis-à-vis des autres, leur attitude physique, la distance qu'elles mettent entre elles et vis-à-vis des personnes étrangères à l'échange, s'il y avait un public ou non, les gestes et les mimiques qui paraissaient significatifs, etc. Puis nous avons caractérisé les situations *a posteriori*, de façon inductive, en fonction des catégories qui nous paraissaient discriminantes.

Deux axes nous sont apparus judicieux : la situation est-elle formelle ou informelle, d'une part, et la situation est-elle privée ou publique, d'autre part. Les définitions des critères sont les suivantes (d'après le dictionnaire Robert) :

- formel : « dont la précision et la netteté excluent toute méprise, toute équivoque » ; « clair, explicite, précis » ; « indéniable, indiscutable, irréfutable ». Ce qualificatif s'applique par exemple aux situations d'entretien d'étude sociologique et aux réunions de travail.

- informel : « sans caractère officiel », les personnes sont réunies par accord tacite. Ce qualificatif est adéquat pour les regroupements qui se font en dehors de ceux du travail, comme les rassemblements dans les couloirs ou dans les lieux hors travail, par exemple.

- privé : « où le public n'a pas accès, n'est pas admis » ; « personnel, intime » ; « qui n'a aucune part aux affaires publiques, officieux ». Cela correspond

⁴³ L'auteur s'en explique ainsi : « Il existe différents modes d'appréhension et de conceptualisation des situations sociales : on peut les envisager sous leur aspect réel et empirique, ou bien comme des construits théoriques du chercheur ; on peut s'intéresser à des situations de type « macro », ou au contraire « micro » (voir Schlegoff, 1987) ; on peut chercher des situations représentatives d'un ordre social ou d'une période historique, ou à l'inverse considérer toute situation comme pertinente ; on peut avoir une approche déterministe, ou constructiviste des situations ; on peut les considérer comme des lieux d'observations, ou comme des lieux de production ; on peut s'intéresser à cette production comme production d'un ordre social à la façon de l'ethnométhodologie, ou comme production de parole. » (Boutet, 1994, p 51).

notamment aux situations d'interaction où les personnes s'isolent ou se coupent du contact avec d'autres personnes extérieures à l'échange.

- public : « accessible, ouvert à tous », « qui concerne la fonction, plus ou moins officielle, qu'on remplit dans la société », « connu de tous ». Cela est le cas dans les interactions où les participants peuvent entrer ou couper l'échange librement, par exemple lors des discussions au restaurant d'entreprise.

Un éclaircissement s'impose quant à la distinction entre un cadre ouvert (public) et un cadre intime (privé). Nous nous appuyons sur les travaux d'Erving Goffman et d'Anthony Giddens. E. Goffman (1974/1991) introduit les notions d'« ouverture et de fermeture des parenthèses temporelles » et de « délimitation des parenthèses spatiales ». Appliquant les perspectives de Goffman à l'analyse des rencontres sociales, et à leur caractère séquentiel - ou « sériel » -, Giddens reprend l'idée des marques d'ouverture et de clôture des occasions sociales. Ces marques sont utiles aux acteurs dans de nombreuses circonstances : « Dans nombre de ces contextes, les engagements face-à-face n'ont pas ce caractère opaque, clos, qui isole les personnes concernées de celles qui n'y participent pas. Dans ces cas, les personnes élèvent plutôt une « clôture d'engagement conforme aux conventions » en exerçant un contrôle réflexif de leur corps, de leurs gestes et de leur positionnement. Dès lors, une « *barrière* » *sanctionnée par des normes* sépare les personnes engagées dans la rencontre des autres qui sont co-présentes. Dresser et maintenir une telle barrière résulte d'un travail de collaboration entre les personnes qui participent à une même rencontre et entre celles-ci et les autres qui n'y participent pas mais qui, au même moment, peuvent elles-mêmes être engagées dans d'autres rencontres ; ensemble, elles créent et maintiennent une sorte d'« inattention polie » les unes envers les autres. » (Giddens, 1987, p. 124). Le moyen utilisé pour signifier l'ouverture ou la fermeture de « l'occasion sociale » est le corps : « Lors d'engagements face-à-face tenus en présence d'autres personnes qui n'y participent pas, les corps de celles qui y participent sont presque toujours orientés de manière à faire dos aux personnes non participantes afin d'éviter qu'une barrière physique ne vienne nuire aux échanges de regards ou au contact visuel. » (Giddens, 1987, p. 126).

L'auteur reprend cette idée de position du corps pour montrer la régionalisation de l'espace social. Les frontières qui délimitent une région sont des « marques physiques ou symboliques » : « seuls la posture et le positionnement du corps, le ton de la voix, et d'autres indicateurs du genre marquent généralement la régionalisation des rencontres qui se tiennent

dans des rassemblements, où, pour un bon nombre, les rencontres, en tant qu'épisodes régionalisés, peuvent être presque toutes de très courtes durées. » (Giddens, 1987, p. 175).

Le croisement des deux axes (formel / informel et privé / public) donne finalement quatre types de situations construites par induction permettant de catégoriser le réel. Nous les récapitulons dans un tableau descriptif. Étant donné qu'en situation d'immersion le chercheur fait forcément partie de la scène, comme témoin ou comme acteur, nous indiquons également dans le tableau la position qu'occupe le sociologue dans chacun des cas de figure (en reprenant les critères de H. Peretz présentés plus haut) ainsi que le type de recueil de matériau, cette modalité pouvant influencer l'interaction.

Pour être exhaustif, il faudrait que les situations soient également décrites en fonction de trois autres critères fondamentaux : le plaignant, son auditoire, et les motifs de plainte. Toutefois il nous paraît impossible de corréliser tous ces éléments au sein d'une typologie. Nous nous restreignons donc à une description des situations types d'observation. Les éléments sur les caractéristiques du plaignant, de l'auditoire, et du contenu, seront donnés plus loin, dans les verbatims, eux-mêmes classés selon les quatre situations types.

TABLEAU RECAPITULATIF : 4 types de situations d'observation et leurs caractéristiques

	Cadre formel (clair, explicite, précis)	Cadre informel (sans caractère officiel, rassemblement par accord tacite)
Privé (intime, officieux)	Entretiens pour la DGRH, Entretiens de recherche Position du sociologue : participant observateur (mission remplie pour la DGRH), ou observateur participant Outil de recueil de matériau : notes d'entretien prises sur le moment	Interactions dans : - des lieux de vie dans l'entreprise extérieurs au bureau (ex : machine à café, restaurant collectif, couloirs, médiathèque) - des lieux extérieurs à l'entreprise, réunissant des salariés (ex : activités associatives, vestiaires de salle de sport, bar du coin de la rue) Position du sociologue : participant (non-observateur, impliqué sur le moment) Outil de recueil de matériau : notes d'observation <i>a posteriori</i> , dans journal de bord
Public (accessible, officiel)	Réunions, Assemblée générales syndicales, Séances de formation professionnelle, Séminaires, Relations de travail autres que réunions (conversations de bureau par ex) Position du sociologue : observateur (si extérieur non impliqué dans l'action – ex : séminaire pour experts), ou participant observateur (si impliqué – ex : réunion de service) Outil de recueil de matériau : notes d'observation prises sur le moment	Interactions indifféremment dans tous les lieux ouverts, accessibles : - Lieux de travail (ex : bureau collectif), - Lieux de vie dans l'entreprise (ex : machine à café, restaurant collectif, couloirs, médiathèque), - Lieux extérieurs à l'entreprise où se rencontrent des salariés (ex : activités associatives, vestiaires de salle de sport, bar du coin de la rue) Position du sociologue : participant observateur ou observateur (témoin sans participation) Outil de recueil de matériau : notes d'observation <i>a posteriori</i>

II 1 b) Considération 2 : décrire les protagonistes et leur discours

Nous avons vu que la contextualisation du récit ethnographique est indispensable pour accéder à la compréhension de la plainte. Cela implique de décrire finement, outre la situation dans laquelle se déroule l'échange, le plaignant, son auditoire, et le motif de plainte. Les questions liminaires à résoudre sont par conséquent : Comment donner à voir ces éléments ? Quels sont les indicateurs pertinents pour décrire l'interaction ?

Nous appuyons notre réflexion sur les considérations de Jeanne Favret-Saada (1977), pour qui l'exposé scientifique d'une situation d'énonciation suppose de préciser les pronoms personnels. Pour discuter la question de la scientificité de l'ethnographie quand le chercheur

est impliqué dans la situation, J. Favret-Saada propose d'adopter un mode de restitution qui rend visible les protagonistes. Pour l'auteur, l'objectivation visée par l'ethnographie ne peut être atteinte si on ne voit pas quelle est la personne « je » qui parle à un « tu » de « il ». L'auteur s'érige ainsi contre « l'effacement conventionnel du sujet de l'énonciation », en vigueur dans sa discipline. Pour elle, et conformément à ce que montrent les linguistes, il paraît inconcevable qu'un énoncé puisse exister sans être soutenu par une relation à un sujet de l'énonciation.

« Comme science de la différence culturelle, l'ethnographie a légitimement constitué ses procédures de recherche et ses critères de validité autour de la notion d'objectivation. C'est bien en parlant de l'indigène comme d'un objet, comme d'un « autre », en le désignant comme sujet de l'énoncé (« il » pratique ou dit ceci ou cela) qu'est fondée la possibilité d'un discours sur une culture différente, sur un objet qui ne serait pas moi. Encore faut-il, pourtant, si l'on veut que ce discours soit plausible ou même intelligible, que ce moi s'énonce lui-même et dise à l'adresse de qui il tient ce discours sur l'autre : *car seul un être humain se dénommant lui-même « je » peut en désigner un autre comme « il » ; et il ne saurait le faire qu'à l'adresse d'un « tu »*. Or, dans la littérature ethnographique, ni le parlant ni son partenaire – autrement dit, ni le sujet de l'énonciation, auteur du mémoire scientifique, ni son lecteur – ne sont définis. Il est sous-entendu que le « je » n'a pas à se présenter parce qu'il va de soi, tout comme le « tu » auquel il s'adresse. Il est à ce point dans la nature des choses que « je » et « tu » s'entretiennent de « il », que le sujet de l'énonciation peut s'effacer dans un sujet indéfini, « on ». (...) Faute de pouvoir discerner le moindre enjeu entre les indigènes dont il est parlé, l'auteur qui parle, et lui-même à qui l'on s'adresse, le lecteur s'égare dans un monde d'ombres visiteuses et visitées, insignifiantes et vaines malgré leur bavardage minutieux. Une autre particularité de la littérature ethnographique est que l'indigène, cet « il » dont on prédique ainsi à son aise, ne paraît pas avoir jamais été engagé dans un procès de parole en son nom propre. Les ouvrages scientifiques ne font pas référence à la situation d'énonciation première, sinon à titre d'illustration et pour expliquer un propos indigène en le référant à la position sociale du locuteur : « s'il parle ainsi » nous prévient-on, « c'est qu'il est guerrier », « aristocrate » ou « shaman » ; le discours qu'il a jadis tenu à l'ethnologue n'avait d'autre visée que de représenter les intérêts de sa faction. Autrement dit, une convention implicite du discours ethnographique veut qu'un « il » jamais ne puisse être un « je » et que la place du sujet de l'énonciation première soit ainsi toujours

laissée vacante : au mieux, un groupe social vient parfois s'y nommer. (...) [C]e sujet en troisième personne, tel qu'il parle dans le texte, ne semble pas s'adresser à quiconque, en tout cas pas au sujet qu'après tout l'ethnographe a bien pu être lorsque ces paroles furent jadis échangées : dans la littérature ethnographique, une faction indigène parle à la science universelle, une non-personne à un sujet indéfini. Ainsi, l'ethnographie semble s'élaborer entre un indigène qui serait une fois pour toutes cantonné dans la place du sujet de l'énoncé, et un savant qui se désignerait lui-même comme sujet de l'énonciation, mais comme son sujet indéfini. L'indigène apparaît alors comme une monstruosité conceptuelle : assurément comme un sujet parlant puisque l'ethnographie est faite de ses dires ; mais comme un *parlant non humain* puisqu'il est exclu qu'il occupe jamais la place du « je » dans quelque discours que ce soit. De son côté, l'ethnographe se donne pour un *être parlant* mais qui serait *dépourvu de nom propre* puisqu'il se désigne par un pronom indéfini. Etrange dialogue que celui qui paraît se tenir entre ces êtres fantastiques... » (Favret-Saada, 1977, p. 42-44, passages soulignés par l'auteur).

La recommandation de J Favret Saada pour la restitution des récits ethnographiques est bien évidemment valable pour notre étude ; et elle l'est peut-être encore davantage que pour tout autre sujet. En effet, les discours de plainte ne sont pas neutres : il n'est pas anodin d'exprimer une plainte dans un univers de travail, ni de la diffuser dans des scènes organisationnelles, que ce soit à un supérieur hiérarchique, à un responsable syndical, ou à un collègue, pour ne prendre que ces exemples. Dans un contexte normé, les mots peuvent porter à conséquences, en termes de décision ou de sanction. Nous prenons alors à notre compte les arguments de Jeanne Favret-Saada, et nous en tirons deux perspectives.

La première est que l'étude ethnographique de la plainte exige le passage par la description des situations d'énonciations premières. C'est pourquoi les discours de plainte que nous exposons sont présentés sous la forme de discours bruts, tels que nous les avons notés sur le moment ou dans notre carnet de bord⁴⁴. Et c'est pourquoi le sociologue est montré comme un sujet parlant, au même titre que les autres protagonistes, quand il est impliqué dans l'échange.

⁴⁴ Les seules modifications des discours bruts que nous réalisons sont vouées à préserver l'anonymat des protagonistes ou à donner des précisions, entre crochets, sur des éléments sans lesquels le lecteur ne pourrait pas comprendre la scène.

La deuxième perspective est relative à l'analyse des pronoms personnels utilisés. Dans le cas des discours de plainte, cette analyse nous renseigne sur la forme de la plainte. A la première personne, celle du « je », la personne qui parle exprime soit une plainte qu'elle subit - « je me plains de quelque chose » -, soit elle parle d'autres personnes qu'elle plaint - « je plains les gens qui font ceci ou pensent cela » ou « je plains cette personne pour telle raison » - et elle témoigne alors d'un sentiment de compassion pour ces individus. A la troisième personne, celle du « il » ou « elle » (ou du « ils » ou « elles »), la personne qui parle témoigne de la plainte qui s'exprime dans certains groupes ou chez certains individus - « ils ne sont jamais contents », « il se plaint toujours de... » - et cette plainte est une plainte observée. L'analyse des pronoms personnels nous permet finalement de poser une typologie des formes de plainte : 1) la plainte subie, qui est ressentie par la personne qui parle, 2) la plainte de compassion, qui est ressentie par le locuteur au sujet d'une tierce personne, victime, et 3) la plainte observée, qui est un témoignage de la personne qui parle sur d'autres personnes de la Caisse.

Une troisième perspective concerne la façon d'exposer des éléments pour décrire la situation et pour comprendre ce qui s'y joue, notamment au titre de l'expression d'une plainte. Nous tombons alors sur un écueil : comment caractériser le sens d'un échange que nous avons vécu en situation, et comment restituer sous forme écrite l'ensemble des éléments, langagiers, verbaux et non verbaux, qui nous ont assailli en situation et qui nous ont amenée à caractériser l'échange comme étant une parole de plainte ?

Nous savons que la (re)construction du sens est un exercice éminemment complexe. La distinction que réalise Bakhtine entre la « signification » et le « thème » permet de bien le saisir : un même énoncé comporte une partie stable de la construction du sens, qui est la « signification », et une partie instable, soumise à la situation d'énonciation concrète, qui est le « thème ». « Le thème est déterminé « non seulement par les formes linguistiques qui entrent dans sa composition (les mots, les formes morphologiques ou syntaxiques, les sons, les intonations) mais également par les éléments non verbaux de la situation. (...) » « Le thème constitue le degré *supérieur réel de la capacité de signifier linguistique*. La signification est le *degré inférieur de la capacité de signifier*. La signification ne veut rien dire en elle-même, elle n'est qu'un potentiel, une possibilité de signifier à l'intérieur d'un thème concret. » (Bakhtine, 1929, p. 143-145⁴⁵, cité par Boutet, 1994, p. 42). Dans la recherche du sens, « une

⁴⁵ BAKHTINE M., 1929/1977 (trad.), *Le marxisme et la philosophie du langage*, Paris : Minuit.

notion occupe une place déterminante, c'est la situation concrète où se réalisent les énonciations. Cette situation ne doit pas être conçue comme extérieure à l'énoncé mais comme l'un de ses composants. (...) [L]a situation entre dans l'énoncé comme un constituant nécessaire de sa structure sémantique. » (Boutet, 1994, p. 43). L'introduction de la notion de « thème » permet de comprendre la variabilité et la polysémie des mots et des énoncés. « Dans les interactions concrètes, les mots laissent entendre plusieurs sens, plusieurs « indices de valeur », plusieurs « accents », plusieurs « harmoniques » : les métaphores sont nombreuses et toutes concourent à ériger la polysémie en principe constitutif des langues et du langage. Polysémie de nature sociale par laquelle le mot est le siège d'une pluralité d'indices de valeur ou d'accents. Dans la mesure où communauté linguistique et classes sociales ne sont pas des entités superposables, une même langue est employée par des groupes sociaux distincts. Il en résulte nécessairement, dit Bakhtine, que chaque groupe social n'attribue pas les mêmes valeurs sémantiques ou les mêmes accents aux signes linguistiques. Polyphonie généralisée : chaque mot, chaque énoncé fait entendre des harmoniques socialement constitués, des accents sociaux distincts. » (Boutet, 1994, p. 45).

Finalement, nous pouvons dire que c'est du fait de notre intégration à la Caisse que nous avons pu entendre le « thème » de la plainte et ses « harmoniques » particuliers. Les indices sont bien sûr langagiers : les paroles entendues expriment un mal-être, une insatisfaction, une critique ou une revendication. Mais il y a aussi une kyrielle d'éléments verbaux et d'éléments non verbaux qui mettent sur la voie de la plainte. Nous avons été très sensible à la tonalité employée : les tons de dépit, de colère, d'agacement, d'impatience laissent entendre les sentiments du locuteur au-delà des mots. Le débit et le volume de parole ainsi que les souffles sont également instructifs. Mais bien d'autres indices sont aussi significatifs des sentiments et des émotions du locuteur : les mimiques, les gestes, les mouvements du corps sont autant d'éléments qui nous ont frappée et qui donnaient du sens à l'échange en situation. Nous précisons les éléments les plus significatifs dans la restitution des interactions de plainte qui suit.

II 1 c) Considération 3 : le cas de la non-plainte

Cette réflexion nous est inspirée par le souci de ne pas surévaluer la manifestation du phénomène de plainte à la Caisse. Nous avons observé précédemment que ce phénomène est

général, rémanent et récurrent dans le système que nous avons étudié. Il est cependant des individus que nous avons suivis de façon longitudinale dont nous savons qu'ils sont très rarement dans un registre plaintif, et que, lorsqu'ils le sont, leur plainte s'exprime seulement dans des circonstances bien précises. Il est aussi d'autres personnes qui ne se plaignent pas à notre connaissance, c'est-à-dire dont nous n'avons pas recueilli de discours de plainte, mais dont l'attitude au travail laisse penser qu'elles ressentent tout de même un mal-être. Nous pousserons plus loin notre interprétation, dans notre réflexion sur l'expérience subjective. A ce stade, nous voulons seulement livrer une réflexion sur la caractérisation de la non-plainte. La question qui se pose est : d'un point de vue empirique, comment déceler et restituer le contraire de la plainte ?

Nous avons vu, dans le chapitre 1, que la non-plainte peut être synonyme de souffrance extrême. En effet, aucune plainte ne s'exprime quand l'individu « colle » à son expérience immédiate, c'est-à-dire quand il n'existe aucune distance dans laquelle peut se nichier la plainte comme expression à autrui de la douleur ressentie.

Dans le cas de la Caisse, ce mal-être extrême ne nous a pas été accessible depuis notre position de chercheur en immersion. Il est simplement des attitudes qui nous ont marquée, des personnes qui ne parlent pas, à quiconque, et qui semblent s'ennuyer à leur poste de travail. Elles s'absentent souvent de leur place, consacrent du temps à lire attentivement des publications diverses, non reliées à leur activité, comme le journal interne ou les offres du comité d'entreprise. On les voit parfois errer dans les lieux : elles se meuvent lentement, elles restent dans les couloirs mais elles y sont souvent seules, certaines s'absentent fréquemment et pour une durée conséquente de leur bureau (environ 20 minutes à chaque reprise, plusieurs fois par jour). Les personnes que nous avons pu observer sont dans des postes d'exécution au siège. Mais aucun témoignage direct ne nous permet de prendre la mesure de leur vécu. Seuls les échanges avec le médecin du travail ont pu nous confirmer que de tels cas existent à la Caisse, et qu'ils étaient suivis par le service social.

Ces cas où la plainte ne s'exprime pas alors que la souffrance est patente nous font penser à la définition que donne J. Foucart (2003) du désespoir. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, l'auteur qualifie d'« en désespoir » un individu étant dans une sensation pure de souffrance, qui le cloue sur lui-même et lui ôte toute capacité à communiquer. Par conséquent, nous caractériserons dorénavant la non-expression de la plainte par des individus en souffrance comme un cas de « désespoir ».

Ces descriptions nous évoquent une illustration donnée dans la littérature par le personnage de Bartleby, créé par Herman Melville en 1853. Le philosophe Gilles Deleuze a identifié ce personnage comme étant l'emblème de la non-plainte, en ce qu'il répète régulièrement « je préférerais ne pas », et qu'il échappe ainsi à toute emprise du monde sur lui. Voici l'analyse par G. Deleuze de la formule que répète Bartleby, « je préférerais ne pas » :

« On a remarqué que la formule, *I prefer not to*, n'était ni une affirmation ni une négation. Bartleby ne refuse pas, mais n'accepte pas non plus, il s'avance et se retire dans cette avancée, il s'expose un peu dans un léger retrait de la parole. L'avoué [employeur et responsable hiérarchique de Bartleby] serait soulagé si Bartleby ne voulait pas, mais Bartleby ne refuse pas, il récusé seulement un non-préféré (la relecture, les courses...). (...) La formule est ravageuse parce qu'elle élimine aussi impitoyablement le préférable que n'importe quel préféré. (...) En fait elle les rend indistincts : elle creuse une zone d'indiscernabilité, d'indétermination qui ne cesse de croître entre des activités non-préférées et une activité préférable. Toute particularité, toute référence est abolie. (...) *Je préférerais rien plutôt que quelque chose* : non pas une volonté de néant, mais la croissance d'un néant de volonté. Bartleby a gagné le droit de survivre, c'est-à-dire de se tenir immobile et debout face à un mur aveugle. Etre en tant qu'être, et rien de plus. On le presse de dire oui ou non. Mais s'il disait non (collationner, faire des courses...), s'il disait oui (copier), il serait vite vaincu, jugé inutile, il n'y survivrait pas. Il ne peut survivre qu'en tournoyant dans un suspens qui tient tout le monde à distance. Son moyen de survivance, c'est préférer *ne pas* collationner, mais par là même aussi *ne pas* préférer copier. Il lui fallait récuser l'un pour rendre l'autre impossible. La formule est à deux temps, et ne cesse de se recharger elle-même, en repassant par les mêmes états. C'est pourquoi l'avoué a l'impression vertigineuse, chaque fois, que tout recommence à zéro. » (Deleuze, 1989, p. 175-176, passages soulignés par l'auteur).

Mais la non-plainte n'est pas exclusivement synonyme de mal-être extrême : il est des cas et des situations où les individus qui s'expriment ne mobilisent pas le registre de la plainte, alors que, partant des mêmes événements, d'autres personnes expriment une plainte. Nous pouvons poser ce constat du fait de notre présence à la Caisse sur la durée et auprès des mêmes personnes. Bien sûr, cela n'est pas valable tout le temps ni en n'importe quelle circonstance. Mais on peut dire globalement que certaines personnes ont plutôt propension à

réaliser un diagnostic des difficultés qu'elles rencontrent sans glisser sur le registre de la plainte. Elles sont dans le registre de la mise à distance, et notamment elles relativisent quasi systématiquement leur propos par rapport au contexte et aux contraintes inhérentes à leur activité, comme si elles faisaient de nécessité vertu. Si nous devons les caractériser, nous dirions qu'elles sont dans une position raisonnée où la plainte n'a que rarement voix au chapitre.

II 2) Les plaintes relevées en immersion à la Caisse

Nous présentons à présent les discours de plainte relevés à la Caisse. Nous les ordonnons selon quatre types de situations d'observation présentées plus haut, en commençant par les situations qui montrent le mieux la plus-value de l'immersion (plaintes relevées en réunion de travail, dans les moments informels, etc.). Nous donnons pour chaque type de situations quelques exemples de plainte choisis parmi l'ensemble de notre matériau. L'extrait est précédé d'une description de la situation et des protagonistes, et il est suivi d'un commentaire sur la plainte qu'il révèle.

II 2 a) Les discours tenus en situation publique formelle

	Cadre formel (clair, explicite, précis)
Public (accessible, officiel)	Réunions, Assemblées générales syndicales, Séances de formation professionnelle, Séminaires, Relations de travail autres que réunions (conversations de bureau par ex) Position du sociologue : observateur (si extérieur non impliqué dans l'action – ex : séminaire pour experts), ou participant observateur (si impliqué – ex : réunion de service) Outil de recueil de matériau : notes d'observation prises sur le moment

Extrait n°32

- La situation et les protagonistes :

Les propos suivants sont extraits d'une réunion rassemblant 14 personnes, au siège, dans une salle prestigieuse. Les tours de parole sont distribués par la personne qui préside la réunion, qui est aussi celle du niveau hiérarchique le plus élevé. Les propos suivants sont tenus par un directeur, à l'adresse de ses homologues et des employés d'un des services qu'il dirige. A ce moment de la réunion, le point évoqué porte sur le bilan d'un projet de très grande envergure et achevé à une date récente.

- Extrait (notes de réunion) :

« Et je rebondis un petit peu sur ces éléments de débriefing qui sont indispensables pour capitaliser sur les aspects positifs de cet événement important et pour préparer l'avenir. **C'est d'autant plus indispensable qu'encore une fois, autre versant de ce qu'on entendait jusqu'à présent, on nous avait promis quasiment l'apocalypse aussi en interne, on nous avait dit, que ce soit d'ailleurs parfois le catastrophisme, du côté syndical et du côté également, si je peux me permettre puisqu'on est libre ici, patronal. Donc en définitive, on nous avait promis parfois beaucoup de catastrophe**, et finalement qu'est-ce qui s'est passé : les gens se sont mobilisés et les gens ont fait preuve de réactivité, sous l'autorité, l'animation, notamment dans le réseau, des directeurs de succursales, qui ont montré effectivement le dynamisme, j'allais dire du terrain. Ça c'est un point assez important, et motivation, dans ce cas particulier, a rimé avec utilité. Donc c'est parce que les gens se sont sentis ou étaient susceptibles de se sentir utiles qu'ils se sont d'autant plus motivés et mobilisés, c'est clair. »

- La plainte :

La plainte (en caractères gras) porte ici sur le pessimisme ambiant et sur les détracteurs du projet. Outre le contenu verbal qui exprime clairement une critique, assez nette (de par l'emploi de mots forts comme « apocalypse » et « catastrophisme »), ce qui indique la plainte est le ton virulent et de colère du locuteur, ainsi que ses gestes et mimiques qui renforcent l'impression d'agacement. Les sentiments du locuteur à ce moment-là sont d'autant plus prégnants que dans la suite de son intervention son émotion change : il passe de la colère à un ton beaucoup plus calme, cohérent avec l'exposé des points positifs du bilan.

Cette plainte est à la fois une plainte subie (celui qui parle se plaint à la première personne de l'attitude de certains) et une plainte observée, car on comprend que ce sont de nombreuses plaintes qui ont été formulées par les acteurs du projet au cours de son déroulement.

Extrait n° 37

- La situation et les protagonistes :

La scène est une réunion de service à la DGRH à laquelle participent 5 personnes (dont moi). L'ordre du jour porte sur l'activité mensuelle. Dans l'extrait ci-dessous, noté dans notre carnet

de bord, Monsieur F. fait le point sur l'activité de son équipe (un rendu de bilan) et les autres personnes s'expriment librement à sa suite. Les remarques qui figurent en commentaires sont nos impressions personnelles que nous avons notées sur le moment, pendant la réunion.

- Extrait (notes de réunion) :

« Monsieur F. : « Sur le bilan, on est à quelques jours de la fin, on a détecté quelques anomalies avec Anne, plus des difficultés pour faire sans la présence physique de Mme J... »

[notes personnelles en marge : plainte sur le prédécesseur (parti en retraite)]

Une chose regrettable, c'est qu'on a beaucoup travaillé pour respecter les délais mais il nous manque des infos, **c'est regrettable**, on est en bout de chaîne, on compte peu pour l'informatique.

[notes personnelles en marge : Plainte sur le service interlocuteur, sensible à travers le dépit du locuteur]

On a des raz de marée de coups de fils de gens qui reprennent le secrétariat des comptoirs et qui ne savent pas comment faire pour le bilan social... Ils appellent pour savoir comment faire. »

- Monsieur D.: - « c'est pareil, on a des coups de fils nombreux pour [l'utilisation du progiciel RH]. ».

- Monsieur C.: - « c'est une sorte de hot line. » (sourires)

- Monsieur F. : - « on sent que le relais n'est pas passé sur le terrain. »

[notes personnelles en marge : Plainte sur la charge de travail (problème présenté comme une anomalie et non pas comme une contrainte « normale » de l'activité)]. »

- La plainte :

Nos notes, prises sur le vif, ne reflètent pas *in extenso* ce qui est dit, et ce ne sont que quelques phrases du dialogue que nous avons notées. Cependant, au cours de la réunion, le sentiment de Monsieur F. paraît évident de par le contenu de son intervention et de par le ton et l'attitude dépités qu'il adopte. Monsieur F. se plaint des méthodes de travail de son prédécesseur qui est à présent parti en retraite. Il signifie qu'il est dur de prendre le relais car la personne partie en retraite avait des méthodes de travail peu rigoureuses. La répétition du « regrettable » le suggère aussi. Notre expérience de travail dans ce service nous permettait en outre de décoder en situation assez finement ce qui signifiait l'attitude des protagonistes. Il s'agit d'une plainte subie, à la première personne.

Extrait n°39

- La situation et les protagonistes :

Il s'agit d'une réunion de travail à la DGRH avec 6 personnes, cadres dans cette direction, portant sur l'élaboration d'un nouveau projet. Dans le flot des discussions émerge cette petite phrase d'un directeur, que nous avons notée sur le coup en marge de nos notes de réunion :

- Extrait (notes de réunion) :

« Les cadres, on les voit comme des exécutants et des chefs, mais pas comme des individus... »

- La plainte :

Le motif en est le manque de reconnaissance des cadres. Plusieurs indices nous invitent à considérer cette intervention comme une plainte. Tout d'abord, cette phrase paraît presque incongrue par rapport au sujet qui est en train d'être évoqué à ce moment-là : elle est prononcée spontanément par le plaignant en commentaire d'une nouvelle décision que l'on va demander d'appliquer à l'encadrement. Ainsi, c'est l'expression d'un ressenti personnel qui jaillit au cours d'un échange portant sur une élaboration formelle, telle une apparition subreptice de l'intériorité du directeur. Le ton désabusé et les mimiques de dépit renforcent l'impression qu'une plainte subie se niche derrière cette petite phrase surgie au détour de la discussion, et laissent à penser qu'en évoquant « les cadres » le directeur est en fait en train de parler de lui et de son expérience douloureuse d'un manque de reconnaissance.

Extrait n°44

- La situation et les protagonistes :

La scène a lieu dans un stage de formation pour les nouvelles recrues de la direction (dont je fais partie). 12 personnes y participent, et la réunion est animée par une femme cadre de direction. Elle est en train d'évoquer les règles de gestion des carrières à la Caisse et elle raconte, en commentaire libre de son support de présentation, les vicissitudes du projet de refonte des catégories statutaires.

- Extrait (notes de réunion) :

« La mécanique s'est grippée quand on a lié fonction et rémunération. Les gens ont dit : « on est rentré avec le même concours, on a la même ancienneté, mais aujourd'hui je suis dans un service à tel rang, et ma collègue a eu la chance d'être dans une direction noble, donc elle gagnera plus »... Le problème c'est que la règle du jeu a changé après l'entrée. Pour moi c'est justifié comme réaction car **on s'est senti bernés**. Au lieu de créer des règles de transition on a créé des fonctions qui correspondent environ au système ancien. »

- La plainte :

Elle porte ici sur un changement intempestif dans la gestion des hommes. Ce qui indique la plainte est le basculement du registre employé : la locutrice passe d'une description des faits à une parole personnalisée (« pour moi », « on ») qui commente comment le changement a été vécu par les agents. Son attitude corporelle est en outre engagée à ce moment-là, et le ton qu'elle adopte est celui de l'indignation. L'ensemble de ces indices laisse entrevoir qu'elle se sent touchée et qu'elle laisse entendre une revendication personnelle.

Extrait 1

- La situation et les protagonistes :

Il s'agit d'une réunion sur le bilan de la convention CIFRE, en fin de période, avec le tuteur d'entreprise, les 2 responsables de la DGRH et moi-même. Il n'y a pas vraiment d'ordre du jour, l'idée est de se saluer mutuellement avant mon départ de l'entreprise et d'évoquer informellement ce qui ressort de ces trois années à la Caisse, ainsi que les perspectives d'avenir.

- Extrait (journal de bord) :

« 20.04.05 – Réunion fin de CIFRE. Début de réunion : discussion libre sur les résultats de la thèse, et sur la fonction de la plainte en particulier. Puis Le DG rentre par la porte de communication entre les 2 salles en disant : « **Ah lala, la vie qu'on mène ! Ça n'arrête pas !** ». Je lance en souriant : « vous n'allez quand même pas vous plaindre ! »

T et C rient (ils savent que la plainte est mon sujet de recherche), le DG n'est pas au fait et ne comprend pas l'allusion. Il répond simplement non et il dit que c'est un rythme infernal en ce moment.

Il demande un récapitulatif du début de la réunion. J'attends de voir qui prend la parole, je pense que ce n'est pas à moi de le faire. C'est T qui fait le résumé. Il a l'air un peu gêné de prendre la parole sur ce qu'il a retenu mais ce qu'il dit est assez fidèle.

Le DG commente : « Les insatisfactions viennent de loin à la Caisse, les gens sont toujours en train de râler. Quand je suis rentré c'était déjà comme ça, à la [production] par exemple. Avant on était fier d'être de la Caisse, on était beaucoup mieux payé qu'ailleurs et c'était le paternalisme, et ça ça s'est perdu aujourd'hui. Aussi les gens ne sont pas assez mobiles, et ils considèrent que leur travail leur appartient, qu'ils sont propriétaires de leur poste. »

C : « Il n'y a qu'à voir le comportement des agents en voyage organisé de la Caisse, ils sont très exigeants, et même pénibles. »

Le DG : « On voit les OS qui critiquent la Caisse, ils disent que ça ne vaut rien, que ce n'est plus comme c'était, et ils sont les premiers à y caser leur gosse dès qu'ils le peuvent ! »

Plus loin, au sujet de l'évaluation des agents : le DG : « **Si on écoute les appréciations en commission d'avancement, c'est tous des aigles ! Les agents sont tous excellents ! On a au moins 2 [directeurs généraux principaux] chaque année !** »

Il signifie par là que les agents se sentent globalement très performants et qu'ils ont une haute opinion de leur valeur. »

- La plainte :

Cet extrait nous intéresse à deux titres : pour la plainte subie qu'il comporte, et pour le commentaire sur le fait que les agents de la Caisse sont des plaignants. C'est le DG qui est le plaignant, conforté en sa position par C. à un moment donné. La première plainte est sensible dans le « ah lala la vie qu'on mène ! ». Elle est prononcée par le DG à voix haute et assez fort alors qu'il est en train de rentrer dans la pièce, ce qui fait penser à un certain détachement de sa part, mais le fait qu'il souffle en même temps suggère qu'il se plaint du rythme de travail soutenu qu'il a en ce moment. Plus loin, il fait en commentaire sur les agents de la Caisse qui sont d'éternels insatisfaits à son sens. Le ton est neutre et la posture calme, ce qui laisse penser qu'il s'agit d'une argumentation. Mais plus loin le DG s'emporte en parlant des

agents : son ton devient virulent, presque colérique, et son attitude est agitée. Il se plaint alors des agents qui ont une haute opinion d’eux-mêmes, et de leurs chefs qui font remonter des évaluations mal dimensionnées en commission d’avancement.

II 2 b) Les discours tenus en situation privée informelle

	Cadre informel (sans caractère officiel, rassemblement par accord tacite)
Privé (intime, officiels)	Interactions dans : - des lieux de vie dans l’entreprise extérieurs au bureau (ex : machine à café, restaurant collectif, couloirs, médiathèque) - des lieux extérieurs à l’entreprise, réunissant des salariés (ex : activités associatives, vestiaires de salle de sport, bar du coin de la rue) Position du sociologue : participant (non observateur, impliqué sur le moment) Outil de recueil de matériau : notes d’observation <i>a posteriori</i> , dans journal de bord

Extrait n°49

- La situation et les protagonistes :

Il s’agit d’un cocktail pour la célébration de la fin d’un projet de très grande envergure, organisé par les consultants externes qui ont aidé à sa réalisation, auquel sont conviés tous les agents de la Caisse ayant un rôle à y jouer (j’y suis à ce titre). La scène a lieu dans les bureaux du cabinet conseil, une cinquantaine de convives sont sur place.

- Extrait (journal de bord) :

« 10.01.05 - Pendant le buffet chez les consultants, un conseiller emploi Ile-de-France (ex collègue de D.) m’aborde : il me reconnaît en tant qu’ancienne collègue de D. à l’Observatoire. Il me raconte son expérience de conseiller emploi. Il me raconte l’intérêt de ce projet puis très vite c’est l’insatisfaction qui suit : à présent que les reclassements des agents sont terminés, il change d’emploi et il se retrouve contrôleur principal en agence (poste de contrôle de la production). **Il se plaint du faible intérêt de la fonction de contrôle, du temps de trajet qu’il doit effectuer pour aller dans cette succursale, et surtout de la défaillance de la DGRH** qui n’a pas su prendre en charge l’avenir professionnel des conseillers emploi pour leur poste à la fin du projet. »

- La plainte :

En situation, l’attitude de cet individu est tout à fait explicite : il dit être complètement démotivé par la façon dont a été géré son parcours et par la perspective de sa prise de fonction en agence, et son comportement appuie son propos. Il parle lentement, il cherche ses mots, il souffle, son corps est voûté, il adopte le ton de la confiance et il fait barrière avec son corps

pour éviter que d'autres personnes ne s'immiscent dans la conversation. Beaucoup d'éléments laissent à penser qu'il est touché par ce qu'il vit.

Extrait 50

- La situation et ses protagonistes :

La discussion rapportée ci-dessous a eu lieu au moment où je partais déjeuner avec une collègue, Virginie, et deux autres personnes amies avec elle et dont j'ai fait la connaissance par son intermédiaire. Nous commençons à discuter en sortant de l'immeuble, puis sur le chemin qui mène au restaurant d'entreprise, et pendant le déjeuner dans la grande salle collective. La conversation a surtout lieu entre nous deux : je découvre les événements alors que les deux autres personnes présentes, qui déjeunent quasiment quotidiennement avec Virginie, sont au fait de son problème. Par conséquent, elles ne participent pas vraiment à l'échange : sur le trajet vers le restaurant elles nous devancent et parlent entre elles, et pendant le déjeuner elles écoutent le témoignage de Virginie avec respect et compassion (cela est sensible dans leurs mimiques), sans vraiment faire de commentaire.

- Extrait (journal de bord) :

« 21.10.2004- Virginie me raconte en allant déjeuner les problèmes qu'elle a eus avec ses chefs. C'est moi qui lui demande au départ comment elle va car je l'avais vue passablement bouleversée quelques jours avant, quand elle était venue voir A., et ce n'est pas à son habitude. Elle raconte qu'en effet elle ne va pas très bien et elle m'explique ce qui s'est passé. Elle encadre des agents depuis plusieurs années et elle a récemment passé et réussi le concours de secrétaire rédacteur qui lui permet d'avoir le grade correspondant à ses fonctions. Elle a convenu avec son chef de principes de fonctionnement où la cellule qu'elle encadre est autonome car cela lui paraît nécessaire pour faire de l'assistance technique sur un progiciel. Accord du chef, et cela a fonctionné pendant quelques mois. Puis une adjointe au chef est nommée. Elle tente peu à peu de mettre la main sur les activités : contrôle des messages envoyés aux utilisateurs, elle s'immisce dans la gestion de l'équipe (ex : attribution des congés). Virginie refuse son intrusion et demande au chef d'intervenir. Le chef fait la politique de l'autruche, il n'arbitre pas le conflit, alors qu'il avait accordé des garanties à Virginie. La tension monte entre les deux protagonistes. Position de Virginie : dites-moi si mes exigences sont cohérentes ou pas, si on ne peut pas fonctionner comme je le souhaite je prendrai mes responsabilités et je demanderai une mutation, mais il me faut une réponse. Cette réponse ne vient toujours pas, un mois et demi après. La situation empire, la moitié des agents de l'équipe demandent leur mutation. Ce qui joue le rôle de détonateur : l'adjointe déboule dans le bureau pour engueuler Virginie. Par ce geste elle se décrédibilise et c'est toute l'équipe qui prend la défense de Virginie. Du coup le chef intervient dans le sens de Virginie et recadre. D'après Virginie, il sait qu'elle est capable de mobiliser les syndicats et un réseau pour obtenir gain de cause, et aussi qu'elle détient un savoir irremplaçable sur le fonctionnement de l'outil informatique (son départ serait donc contre-productif). »

- La plainte :

Virginie est une collègue que nous connaissons bien : elle a habituellement une attitude gaie, elle est très sérieuse dans son travail et elle sait aussi prendre les choses avec recul quand un

problème se présente. Elle est considérée comme très efficace par ses responsables hiérarchiques. Ses subordonnés l'apprécient pour son enthousiasme, son énergie et son courage quand il faut faire remonter un problème. On peut dire qu'elle n'est pas habituée à se plaindre à tort et à travers. Dans la situation en question, le simple fait de constater sa lassitude physique (elle se déplace et elle parle d'une façon beaucoup moins tonique qu'à son habitude) donne à voir le fait qu'elle ne se sent pas bien. Et en effet, quand elle raconte les événements qui l'ont touchée, on s'aperçoit qu'elle a traversé une succession de déboires dont l'historique remonte à plusieurs semaines. Sa plainte porte sur l'attitude de l'adjointe au chef et sur le manque de courage de son chef. Son témoignage montre que son supérieur hiérarchique n'a pas donné suite à ses demandes de résolution de problèmes, qu'elle a pourtant fait remonter à plusieurs reprises. Ainsi, sa plainte n'a pas été prise en compte par sa hiérarchie, jusqu'à ce qu'une scène conflictuelle ait lieu en public. Le problème qui fait épreuve est en passe d'être résolu, mais Virginie en garde un goût amer et un sentiment de désabusement.

Extrait n°5

- La situation et ses protagonistes :

La personne en question est la même que celle de l'extrait précédent et les circonstances sont équivalentes : nous partons déjeuner ensemble, avec deux de ses amis, comme nous aimons le faire de temps en temps - toutes les 4 à 6 semaines à peu près – pour se donner les dernières nouvelles et avoir le temps de discuter. La scène a lieu 6 mois après celle rapportée plus haut.

- Extrait (journal de bord) :

« 12.05.05 – Virginie ne peut pas être là pour mon concert de départ de la Caisse car elle a un rendez vous, et c'est bien dommage pour moi. On déjeune ensemble pour se dire au revoir. Elle me raconte ses déboires pendant le déjeuner, avec 2 autres personnes. On lui avait demandé de rester à la DGRH après son succès au concours de rédacteur alors que normalement le changement de direction est nécessaire pour avoir un grade. Elle a accepté car on lui a vanté l'intérêt du service et de la mission (une cellule à créer de toutes pièces) et on lui a garanti qu'en étant à la DGRH on s'arrangerait, qu'elle ne serait pas lésée pour sa carrière. Or, deux ans après, elle s'aperçoit qu'elle s'est fait avoir : elle n'est pas proposée par son chef, elle doit recommencer à zéro pour rentrer dans le circuit des avancements, c'est-à-dire faire une mobilité fonctionnelle qu'elle aurait pu faire il y a deux ans... Elle est furieuse de s'être fait duper. Il n'y a pas vraiment d'explication : son chef lui a dit qu'il regrettait, que finalement le deal n'était pas possible, que s'il la proposait, elle, il ne pourrait pas proposer d'autres personnes à l'avancement. (...) La réaction de Virginie est touchante car elle a l'air complètement démotivée (son dos est coincé) alors qu'elle est une personne très solide et positive habituellement, elle n'est absolument pas du genre à se plaindre... Là, elle n'attend qu'une chose : changer de poste. »

- La plainte :

Le motif en est le mode de gestion des hommes et la versatilité de la parole donnée par le responsable hiérarchique. Comme précédemment, la plaignante montre des signes physiques de démotivation et même de stress (dos coincé) qui montrent qu'elle est profondément atteinte par les problèmes rencontrés.

Extrait n°55

- La situation et les protagonistes :

Cet extrait ne correspond pas à une rencontre physique mais relève tout de même d'une interaction. Il s'agit d'un message électronique adressé à d'autres collègues de la même équipe de travail. J'ai pour ma part quitté l'équipe à la date où a lieu l'échange, mais je connais bien la situation, et mes anciennes collègues continuent à me raconter les problèmes qu'elles rencontrent. Nous continuons ainsi à former un « trio complice ». Dans ce message, l'une des personnes du trio fait part aux deux autres des réactions de sa chef, qu'elle déplore, lors du rendez-vous avec le commanditaire d'une étude (B.). La typographie originale de l'e-mail est conservée ici :

- Extrait (journal de bord) :

« Objet du message : « il faut que je vous raconte... »

Message : « ...le débriefing de notre RDV chez B.. J'ai eu droit à mon 1^{er} rappel à l'ordre de Mme la Chef qui m'a signifié que je n'avais pas respecté les règles du jeu pendant les entretiens avec les DG, à savoir : prendre des notes et poser éventuellement 1 ou 2 questions en fin de séance. Il se trouve que j'étais longuement intervenue dans le service évoqué par B. donc je me suis permis de poser 2 ou 3 questions plus pointues au moment où le sujet était évoqué : FAUTE !!! j'ai intérêt à me tenir à carreau pendant les prochains RDV sinon j'irai au piquet, privée de dessert ! J'en profiterai pour faire une prise de notes parallèles sur les bourdes de notre intervieweuse de choc, qui a trouvé que « mon attitude avait gêné Monsieur B. » et **s'est plainte** que je la déconcentre avec mes questions non prévues, qui lui ont fait « perdre le fil de son entretien ». Bigre, quelle capacité d'adaptation que voilà ! »

[puis lignes sur d'autres sujets de travail, la transition étant :] « Plus sérieusement, le compte rendu de l'entretien est disponible sur le réseau : je me suis fait un point d'honneur à le finir avant de partir, histoire qu'on ne puisse pas me le reprocher un jour prochain... »

- La plainte :

Derrière l'humour et l'ironie, le ressenti douloureux de celle qui écrit le message est manifeste pour les deux personnes à qui elle s'adresse. Les situations rapportées paraissent tout d'abord aberrantes pour qui connaît les protagonistes : celle qui écrit le message exerce une fonction de chargée d'étude et elle possède en outre une solide expérience de la réalisation d'études et de conseil en accompagnement. Cela légitime le fait qu'elle puisse intervenir lors d'une réunion avec un commanditaire, et la réaction de freinage de sa chef paraît complètement déplacée. Outre le contenu du message, c'est par la ponctuation (les points d'exclamation) et

par le choix lexical que transparaisse le sentiment d'injustice et de frustration de la rédactrice : elle utilise un vocable qui est habituellement celui de l'école ou des relations parents – enfants (« le piquet », « punie », « privée de dessert »). Il est alors évident pour les personnes à qui elle s'adresse que ce témoignage montre une plainte au sujet de l'autorité excessive du supérieur hiérarchique et de la difficulté à réaliser son travail correctement, du fait de cette dépendance hiérarchique et d'un climat tendu entre elles. La crainte de la rédactrice est sensible à la fin du message, quand elle évoque le fait qu'elle s'est dépêché de rédiger le compte rendu de la réunion pour éviter de déclencher les foudres de sa responsable.

II 2 c) Les discours tenus en situation publique informelle

	Cadre informel (sans caractère officiel, rassemblement par accord tacite)
Public (accessible, officiel)	Interactions indifféremment dans tous les lieux ouverts, accessibles : - Lieux de travail (ex : bureau collectif), - Lieux de vie dans l'entreprise (ex : machine à café, restaurant collectif, couloirs, médiathèque), - Lieux extérieurs à l'entreprise où se rencontrent des salariés (ex : activités associatives, vestiaires de salle de sport, bar du coin de la rue) Position du sociologue : participant observateur ou observateur (témoin sans participation) Outil de recueil de matériau : notes d'observation <i>a posteriori</i>

Extrait 63

- La situation et ses protagonistes :

La scène a lieu au restaurant d'entreprise : j'y déjeune avec deux personnes que je connais bien, nous nous sommes donné rendez-vous pour partager ce moment, comme cela nous arrive de temps en temps.

- Extrait (journal de bord) :

« 19.02.04 - déjeuner avec D. et T. J'apprécie ces gens-là et je passe de bons moments avec eux, plutôt privilégiés, mais aujourd'hui leurs discours me lassent. Ils ont encore des récriminations sur les avancements : ça fait **déjà 2 ou 3 rendez-vous d'affilée qu'ils se plaignent de ne pas encore avoir eu leur grade** alors que d'autres, sous entendu ceux qui travaillent moins bien qu'eux, ont eu le leur depuis 4 ans. Je leur demande pourquoi. « C'est que je n'ai pas fait les bons choix, j'ai privilégié le travail intéressant, mais maintenant **j'en ai marre de me sacrifier alors que d'autres progressent** ». Autre remarque : « d'un autre côté, je suis bien content de ne

pas avoir eu mon grade trop vite car j'ai encore 30 ans à faire »... 30 ans ! ils se projettent à 30 ans ! »

« Ils font ensuite des remarques sur la comparaison de nos situations et avantages respectifs : T. s'étonne, en ironisant, que j'aie droit à des congés alors que je ne pointe pas, et que je sois libre de mes allées et venues. Bien sûr, c'est une blague, mais je la trouve déplacée étant donné nos différences de statut. Il se plaint dans la foulée de ne pas être cadre autonome car cela implique qu'il doit travailler sans toucher les 3200 F de prime par mois et qu'il doit badger. Il nuance, après coup : « quand même, être cadre autonome n'est pas si avantageux que ça car on ne touche pas 3200 F mais 2000 F de plus par mois si on ôte les impôts, et il dit qu'il n'est pas prêt à travailler 209 jours par an pour moins de 24 000 F de plus par an... Je suis frappée par le fait qu'il ait ces chiffres à l'esprit et qu'il les sorte du tac au tac, ainsi que par le fait qu'il calcule finement son investissement au travail par rapport à sa rémunération. »

- La plainte :

Les deux personnes, et T. en particulier, se plaignent explicitement des modes de gestion des carrières (injustices dans les attributions d'avancement) et sur les critères de choix des cadres autonomes (injustice également).

Extrait 64

- La scène et ses protagonistes :

Il s'agit d'un repas organisé par un collègue, à son domicile. Y participent cinq agents de la Caisse (une majorité, les amis de la personne organisatrice étant des collègues de travail) et trois autres personnes qui sont les conjoints des agents présents. La discussion a lieu à l'apéritif, au moment où les uns et les autres se présentent en parlant de leur travail (tout le monde ne se connaît pas).

- Extrait (journal de bord) :

« 04.02.05 – Repas chez un collègue - Un moment globalement très sympa. Ils reçoivent 8 personnes, dont 5 agents de la Caisse. On se présente les uns les autres : où travaille-t-on, dans quel service, quel couloir, etc. En discutant, Valérie, 24 ans environ, **se plaint que son travail n'est pas très intéressant**. Mais elle le trouve mieux que celui des agents de l'autre service qui font un travail extrêmement répétitif (de la saisie de chiffres). Elle précise que certains le font pourtant depuis des années, et qu'ils ont trouvé des à-côtés pour tenir : le salaire est une motivation, ils ne pensent pas pouvoir se recaser ailleurs, ils s'investissent dans les loisirs. Les propos de Valérie ne sont pas vraiment repris par les autres. Ils tombent à l'eau comme s'ils n'avaient pas de sens, alors qu'elle parle du manque d'intérêt pour son travail et qu'elle en a l'air attristée. »

« Je remarque aussi que, lorsqu'on s'invite entre agents de la Caisse, on parle pas mal de son travail, ou plutôt de la Caisse (l'ambiance, les bureaux, quelle personne est sympa ou non), et qu'on se plaint entre agents sur un ton finalement assez banal. »

- La plainte :

La plainte est ici explicite chez le locuteur, et son attitude de résignation appuie son propos. Il est intéressant de noter que les autres personnes présentes ignorent cette plainte et que la discussion tourne court rapidement.

Une série de petites phrases ordinaires

Les verbatims qui suivent sont spécifiques : il s'agit de phrases brèves, isolées, lancées comme une interjection, dans une situation ouverte (le couloir ou un bureau collectif le plus souvent). Nous les avons relevées au cours de nos déplacements dans les locaux de la Caisse. Il semble que nous sommes alors dans le cas de figure des « situations » au sens de Goffman : c'est la rencontre, aussi fugace puisse-t-elle être, qui crée la situation, c'est « l'interaction *in situ* qui fonde la situation sociale, espace et temps au sein duquel les partenaires vont négocier et fabriquer l'ordre social. » (Boutet, 1994, p. 59).

Nous avons noté un très grand nombre de ces petites phrases lors de notre immersion à la Caisse. Ce qui nous a étonnée est la prégnance et la fréquence des formules critiques et négatives, favorisant finalement une ambiance où les personnes ont tendance à « chercher la petite bête » et surtout à la relever à voix haute à l'adresse de leurs collègues. Dans ces cas-là, c'est une interjection critique ou cynique qui nourrit la rencontre. Nous les avons notées *a posteriori* dans notre carnet de bord, comme autant d'indices sur la vie quotidienne au siège. Nous pensons qu'il est pertinent de leur accorder de l'importance car, comme le dit Goffman, c'est aussi dans ce genre de rencontre que se fabrique l'ordre social.

Quels sens accorder à ces phrases ? En quoi est-il justifié de les ranger dans la catégorie des plaintes ? Il n'existe aucune certitude, le seul élément tangible, directement accessible, étant l'expression d'un avis critique ou négatif. Nous avons cependant noté leur fréquence et nous faisons l'hypothèse que leur répétition fait sens – c'est d'ailleurs cette répétition qui nous a incitée à noter ces phrases au fil de notre immersion. Nous pensons aussi que notre familiarité avec le milieu étudié nous donne l'autorisation de formuler des hypothèses sur la signification à accorder à ces déclarations, malgré leur caractère lapidaire et malgré la fugacité de l'interaction. Comme le montre J. Boutet, une situation sociale possède une « épaisseur historique », et la vérité de l'interaction ne saurait se trouver tout entière dans l'interaction (Boutet, 1994, p. 64). La relation « entre les formes linguistiques, les interprétations et les actions n'est ni simple ni univoque », et certains courants (l'analyse de conversation et la pragmatique) ont montré qu'« une non univocité constitutive des langues et de l'activité de langage est traitée, manipulée et construite par les participants des interactions. On sait qu'une question ou une assertion peuvent, par exemple, être interprétées comme des ordres – c'est le cas bien connu désormais des performatifs indirects comme dans « il fait un

peu froid ici » ou c'est normal que la fenêtre reste ouverte ? » en lieu et place de « ferme donc cette fenêtre ». » (Boutet, 1994, p. 64).

Par conséquent nous restituons ici quelques phrases ordinaires entendues et notées dans notre carnet de bord, et nous donnons une suggestion sur le motif de plainte qui peut se cacher derrière. On remarque que le ton particulier sur lequel sont prononcés ces propos : les rires viennent souvent ponctuer les déclarations, ce qui suggère que les critiques portées sur la scène publique sont dites avec un certain détachement et une certaine distance, et qu'elles sont si banales qu'elles peuvent devenir une source de plaisanterie. Nous laissons l'interprétation de côté pour le moment : ce n'est que plus loin que nous expliquerons les fonctions que jouent les plaintes et ce qu'elles disent sur l'ordre établi et (certaines citations seront reprises ultérieurement).

Extrait n°59

« Au sport, juin 2004, Stéphane : « être ouvrier à la Caisse, c'est pas génial... »

La plainte :

Le fait que nous fassions partie des protagonistes de cette scène nous permet de donner une explication poussée de ce qu'il faut entendre derrière cette brève phrase. Stéphane a des responsabilités dans l'encadrement du club sportif en question. Pourtant il a des difficultés à faire entendre son point de vue et à obtenir gain de cause dans l'organisation des activités. Il nous semble que par cette phrase Stéphane fait part de son interprétation des causes des difficultés qu'il rencontre : il est d'un niveau hiérarchique bas par rapport aux autres membres du club (tous les autres sont d'une catégorie supérieure) et il pense que certains le méprisent ou se comportent de façon incorrecte avec lui car il appartient à une catégorie hiérarchique « inférieure ». Il suggère par son propos qu'au club sportif ce n'est pas en tant qu'individu que l'on rentre en relation avec lui mais en tant qu'agent ayant un certain grade et un certain statut – en l'occurrence peu élevés. De fait, nous avons souvent noté à travers nos activités de loisirs à quel point cette question du grade était présente. Même si personne n'en parle ouvertement, les membres savent pertinemment qui appartient à quelle catégorie hiérarchique (les données sont disponibles sur l'intranet) et cela joue sur les relations. La plainte de Stéphane porte donc au premier degré sur le fait d'être ouvrier, mais la connaissance du contexte laisse entrevoir au second degré une plainte sur le poids de l'« étiquetage » statutaire dans les relations hors travail.

Extrait n°62

« 19.02.04 – Emile, secrétaire comptable, s'adressant à moi [en tant qu'ex-collègue de bureau], dans les couloirs. Rencontre furtive où il me dit : « C'est bien, là où je suis, mais c'est sérieux. Il faut travailler, on rigole pas tout le temps »

La plainte : Dans ce cas-là aussi notre participation à la rencontre nous permet de suggérer une interprétation du sens de cette phrase. Nous savons que dans le poste précédent d'Emile la charge de travail était pour le moins modérée et qu'il prenait d'importants temps de pause. Emile nous signifie qu'à présent la donne a changé : il a un « vrai travail » sans comparaison avec son poste précédent, et en outre l'ambiance n'est plus la même : il y a perdu en convivialité. La plainte semble alors porter sur la charge de travail (il faut « vraiment » travailler) et sur l'ambiance (sérieuse).

Extrait n°65

« Dans le couloir [personnes connues de nous] : Un cadre à son subordonné, sur un ton amusé :
« Alors Philippe, vous n'avez toujours pas de nouveau dossier ! ça doit être long la journée ! » (rire)

La plainte : Celle qui s'exprime ici est une plainte compassionnelle : le plaignant suggère que ce doit être dur pour Philippe de ne pas avoir suffisamment de tâches à réaliser dans la journée. Mais cette remarque l'amuse, ce qui fait dissonance avec l'idée de compassion. Un autre élément surprenant est que le cadre qui s'adresse à Philippe est son chef direct, et qu'il est donc concerné au premier chef par la situation qui fait problème et dont il s'amuse à cet instant. Nous pouvons remarquer que Philippe ne répond pas sur le même registre : il ne rigole pas avec son chef, il lève les sourcils sans répondre vraiment puis il s'éloigne.

Extrait n°66

« Dans le couloir, rencontre entre deux personnes qui se croisent (je passe par là au même moment) :
- Le store est toujours cassé !
- Eh ouais, on est à la Caisse ! » (rires)

La plainte : L'interprétation de cet échange lapidaire est délicate (nous sommes certainement dans le cas d'une non-univocité de l'échange). Nous avons cependant pensé sur le moment que les protagonistes, en s'amusant de la durée nécessaire à la réparation du store du couloir et en la comparant à quelque chose de normal à la Caisse (c'est ce que suggère la réponse donnée) faisaient allusion à la lourdeur des procédures bureaucratiques pour obtenir une intervention des services d'entretien.

Extrait n°67

« Dans le couloir, deux personnes qui se croisent :

- Alors ça y est, elle est terminée, la migration ? (sourire)
- Ben non, tu penses bien ! » (rires)

La plainte : Comme dans l'extrait précédent, le sens de l'échange n'est pas univoque. La complicité des protagonistes, sensible à travers leurs mimiques et leurs rires, laisse cependant penser que la question posée n'était pas innocente, et qu'il était évident pour eux que le projet évoqué ne pouvait pas être achevé dans les délais impartis. La réponse portant sur une généralisation à l'échelle de la Caisse laisse entendre que ce genre de retard est somme toute assez classique. La plainte pourrait alors être relative aux lourdeurs du fonctionnement.

Extrait n°69

« Entendu dans le hall d'entrée :

- Ils ont installé un portillon pour aller à la médiathèque.
- Ouais, on est fliqué ! bientôt il faudra montrer les papiers ! » (rires)

La plainte : Notre connaissance du contexte nous permet de comprendre la plainte qui se révèle dans ce dialogue (« être fliqué »). Alors que l'accès à la médiathèque était complètement libre auparavant – ce qui permettait éventuellement aux agents de s'y rendre sur leurs heures de travail sans que ce temps leur soit décompté – un portillon avec « badgeuse » a été installé et introduit une mesure de contrôle des déplacements au siège. La plainte porte alors sur le sentiment que le contrôle se renforce et éventuellement, au second degré, sur la fin d'une période où les agents avaient une certaine liberté de mouvement.

Extrait n°70

« Dans le couloir, un agent à l'adresse d'un autre :

- (ton ironique) « Ils vont nous sucrer la prime de panier... déjà qu'on avait plus grand-chose ! »
- Rires partagés.

La plainte : La personne évoque une diminution de salaire, ses mimiques et le ton descendant de sa voix montre qu'elle déplore cette décision. La chute qui mentionne une généralisation (« on avait déjà plus grand-chose ») suggère une perte d'autres avantages financiers, dont la personne se plaint, et dont elle s'amuse aussi, puisque les deux personnes qui se rencontrent rient à la suite de ce constat.

II 2 d) Les discours tenus en situation privée formelle

	Cadre formel (clair, explicite, précis)
Privé (intime, officieux)	Entretiens pour la DGRH, Entretiens de recherche Position du sociologue : participant observateur (mission remplie pour la DGRH), ou observateur participant. Outil de recueil de matériau : notes d'entretien prises sur le moment

Extrait 5

- La situation et les protagonistes : Entretien semi-directif mené par nous avec un chef de service, au siège, dans son bureau.

- Extrait :

« On avait quand même été assez loin dans la restructuration des [classifications] mais les agents n'y croient plus, ils ont été piégés. On nous a dit : « il y a une conciliation », et après plus rien. On n'a pas eu les conclusions du médiateur. **On est dans le fait du prince, indécodable, et du coup personne n'y croit.** Tout le monde sait que ce sont les directeurs généraux qui ont bloqué le truc. L'alibi social ne marche pas, moi je n'ai eu que 4 % de grévistes là-dessus. On dit qu'il y a une conciliation, puis après on ne tient personne informé. On sait qu'il y a un confort de cadres qui risquait d'être remis en cause pour l'avancement. **Dans le système en place on peut toujours dire : « mon pauvre, je trouve votre travail remarquable mais vous connaissez comme moi le système, je ne peux rien faire pour votre avancement... »**

- La plainte :

L'interviewé déplore ici l'échec du projet de refonte des classifications et le fait qu'aucune information n'ait été donnée par les dirigeants sur les suites de ce projet après l'intervention d'un médiateur. L'interviewé élargit son propos pour évoquer les problèmes de fonctionnement à la Caisse : il se plaint du « fait du prince », du secret qui entoure les sphères décisionnelles, et de l'arbitraire des décisions d'avancement.

Extrait 12

- La situation et les protagonistes : Entretien semi-directif mené par nous avec un chef de service, au siège, dans son bureau.

- Extrait :

« Donc le plan de fermeture des agences **tout le monde s'en fout.** A part la nostalgie d'avoir un compte dans une agence qui ferme. Nous maintenant on commence à subir : les agents partent à la retraite et ne sont pas remplacés, et d'autres agents sont invités à partir alors qu'on pensait

qu'on serait un réceptacle, qu'on récupérerait des gens flageolants, démotivés, pas spécialistes, etc., on s'imaginait avoir un coup de fil du DRH pour en prendre 15, car chez nous nous avons du travail. On se demandait comment faire pour intégrer ces gens démotivés. Après, il y a eu une période optimiste, « remplacez un pour un, et on choisira » (ici on a besoin de gens de profil adapté). Aujourd'hui, c'est l'inverse qui se produit : les gens du plan de départ volontaire s'en vont, et il n'y a pas de remplacement. Par exemple, on nous dit : on viendra dans votre service qu'en 2006, quand l'agence fermera. Et encore : si l'agent arrive ! Car on a besoin de garder des cadres et des non-cadres aussi dans les agences. **Ca fait des dégâts, sans remplacements en vue.** Au bout de 6 mois à -1 agent dans les effectifs de plusieurs équipes... Aujourd'hui, pour la direction du contrôle, par rapport à nos enveloppes d'effectifs, on est à -5 cadres et à -7 non-cadres. **L'ambiance sociale est duraille.** On fait ce qu'on peut, on a des poches de manque d'effectif en demandant aux agents de combler des trous, on essaye d'équilibrer en changeant d'agent. On est dans une situation pas bonne. »

- La plainte :

L'ensemble des problèmes rapportés, les mots chocs qui sont parfois choisis (« tout le monde s'en fout », « dégâts », « duraille ») ainsi que le ton et la posture de l'interviewé - oscillant entre colère et dépit - laissent penser qu'il se sent fortement touché par la situation. Les problèmes de manque d'effectif dans son service lui pèsent car ils entravent la production et ils minent le moral des troupes. Il se plaint des lourdeurs de la gestion centralisée et quantitative du personnel.

Extrait 20

- La situation et les protagonistes : Entretien semi-directif mené par nous avec un exécutant, dans une salle de réunion.

- Extrait :

« Les [directeurs généraux principaux] se suivent et se ressemblent, ils disent que ça va s'arranger mais on voit que la Caisse perd des emplois. C'est une question d'honnêteté envers les gens, **je vis mal cette situation**, je préférerais un discours clair sur les évolutions. On entend des informations qui font **peur** venant des syndicats, mais la Caisse ne dit rien d'officiel. C'est une **ambiance pas très saine.** »

- La plainte :

Elle porte sur les incertitudes quant à l'avenir de la Caisse et de ses emplois. Les mots forts qu'emploie l'interviewé (en gras) laissent transparaître son inquiétude et montrent qu'il se sent très touché et concerné par ce qu'il décrit.

Extrait 22

- La situation et les protagonistes : Entretien semi-directif mené par nous avec un responsable syndical, dans son bureau.

- Extrait :

« Autre exemple : il y a eu un problème sur [la gestion des particuliers], amené au comité de direction. Les chefs ont totalement rejeté la question, **j'ai dit que si 20 personnes de la base se plaignaient c'est qu'il y avait peut-être une once de vérité qui mérite qu'on s'intéresse au sujet...** Le Directeur Général Principal l'a entendu. Mais sa 1^{ère} réaction a été : « je ne peux pas supporter qu'on critique les cadres », alors que ce n'était pas du tout ce qui était dit ! (...) **Je ne sais pas comment faire changer les choses.** Vous, ça vous intéresse d'un point de vue extérieur, mais **moi je ne sais pas comment agir, je ne sais pas comment faire.** »

- La plainte :

Le locuteur évoque à la fois une plainte à la troisième personne et une plainte personnelle. La personne rapporte le ressenti des agents qu'elle fréquente à la Caisse et leur plainte sur l'activité qu'ils exercent. Puis elle décrit comment son intervention a été reçue par les dirigeants auxquels elle s'est adressée : sa plainte devient alors subie (à la première personne) car elle s'est fait rabrouer vertement en réunion. Le dépit sensible dans la fin de l'extrait, du fait des mots employés, de leur répétition (« je ne sais pas comment faire » à trois reprises) et de l'attitude résignée de l'interviewé, montre qu'elle ressent un mal-être relatif à un sentiment d'impuissance dans le dialogue et l'action auprès des dirigeants.

III- LE PHENOMENE DE PLAINTES A LA CAISSE : CONCLUSIONS TIREES DES DISCOURS RELEVES EN IMMERSION

III 1) L'ampleur et la prégnance du phénomène de plainte

La position d'immersion dans le milieu étudié nous permet de prendre la mesure du phénomène de plainte. Ses dimensions resteraient sûrement obscures ou imperceptibles à un observateur extérieur qui ne viendrait qu'en discontinu dans cet univers. La proximité et la familiarité avec le milieu permettent en revanche de saisir la généralisation du phénomène, ainsi que sa répétition et sa prégnance.

Le premier résultat est que le motif des plaintes n'est pas un critère discriminant pour saisir les interactions et ce qui s'y joue. La nature des motifs invoqués est en effet très vaste, elle concerne peu ou prou tous les domaines de la vie au travail. En outre, nous ne constatons pas de corrélation entre le motif invoqué et les caractéristiques de la situation. Par exemple,

un même motif de plainte n'est pas réservé à un profil de personnes en particulier, ni à un certain type de situation. Ce résultat nous conforte dans l'idée que le contexte est davantage signifiant que les motifs de plainte évoqués dans le contenu littéral. En corollaire, le critère pertinent de classement et de compréhension de la plainte ne peut pas être son motif.

Le deuxième résultat à mettre en exergue est la dimension du phénomène de plainte. Le phénomène peut être caractérisé de :

- transversal : il n'épargne aucune catégorie hiérarchique ni aucun type de population en termes de métier, d'âge ou d'ancienneté.

- général : les motifs en sont divers et variés, et la totalité des agents que nous avons fréquentés mobilisent le registre de la plainte à un moment ou à un autre, que cela soit pour évoquer leur propre mal-être (plainte subie) ou le mal-être des autres agents (plainte observée), ce qui crée finalement une impression de prégnance de la plainte.

- récurrent et rémanent : les mêmes personnes peuvent se plaindre des mêmes choses à plusieurs reprises, sur la durée.

- labile : les formes de la plainte varient selon les situations. Les indicateurs pertinents relèvent d'une part de la nature de la situation (formelle / informelle, publique / privée), et d'autre part de la nature de l'échange, en particulier : la tonalité (par exemple : discrétion, humour, ironie, exubérance, colère, agressivité, jovialité), la spontanéité, l'alternance de la plainte avec la non-plainte, le degré d'engagement des protagonistes dans l'échange, l'expression d'une plainte subie (à la première personne) ou observée (à la troisième personne).

En définitive, la plainte est tellement présente et transversale qu'elle en devient ordinaire. Elle se transforme parfois en une complainte où il est difficile de saisir de quoi se plaignent au juste les agents. En conséquence, c'est le processus d'expression et de réception de la plainte dans une situation donnée qui est un phénomène signifiant et intéressant à analyser, plutôt que les raisons de se plaindre. Le phénomène est tellement étendu et récurrent qu'il nous intéresse davantage pour ce qu'il donne à voir du milieu étudié, à travers des interactions singulières, que par son contenu littéral.

III 2) La confusion des intentions du plaignant

Dans la mesure où la plainte est une expression qui met en forme un sentiment de douleur ou de souffrance à l'adresse d'un auditoire, tout en dénotant d'une distance du plaignant avec sa sensation, la compréhension du phénomène de plainte passe nécessairement par une appréhension des intentions du plaignant. Or nous constatons dans nos observations que la perception de l'intention est loin d'être immédiate et qu'une multitude de cas de figure se présentent en situation. Il apparaît en particulier que la perception de l'intention selon la seule dimension du mal-être ressenti par le plaignant ne saurait suffire, pour des raisons empiriques que nous exposons à présent.

Nous remarquons en premier lieu **une série d'incongruités des plaintes entendues par rapport à l'idée de mal-être.**

- Le cas le plus évident est celui où l'échange de plaintes est une opportunité de plaisanter avec d'autres personnes, de faire de l'ironie ou de lancer une boutade. La plainte est alors une occasion de réunir des protagonistes, et elle paraît être un échange anodin, dont le contenu importe finalement peu dans l'interaction. Dans ces cas, la plainte semble permettre d'établir le contact ou de créer la relation avec autrui, mais elle n'apparaît nullement reliée à un mal-être ressenti par les plaignants.
- Nos observations nous permettent également de constater que la non-plainte n'est pas équivalente à la satisfaction. Il est ainsi possible d'observer des cas où des individus ne se plaignent jamais sur la scène publique alors qu'ils ressentent un mal-être - ce que nous savons soit par eux, lorsqu'ils se livrent à la confidence dans des situations fermées, soit par leurs collègues.

En définitive, les constats empiriques montrent des situations où la plainte s'exprime sans mal-être : malgré le contenu de l'échange, l'attitude du plaignant ou la tonalité qu'il emploie suggèrent que celui-ci ne ressent pas « vraiment » un mal-être. Et nos constats montrent également que tout mal-être ne s'exprime pas sous la forme d'une plainte, du moins pas sur n'importe quel type de scène.

En deuxième lieu, dans les cas où l'échange n'est pas anodin et où les protagonistes sont investis dans l'interaction, nous notons que **la plainte est parfois utilisée de façon**

détournée, voire instrumentale. Ce résultat empirique nous est inspiré par l'observation de la variation de la plainte en fonction des situations : dans un univers organisé, les déclarations verbales portent à conséquences, et ce n'est pas la même chose de se plaindre à des personnes dont on se sent proche, auprès de qui on trouve des oreilles attentives à la confiance ou à une libre expression critique, que de se plaindre dans une interaction formellement encadrée par une relation hiérarchique. La preuve en est, d'ailleurs, que des réactions virulentes ou agressives marquent parfois la réception de la plainte, comme le note par exemple une personne disant que témoigner du mal-être des agents à son responsable hiérarchique est insupportable pour celui-ci, car il considère cela comme une attaque contre l'encadrement (extrait n°22). Dans nos observations, nous constatons que la plainte peut être mobilisée dans une finalité qui ne découle pas seulement d'un mal-être ressenti :

- La plainte peut être utilisée comme argument défensif dans un échange. Evoquer des difficultés que l'on rencontre dans son travail représente notamment une opportunité de contrer un adversaire ou de se justifier. Par exemple, nous avons vu que se plaindre d'un manque de personnel disponible pour réaliser un projet peut être une parade pour refuser d'engager son équipe dans ce projet, ou bien être un argument pour justifier *a posteriori* les difficultés à atteindre les objectifs fixés.
- Quant à la plainte observée (tenue à la troisième personne), nous remarquons qu'elle peut être utilisée à double tranchant. Plaindre « les autres » revient à faire preuve de compassion, mais cela peut aussi ternir leur image vis-à-vis d'une tierce personne. Observer la plainte « des autres » peut être une façon de disqualifier cette plainte en faisant passer « les autres » pour d'éternels insatisfaits. Cela peut encore être une façon de donner son avis en attribuant celui-ci à de tierces personnes, dont le plaignant se sert alors pour médiatiser son propre ressentiment. En outre, la plainte observée peut être l'occasion pour un individu de mettre en valeur des difficultés qu'il a dû lui-même surmonter. Par exemple, quand une personne dit que les agents de la Caisse se plaignent d'un changement, cela lui permet éventuellement de valoriser les résistances qu'elle a affrontées dans son équipe pour impulser ce changement, et de se présenter ainsi de façon avantageuse à l'égard de ses interlocuteurs.
- Enfin, nous notons dans de multiples exemples que la plainte n'induit pas forcément la recherche de résolution de problème. Cela est paradoxal : un observateur extérieur pourrait penser qu'une plainte récurrente, exprimée sur

un même sujet par une même personne, induirait forcément une recherche d'amélioration ou d'aide pour résoudre le problème. Mais il peut en être autrement. L'observation des comportements montre qu'un plaignant peut se plaindre sans chercher à changer la situation dont il se plaint. Ces constats laissent alors soupçonner que l'expression de la plainte n'est pas uniquement reliée à un mal-être de l'individu.

Nous constatons *in fine* de nombreux cas de figure où le plaignant utilise la plainte dans une certaine finalité, qui n'est pas forcément immédiatement visible pour les protagonistes ou pour l'observateur extérieur, mais qui influence de façon tangible son discours. Le ressenti du locuteur se distingue alors de celui immédiatement donné dans la discussion. Il semble parfois que ce soit moins pour exprimer un mal-être ressenti que pour nourrir une stratégie personnelle qu'un individu utilise la plainte. Remarquons au passage que l'utilisation instrumentale de la plainte est un cas de figure qui ressortait de notre revue de littérature, dans le cas de l'indemnisation des victimes de préjudices physiques ou moraux, pour qui la mobilisation de la plainte porte directement à conséquence sur le traitement de l'affaire en justice.

En résumé, la perspective d'une non linéarité de l'intention du plaignant, que nous appréhendons par l'immersion dans le milieu étudié, induit que le phénomène de plainte se présente de façon beaucoup plus complexe et énigmatique que dans sa définition première. La plainte ne signifie pas forcément que le plaignant ressent un mal-être, ni qu'il cherche à obtenir une amélioration ou une réparation pour soulager ce mal-être. Le lien entre la plainte et le mal-être est relativisé par nos observations, et nous découvrons au passage que le plaignant peut poursuivre un objectif qui n'est pas immédiatement donné à voir.

Notre question est à présent de démêler les fils des observations empiriques pour avancer dans la problématisation et l'interprétation du phénomène de plainte. Nous proposons pour cela une typologie.

III 3) Typologie empirique de l'expression de la plainte

Les discours de plainte n'étant pas équivalents entre eux, nous recherchons des critères qui nous permettent de les caractériser et de les distinguer les uns des autres. Nous souhaitons

ce faisant sortir momentanément de la complexité empirique pour disposer de catégories qui nous facilitent le passage vers l'interprétation.

Nous avons vu précédemment que le motif de la plainte n'était pas pertinent car il n'est pas un critère discriminant. En revanche, deux paramètres ressortent des conclusions sur nos observations empiriques : celui du mal-être, et celui de l'objectif poursuivi par le plaignant.

Pour ce qui concerne le mal-être, nous avons vu qu'il n'est pas forcément corrélé à la plainte : une plainte peut s'exprimer sans mal-être, comme c'est le cas par exemple quand l'échange se fait sur le ton de la plaisanterie. *A contrario*, un mal-être ne se traduit pas forcément par une plainte. L'expression d'un mal-être est toujours donnée par le contenu littéral, mais le niveau d'engagement de l'individu dans ce qu'il dit est variable, et laisse entendre des subtilités dans la signification à accorder à la plainte. C'est l'appréhension de la situation qui permet de saisir le niveau d'engagement de l'individu dans son propos et, *in fine*, son ressenti.

Remarquons que nous retrouvons de façon empirique un résultat que nous avons établi en conclusion du tour d'horizon disciplinaire sur la plainte : des variations culturelles et sociales se glissent entre la sensation et l'expression du mal-être par la plainte. Il est envisageable de statuer sur une plainte sans mal-être (c'est le cas de la plainte répétitive du mélancolique et de celle l'hypocondriaque) ainsi que sur un mal-être sans plainte (comme dans les cas les plus gravissimes de souffrance morale ou de douleur physique).

Les nuances concernant l'objectif poursuivi par le plaignant découlent des constats sur une possible utilisation instrumentale ou détournée de la plainte, quand le plaignant est investi dans l'échange mais que son intention semble déconnectée de ce que signifie le contenu littéral. A ce stade, nous ne disposons pas des éléments nécessaires pour analyser finement ce qui se joue dans les interactions où s'exprime la plainte instrumentale - nous étudierons cela dans la démonstration. Nous retenons néanmoins, pour construire une typologie, que la plainte peut être utilisée de façon instrumentale quand elle sert d'argument défensif ou de justification : le mal-être exprimé par les mots ne semble pas être le sens premier du discours.

Les deux axes que nous mobilisons pour la typologie sont par conséquent :

- le mal-être ressenti par le plaignant (+ / -),
- l'objectif visé par le plaignant (+ / -).

Nous les croisons pour distinguer les plaintes entre elles, et nous en donnons les définitions ci-dessous :

Tableau des critères distinguant les plaintes entre elles

	Mal-être ressenti	Pas de mal-être ressenti
Objectif / finalité poursuivie par le plaignant	Plainte authentique	Plainte stratégique
Pas d'objectif poursuivi	« Désespoir » (mal-être incommunicable)	Plainte rituelle

La plainte que nous appelons « **plainte authentique** » est celle où le plaignant ressent un mal-être « véritable » et où il véhicule une demande qui est *a minima* que son mal-être soit écouté et éventuellement soulagé. L'objectif poursuivi est donc celui de la résolution du problème qui crée le mal-être, que cette demande soit clairement énoncée ou implicite dans le discours du plaignant. La plainte n'est pas ici un discours anodin : celui qui s'exprime ressent véritablement un mal-être, et s'il s'exprime c'est pour le faire connaître et reconnaître.

La plainte nommée « **plainte stratégique** » véhicule des mots de mal-être mais ils ne semblent pas être vraiment le moteur de l'expression du plaignant. On perçoit qu'un objectif est poursuivi mais qu'il n'est pas directement en lien avec ce que dit le plaignant, comme si une raison cachée nourrissait l'échange. Le plaignant poursuit donc une finalité, mais elle n'est pas celle directement accessible à son interlocuteur. La plainte est mobilisée comme une stratégie d'action qui alimente un projet du plaignant.

La plainte dénommée « **plainte rituelle** » est celle qui ne comporte ni mal-être ni finalité poursuivie de la part du plaignant. C'est un discours qui est tenu sur un ton léger, badin, souvent pour plaisanter ou pour entrer en contact avec d'autres, mais dont la signification est éloignée du sens littéral du contenu⁴⁶.

Un dernier cas de figure se présente : celui de la non-plainte. Nous le mentionnons sans pouvoir le prendre en compte dans nos recueils d'information car, par définition, il ne s'exprime pas. Il correspond au cas où le mal-être est ressenti mais où le plaignant n'est pas en mesure de l'exprimer à une tierce personne. Nous avons défini ce cas plus haut, dans la revue de littérature, comme relevant du « désespoir » (Foucart, 2003).

Une remarque s'impose quant à la typologie que nous venons de construire : nos catégories ne correspondent pas à des formes pures, repérables en tant que telles dans la

⁴⁶ Nous définirons précisément le rite, sa structure et ses fonctions dans le chapitre 5.

réalité. Une typologie est en effet une abstraction qui permet, par la suite, de mener un travail de compréhension sociologique. Elle ne consiste pas à enfermer la réalité, mais elle est une présentation raisonnée du réel élaborée par le chercheur, permettant de tirer par la suite les fils de l'interprétation. Comme le montre Dominique Schnapper (1999/2005), l'analyse typologique n'est qu'un instrument du projet de compréhension sociologique. « La compréhension sociologique se donne pour ambition de substituer à l'incohérence du monde humain des images intellectuelles, des relations intelligibles ou, en d'autres termes, de remplacer la diversité et la confusion du réel par un ensemble intelligible, cohérent et rationnel. » (p. 1). Dans ce projet, l'analyse typologique est « un instrument de clarification du réel et d'intelligibilité des relations sociales, qui consiste à comparer les résultats des enquêtes à une idée abstraite construite par le chercheur en fonction de son point de vue [...] » (p. 7). « [Il] s'agit bien d'un instrument : ce n'est pas le but de la recherche mais le moyen de rendre intelligibles les relations sociales que l'enquête permet d'analyser. » (p. 18).

La typologie se distingue ainsi d'une description empirique ordonnée : elle est une interprétation de la réalité. « L'élaboration d'une typologie ne se réduit pas [...] à une simple description ordonnée de type ethnographique. Elle repose sur une interprétation de la réalité et sur le lien entre les phénomènes observés par les enquêtes et certaines des caractéristiques essentielles du milieu particulier, de la condition sociale ou même, dans certains cas, de la société tout entière. » (Schnapper, 2005, p. 31).

Cette abstraction est heuristique en ce qu'elle fournit au chercheur une représentation opératoire de la réalité. La délicatesse de l'exercice consiste à trouver « un degré d'abstraction qui est juste, c'est-à-dire heuristiquement fécond à un moment donné pour un objet particulier – sans oublier que toute recherche est un processus continu, qu'elle n'est par définition jamais définitive. » (Schnapper, 2005, p. 121-122). Pour ce faire, le but n'est pas de trouver un moyen de classer les personnes ou les faits, mais de montrer à travers la typologie une logique abstraite sous-jacente qui renouvelle la compréhension du social. « [L]a méthode typologique n'a pas pour objet de classer les personnes, mais d'élaborer la logique des relations abstraites qui permet de mieux comprendre les comportements et les discours observés et donne une nouvelle intelligibilité aux interactions sociales. » (p. 133).

Cette démarche est celle adoptée par Howard S. Becker dans ses travaux sur la déviance (1963/1985). C'est en construisant une typologie des comportements déviants selon deux axes (l'acte obéit-il à la norme ou pas, et l'acte est-il perçu comme déviant ou pas) que Becker parvient à décrire « un ensemble de processus aux déterminations complexes et enchevêtrées » (Chapoulie, 1985, p. 14). Sans la construction d'une typologie qui comporte

une part d'interprétation et d'abstraction par rapport aux observations ethnographiques, les subtilités du phénomène étudié seraient restées opaques et leur analyse aurait été erronée. Becker justifie de la sorte sa démarche, à la suite de la présentation de sa typologie :

« Les quatre types de déviance, constitués en croisant la nature du comportement avec les réactions qu'il suscite, distinguent des phénomènes qui diffèrent par des aspects importants. Mais ces différences sont en général négligées et les explications des phénomènes qui sont proposés s'avèrent en conséquence inadéquates. Un garçon qui, en toute innocence, tourne autour d'un groupe délinquant peut être arrêté un soir avec celui-ci sur des présomptions. Il figurera dans les statistiques officielles comme délinquant aussi sûrement que ceux qui ont effectivement participé à une action répréhensible et les chercheurs en sciences sociales qui tentent d'élaborer des théories explicatives de la délinquance essaieront de rendre compte de sa présence dans les fichiers officiels selon des raisonnements identiques à ceux par lesquels ils rendent compte de la présence des autres. Les deux cas sont pourtant différents et la même explication ne peut leur convenir. » (p. 45)

De ces réflexions sur l'analyse typologique, sa portée heuristique, ses limites et ses vertus, nous tirons les perspectives suivantes au sujet de notre construction. Il est difficile de certifier que les discours entendus à la Caisse correspondent de façon pure à une « plainte stratégique », à une « plainte authentique » ou à une « plainte rituelle ». Dans la réalité, les séquences verbales s'enchaînent, les registres alternent, et une identification strictement catégorique du type de plainte est délicate. Ainsi, la « plainte stratégique » peut être mêlée d'une part d'authenticité, la « plainte rituelle » peut revêtir une part de mal-être ressenti, et la « plainte authentique » peut contenir à la marge une dimension instrumentale. Ou encore, un individu peut osciller, au cours d'un échange, entre plainte authentique et plainte stratégique. Il convient de considérer la typologie des plaintes comme un instrument opératoire pour réaliser une interprétation sociologique d'un phénomène empirique éminemment dense et complexe. La typologie force à dessein les traits des constats empiriques pour permettre leur interprétation. Les axes mis en évidence correspondent à des balises pour sensibiliser le chercheur à la possibilité d'un décalage entre le discours du plaignant et son intention. Néanmoins, dans la réalité, il est impossible de statuer fermement sur : le plaignant ne ressent pas du tout de mal-être, pas plus que sur : le plaignant ne poursuit pas d'objectif du tout ou il poursuit un objectif précis ou conscientisé. Les polarités mises en évidence sont par conséquent à envisager comme des balises heuristiques. Le seuil absolu de mal-être ou de non

mal-être n'a pas de consistance empirique dans la réalité et l'évaluation du mal-être dépend en fait d'une question de degré. La plainte relevée en immersion se situe en définitive sur un continuum entre des balises correspondant à une représentation abstraite des seuils des possibles.

En dernier point conclusif, nous désirons préciser notre typologie des plaintes grâce aux indicateurs caractérisant tout phénomène de plainte, mis en exergue à l'issue de la revue de littérature (chapitre 1). Nous reprenons la même trame que précédemment pour positionner les plaintes « authentique », « stratégique » et « rituelle » (seule la ligne « motif » est supprimée des indicateurs car nous avons vu que ce critère ne permet pas de distinguer les plaintes entre elles).

Croisement de la typologie empirique et des indicateurs généraux de définition de la plainte

	Plainte authentique	Plainte stratégique	Plainte rituelle
Plaignant	Engagé dans le discours Parle à la 1 ^{ère} personne (plainte subie). Ou parle d'une plainte observée qui est pour lui dure à supporter, et devient alors une plainte subie.	Engagé, mais n'a pas l'air heurté personnellement. Parfois un ton agressif. Plainte subie, observée, ou plainte –compassion.	Non engagé dans le discours, ton anodin, parfois de l'humour. Plainte subie collectivement (emploi du « on » ou du « nous »), ou plainte – compassion.
Auditoire	Souvent des situations privées. Le plaignant s'adresse à des personnes proches, ou à des personnes avec qui il a un lien fonctionnel. Plutôt des petits comités.	Plutôt des situations formelles : la plainte s'adresse à des personnes avec qui on a un lien fonctionnel, dans des situations à enjeu.	Pas de caractéristique particulière. Le public, présent à ce moment-là. Plutôt des situations publiques (ouvertes).
Moteur de l'action, motif	Mal-être ressenti.	Pas de mal-être. Le plaignant poursuit un projet lié à une finalité, mais qui n'est pas forcément perceptible dans la situation.	Pas de mal-être. Pas d'intérêt poursuivi.
Objectif visé	Demande de reconnaissance du problème évoqué, et éventuellement demande de réparation / amélioration.	Réaction attendue de l'auditoire. La plainte sert à se défendre, à se justifier, ou à alimenter une justification.	Le plaignant n'attend pas de réaction de l'auditoire. La plainte nourrit l'interaction, dans sa forme surtout (contenu peu important).

La question qui nous guide à présent, pour la suite de notre raisonnement, est celle de la problématisation du phénomène de plainte à la Caisse. Partant de l'idée qu'il est un fait social nous renseignant sur le milieu étudié, il s'agit maintenant d'élucider en quoi.

CHAPITRE 3 - VERS LA PROBLEMATISATION DU PHENOMENE DE PLAINTÉ DANS UN UNIVERS DE TRAVAIL

Le chapitre précédent a permis de montrer les manifestations empiriques de la plainte dans le milieu étudié. Il est établi que les formes de la plainte varient selon les situations dans lesquelles elles s'expriment, et que le contexte est fortement déterminant pour comprendre à la fois le sens et ce qui se joue dans l'interaction. Un premier palier interprétatif relève d'une typologie des discours : les plaintes se distinguent, d'une part, selon qu'elles sont ou non reliées à un mal-être ressenti par le plaignant ; elles se différencient, d'autre part, selon que le plaignant poursuit ou non un objectif en situation.

Il s'agit à présent d'aller plus avant dans l'interprétation du phénomène de plainte à la Caisse, en posant la problématique et les hypothèses de travail. Au vu de nos étonnements et de nos résultats empiriques, nous considérons le phénomène de plainte comme un phénomène protéiforme qui informe sur le milieu étudié. Cette perspective rejoint celle de Marquet et Périlleux (2004) lorsqu'ils s'intéressent aux raisons qui ont poussé à la mobilisation pour les « Marches blanches », organisées en Belgique à la fin des années 1990, à la suite de « l'affaire Dutroux » en pédophilie. Les auteurs notent que les raisons de la mobilisation n'étaient pas données *a priori*, car « rien ne permettait de savoir ce qui des émotions, des protestations ou des dénonciations constituait la trame essentielle des manifestations, et nous faisons l'hypothèse que ce qui s'exprimait à travers une mobilisation protéiforme était complexe, irréductible à une explication unique. » (Marquet, Périlleux, 2004, p. 171). Les auteurs ont ainsi mené leurs travaux en considérant la plainte comme un indicateur de départ dans l'analyse des sources de la mobilisation sociale en Belgique, indicateur qu'il s'agissait de travailler et d'interpréter : « Le terme « plainte » est ainsi une première qualification de l'objet que nous cherchons à appréhender, une façon de préciser ce dont on parle sans vouloir lui donner une interprétation univoque *a priori*. *Il ne recouvre pas tout à fait l'objet de recherche et ne se situe pas non plus au niveau de l'analyse ; il est un référent intermédiaire entre les*

manifestations concrètes observées et l'interprétation. » (Marquet, Périlleux, Van Campenhoudt, 2001, p. 15, souligné par nous).

Considérer la plainte comme un point d'entrée dans l'interprétation est une perspective qui nous paraît également proche de celle d'Isabelle Baszanger lorsque, dans son ouvrage consacré aux pratiques médicales de lutte contre la douleur, elle propose de constituer la douleur en objet d'étude sociologique (Baszanger, 1995). Pour elle, en effet, la douleur n'est pas un fait facile à stabiliser : sa compréhension nécessite des investigations poussées, et l'adossement des pratiques professionnelles médicales à la sensation de douleur, exprimée par le malade, pose difficulté étant donné le caractère labile de la sensation. Ainsi, pour I. Baszanger, l'entrée par la douleur représente une piste fertile pour l'analyse sociologique du travail médical : « La douleur n'est pas facilement susceptible d'être stabilisée dans un fait incontestable, auquel viendrait s'adosser une pratique professionnelle qui organiserait les relations entre professionnels et profanes. Au contraire, il me semble que la fragilité de la douleur comme fait doit peser sur les pratiques médicales et, en particulier, accentuer le travail de déchiffrement auquel se livre tout médecin face à un nouveau malade. Cette difficulté initiale fait de la douleur un objet sociologique privilégié pour étudier le travail médical. » (Baszanger, 1995, p 26).

Nous avons avancé l'idée que le phénomène de plainte est un indice des modes de régulation de notre milieu d'étude ; mais encore faut-il préciser, à l'intérieur de cette idée, de quelles dimensions nous voulons parler. Les pistes d'interprétation proposées découlent d'une même question de départ : qu'est-ce qui, dans les caractéristiques de la Caisse considérée comme une organisation productive - c'est-à-dire constituée par un système technique, des dépendances et des interactions, orientés autour de la réalisation d'activités de production - explique l'ampleur et la généralisation de la plainte ? Nous allons dans un premier temps évoquer des éléments relatifs aux caractéristiques du monde du travail et de ses évolutions, dans un contexte marqué par la globalisation de l'économie (I). Nous rechercherons dans ces travaux contemporains des éclaircissements sur la manifestation de la plainte dans le monde du travail, ainsi que des pistes interprétatives sur les plaintes observées par les auteurs. Ces apports étant travaillés, nous serons en mesure de formuler une problématique et des hypothèses relatives à notre cas d'étude, et nous poserons les dimensions clés qui nous semblent expliquer le phénomène de plainte à la Caisse (II).

I- LES PISTES INTERPRETATIVES

La première piste étudiée est relative au contexte organisationnel (1). La deuxième piste relève du lien entre la plainte et le paradigme de la souffrance au travail (2). Enfin, une troisième piste porte sur la montée d'une critique sociale d'un nouveau type (3).

I 1) Un contexte organisationnel contraignant favorise-t-il la plainte ?

Il s'agit d'établir si la prégnance et l'ampleur de la plainte à la Caisse peuvent s'expliquer par un contexte organisationnel pesant, générant des conditions de travail pénibles, qui créent des difficultés importantes aux individus et suscitent de nombreuses insatisfactions.

I 1 a) Les transformations du monde du travail

Si l'on se fie aux travaux sur le monde du travail et ses évolutions récentes en France, nous sommes tentée de répondre positivement à cette interrogation : l'augmentation des contraintes des situations de travail dans le contexte néolibéral actuel favorise l'expression de la plainte. Pour le montrer, nous prenons en compte quelques travaux récents.

Une recherche de grande envergure, dirigée par Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France* (2003), apporte des éléments centraux de réponse. Cette recherche a été menée par une grande enquête statistique et qualitative (questionnaires complétés par des entretiens individuels), entre 1996 et 1999, auprès de 6000 personnes sélectionnées selon des critères de représentativité de la population française. Elle vise à étudier les liens entre bonheur et travail et, en corollaire, entre malheur et travail. Les auteurs caractérisent d'une part les opinions des personnes : une enquête statistique repère « la structure latente de comportements et d'attitudes qui dessine le fond de carte de l'espace où se situent et évoluent les individus » (p. 44). La recherche explore, d'autre part, les raisons sociales, économiques, organisationnelles, et idéologiques qui motivent les opinions, ces éléments étant identifiés grâce à des entretiens portant sur « les modalités de l'inscription des individus à l'intérieur de grands cadres » (p. 44). Les résultats présentés sont d'une richesse remarquable et ordonnés de façon nuancée et contextualisée.

Dans leurs conclusions finales, les auteurs statuent sur les conséquences mitigées des nouvelles formes de travail. Après avoir montré, dans la troisième partie de l'ouvrage, que la « souffrance au travail » est le produit d'une évolution objective des conditions de travail (flexibilité, intensification, déstabilisation des stables, horaires alourdis, etc.), les auteurs mettent *in fine* l'accent sur des contrastes importants. Dans un sens, « ça va mieux », car les formes de domination et de pénibilité les plus fortes disparaissent ; mais le périmètre des difficultés et des inégalités s'est élargi : plus de salariés sont touchés par de mauvaises conditions de travail. « Les situations extrêmes de travail répétitif, prescrit dans ses moindres détails, sans aucune marge d'initiative, se raréfient. Mais les facteurs de charge mentale sont globalement en progression. » (p. 324). Les auteurs pointent des évolutions qui renforcent les difficultés au travail : un retrait impossible dans le travail (du fait, notamment, de l'intensification des modes de contrôle), une « misère de positions dans l'entreprise », « des contradictions avec d'un côté une incitation à l'implication et de l'autre une précarité du travail et de l'emploi qui déçoivent » et, finalement, « le risque de perdre pied dans son emploi augmente à mesure que le travail s'intensifie... » (p. 324-325). Il s'avère que des classes sociales autrefois protégées en tant que classes ne le sont plus, et que ce sont d'autres facteurs que celui du statut social qui expliquent le lien entre bonheur (malheur) et travail. « Le statut social explique le degré d'investissement dans le travail et les formes de satisfaction qui viennent rétribuer cet investissement. Mais il ne rend compte ni de toutes les formes de bonheur au travail, ni, surtout, de toutes les formes de souffrance qui s'expriment à travers les réponses à l'enquête. Un emploi stable, un salaire équitable, une pression modérée, une bonne ambiance sont autant de *sources de satisfaction* reconnues et appréciées au sein même de catégories qui ne sont pas particulièrement privilégiées. Modération de l'effort, stabilité et équité de l'emploi qui permettent la prévoyance, ces figures du travail dont Helvétius faisait la clé du bonheur se rencontrent encore aujourd'hui dans un très grand nombre de catégories sociales. A l'opposé, des *formes de souffrance aiguës* sont exprimées par des personnes appartenant, elles aussi, à de nombreuses catégories sociales. Ces souffrances, comme le notait déjà Diderot, sont fréquemment provoquées par de mauvaises conditions de travail et par l'usure qu'elles engendrent. Plus généralement, elles sont dues à deux ordres de raisons qui peuvent cumuler leurs effets : *une pression excessive dans le travail et l'absence de perspectives dans l'emploi, la carrière ou la trajectoire sociale.* » (p. 326-327, souligné par nous). Ce sont donc de relatives stabilité et équité dans le travail et dans les conditions d'exercice qui procurent de la satisfaction, et *a contrario* des conditions de

travail soumises à pression, parfois cumulées à une incertitude sur la trajectoire, qui expliquent l'insatisfaction⁴⁷.

Les auteurs poursuivent par des considérations sur les modalités d'expression de la « souffrance ». Ils notent une montée de la plainte, qu'ils assimilent à une montée de la souffrance au travail, mais celle-ci s'exprime sous une forme nouvelle, plus individualisée et plus éclatée, ce qui a pour effet d'occulter la « visibilité sociale de la souffrance ».

Nous reviendrons plus tard sur la question de la mise en forme et de la visibilité sociale de la plainte. Pour le moment, nous retenons de cet ouvrage le constat d'évolution des contraintes vécues dans le monde du travail, avec des conséquences nuancées mais bien réelles de l'intensification du travail sur les sentiments des travailleurs. Le « malheur au travail » s'exprime de manière plus individualisée et diffuse qu'autrefois, mais les positions sont bien réelles. Ainsi, « le carré des souffrances rassemble des personnes dont les situations sociales et les trajectoires biographiques sont en fait très différentes » : des ouvriers qui étaient auparavant dans le retrait mais ne peuvent plus tenir cette position, des travailleurs indépendants dont le mode de vie a été « déclassé par les transformations économiques », des travailleurs d'autres catégories sociales, notamment intermédiaires, « qui, animés d'une nouvelle conscience de leurs conditions de travail, réalisent soudain que, compte tenu du travail fourni, ils ne reçoivent pas une reconnaissance sociale et une rémunération suffisantes » (p. 327).

De nombreux autres travaux montrent les effets, positifs ou négatifs du point de vue du vécu des travailleurs, de la flexibilité et du renforcement de l'autonomie au travail. Par exemple, J.-P. Durand montre que l'autonomie peut générer un sentiment de « travail plus dur mais plus intéressant » des personnels exécutants (Durand, 2004, p. 253-305). Les recherches disponibles sur ces thèmes sont tellement nombreuses dans le champ de la sociologie économique, du travail et des organisations, que nous nous contentons ici de mettre l'accent sur quelques apports relatifs à la modernisation des entreprises publiques et des administrations. Il nous semble en effet que c'est ce type d'organisation qui est le plus proche de la Caisse et de ses caractéristiques organisationnelles.

Une multitude d'études montre les conséquences de l'évolution du modèle socio-productif dans les entreprises publiques et les administrations, depuis les années 1990.

⁴⁷ Comme le note Marie Buscatto dans sa note de lecture sur l'ouvrage de Baudelot et Gollac, publiée dans *L'Année sociologique* (2003, 53, n°2, p 537-542), les auteurs jugent le plus souvent équivalentes les idées de « satisfaction », de « plaisir », d'« envie de transmettre sa profession », de « sentiment de justice », de « souffrance », et d'« implication au travail ».

Ouverture à la concurrence et à l'économie de marché, fin des monopoles, ouverture à « l'usager » - converti en « client » dans les discours managériaux -, création du « guichet unique » dans les administrations, rationalisation des coûts, politiques d'évaluation de la performance et de la rentabilité du service public, vagues de restructurations et de plans sociaux, sont autant d'évolutions récentes qui ont des conséquences importantes sur les contraintes organisationnelles et les situations de travail. Comme le montre Jean- Marc Weller (2006), l'administration se transforme, cherchant à passer « du modèle de la *hierarchy* où les mécanismes de coordination empruntent à la règle et demeurent verticaux, à celui du *partnership*, modèle plus horizontal fondé sur la coopération. (...) Face à un tel constat, une abondante littérature existe sur la genèse et les évolutions des « politiques publiques » et sur la place qu'occupent désormais les autorités publiques. » (Weller, 2006, p. 253).

Pierre-Eric Tixier et son équipe (2002) ont étudié les stratégies de modernisation des entreprises publiques : pour les auteurs, elles sont caractérisées par le passage du monopole à une logique de marché. Se penchant sur les cas de diverses entreprises publiques (EDF, France Telecom, la Poste, RATP, SNCF, entre autres), les auteurs montrent que le changement y fait force de loi, comme s'il était une nécessité inéluctable, et qu'il se décline en politiques internes d'adaptation au marché, dont les dirigeants ont largement ignoré et sous-estimé les effets sur les personnels : « Les élites françaises ont agi comme si, s'agissant d'un chemin inéluctable, les salariés n'avaient pas de choix, même celui de résister. Elles ont, par là même, négligé les façons de vivre, d'être ensemble, les socles culturels de ces entreprises. Or le passage du monopole au marché se traduit par des remises en cause fondamentales des formes de travail, de gestion des ressources humaines et des relations sociales. Et il peut provoquer un véritable trouble identitaire chez les personnels, qui ne savent plus ce qui fonde leur activité et leurs missions. » (Tixier, 2002, p. 5-6). Les auteurs attirent l'attention sur une évolution commune à toutes les entreprises étudiées : la transformation des règles de gestion du personnel. « Autrefois les agents admis à un concours ou à un examen professionnel étaient nommés dans un grade et faisaient carrière dans un corps, avec des systèmes d'avancement contrôlés par les syndicats. Aujourd'hui les entreprises publiques tendent à substituer à ces systèmes une évaluation des performances individuelles accompagnée d'entretiens effectués par la hiérarchie, qui mesurent les compétences dans le poste. Ces changements inquiètent une partie des personnels qui craignent d'être évalués sur des critères subjectifs, là où régnaient l'égalitarisme et la promotion à l'ancienneté. Ils sont dans tous les cas objets de controverse avec les syndicats qui y lisent l'arbitraire et l'inégalité. » (p. 12). Comme l'établissait déjà auparavant N. Alter

(2000) au sujet de l'effritement du « pacte » dans l'entreprise publique, après le virage managérial des années 1990, les auteurs montrent que ces transformations gestionnaires sont éminemment déstabilisantes car elles rompent l'équilibre traditionnel sur lequel est fondé la relation d'emploi dans ces entreprises : « En modifiant les règles de la carrière et de la mobilité, des compétences valorisées par l'entreprise, les règles concernant les systèmes de relations professionnelles, le mouvement de réformes est apparu pour le personnel en place comme un changement de règles du jeu, sinon de façon minoritaire comme une rupture du contrat implicite qui liait les agents aux entreprises publiques, ce qui posait des problèmes de légitimité et d'acceptabilité sociale. Ce qui était en question n'était pas simplement des avantages acquis, par ailleurs bien réels, mais autant des modes de vie collective, des façons d'appréhender la vie de travail, mais aussi la vie personnelle, de se situer dans la société. » (p. 171).

Pour compléter le tour d'horizon des travaux relatifs à la modernisation des entreprises publiques et des administrations en France, citons quelques recherches qui adoptent un point de vue micrologique et une démarche compréhensive sur l'évolution des situations de travail et sur le vécu des personnels. Jean-Marc Weller (1999) a, par exemple, montré que le changement des modalités d'accueil des usagers au guichet de la Sécurité Sociale provoquait des recompositions professionnelles importantes. La relation du « bureaucrate à l'utilisateur » est bouleversée par l'accueil physique au guichet, qui percute à la fois le registre cognitif, le sens du travail, et la régulation avec la hiérarchie de proximité. Ce sont finalement de nouveaux types de professionnalisme, mais aussi des tensions qui apparaissent dans la coopération et sur le plan identitaire, du fait de la remise en cause des frontières réglementaires entre le citoyen et le représentant de l'Etat. Une autre recherche, menée par Fabienne Hanique (2004), a porté sur le suivi pendant plusieurs années de la modernisation à l'œuvre dans un bureau de poste, selon une méthode ethnographique. Elle décrit finement, et de façon longitudinale, les bouleversements des modes de fonctionnement introduits par la logique marchande. Elle montre les déstabilisations identitaires et du vécu subjectif, s'incarnant par une perte du « sens du travail » : les agents vivent le changement comme une série d'injonctions paradoxales et une perte de « l'esprit de service public », conduisant à une mutation profonde des situations de travail. Les agents, déroutés, déclarent finalement : « *avant, c'était l'entreprise qui changeait, maintenant c'est nous* ».

11 b) Les caractéristiques organisationnelles de la Caisse

Le panorama des évolutions contemporaines du monde du travail en général, et des entreprises publiques et administrations en particulier, nous montre les transformations objectives des modes de fonctionnement et des situations de travail. Ces résultats amènent à avancer l'hypothèse que les protections des individus sont moins solides qu'auparavant, et que les possibilités de retrait ou de non-engagement dans l'action, offertes autrefois par la protection derrière le règlement, seraient des positions actuellement plus difficiles à maintenir, du fait de l'augmentation de la pression sur les collectifs de travail, en termes de performance et de gestion des hommes. Cela expliquerait l'insatisfaction importante des salariés que montre la plupart des études. Il convient à présent de mettre cette hypothèse à l'épreuve du cas qui nous mobilise : nous considérons les caractéristiques de l'organisation que nous avons étudiée.

La Caisse est en charge d'une mission régalienne de régulation et de contrôle d'un marché. Son organisation est proche de l'idéal type wébérien du modèle rationnel légal⁴⁸ : c'est un mode d'organisation très hiérarchisé avec une formalisation importante de l'activité. Les règlements y font force de loi, et notamment une très grande importance est accordée à la préservation de la confidentialité de l'activité et à l'indépendance de l'organisation vis-à-vis du marché qu'elle contrôle, afin que la mission régalienne soit menée de manière impartiale et efficace. Pour ces raisons, les salariés employés à la Caisse prennent au sérieux les règles de contrôle de l'activité et des personnes, et ils acceptent le secret et la confidentialité, qui diffusent dans toute l'organisation. Le projet organisationnel est suffisamment fort et structurant, à l'instar de ce que décrivait M. Weber (1921/1995) , pour que les individus se fondent dans des relations d'allégeance et dans la conformité, au nom du bien-fondé du projet collectif. Le « pacte » passé au moment de l'embauche tient la relation salariale, à la fois en termes de tâches à effectuer et de comportements à respecter : l'organisation achète, pour ainsi dire, la bonne conduite et la bonne moralité de ses salariés.

Les contreparties offertes aux individus sont la protection par un statut, qui reste avantageux à l'heure actuelle : les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont la garantie de faire une « carrière minimum », ils disposent d'une sécurité de l'emploi et d'une garantie de formation professionnelle tout au long de leur carrière. La rétribution est, après analyse, avantageuse si on la compare à d'autres secteurs protégés (secteur public et

⁴⁸ Nous présenterons ce modèle dans le chapitre suivant, consacré à l'analyse de l'organisation bureaucratique.

administrations) : le niveau de rémunération est relativement élevé, et les salariés bénéficient en outre de rémunérations masquées ou d'avantages en nature (facilités d'accès au logement, prêts bancaires, offre abondante de sports et loisirs, etc.). Ces analyses ont été confirmées dernièrement par voie institutionnelle, dans un rapport de la Cour des Comptes publié très récemment.

L'emploi est également associé à un certain prestige : celui de la fonction, celui des avantages qui y sont associés, et celui de la bonne réputation de l'entreprise en terme d'efficacité et de position d'autorité. Ce prestige de la « maison » a traversé les âges et le sentiment de fierté est alimenté par l'esthétique des lieux, souvent classés au patrimoine historique.

A l'instar de ce que constatait M. Crozier (1963), le fonctionnement de l'organisation correspond au « phénomène bureaucratique ». Les problèmes sont résolus par la diffusion de nouveaux règlements, voués à être généraux et à protéger les employés contre l'arbitraire des chefs. Ce mode de résolution des problèmes renforce les cloisonnements et les rivalités entre les segments de l'organisation. Malgré un formalisme important et l'omniprésence du contrôle et des prescriptions, l'évitement hiérarchique et le cloisonnement entre les groupes ouvrent des espaces et des marges de manœuvre considérables. L'arbitraire ne peut pas être absolu, des jeux informels se développent, et les relations de pouvoir se déploient entre les différents segments.

Qu'en est-il de l'activité et de ses transformations ? La mission régaliennne ayant peu évolué dans le temps, et ses modalités de réalisation étant essentiellement un travail administratif et de présence sur le marché, les évolutions paraissent faibles. Il faut nuancer ce constat en évoquant deux points : 1) les modifications technologiques et la place prépondérante du secteur informatique dans les échanges d'information ; 2) la place de la Caisse en Europe, car le réseau européen s'est peu à peu consolidé, et la Caisse s'intègre dans un système de contraintes communes. On s'aperçoit cependant que la construction européenne n'a pas vraiment remis en cause les modes de fonctionnement : le niveau de décision s'est certes déplacé à l'échelle supra nationale, mais la logique européenne est, elle aussi, de type bureaucratique. En fin de compte, les modes de gestion et de résolution des problèmes au niveau national sont peu modifiés par l'ouverture européenne. Seules quelques rares fonctions ont connu une véritable évolution : c'est par exemple le cas de la fonction informatique qui est devenue éminemment stratégique dans les échanges inter européens, d'autant que des conséquences financières lourdes sont à craindre en cas de pannes ou

d'erreur dans la circulation des informations. C'est aussi le cas des experts qui doivent rendre des résultats portant à conséquence sur le marché européen, alors qu'auparavant leurs conclusions n'avaient qu'un faible écho au niveau international. Ces experts doivent également adapter leurs méthodes de travail à celles de leurs partenaires européens.

En revanche, si la Caisse s'ouvre sur son environnement externe, institutionnel notamment, le diagnostic de l'organisation ne conclut pas à une logique d'introduction de l'utilisateur (ou du client) au cœur de l'activité, contrairement aux évolutions qui caractérisent un grand nombre d'entreprises et d'administrations. La position de la Caisse vis-à-vis de son environnement reste en effet campée sur un registre d'autorité, conforme à l'exercice de sa mission régaliennne. Outre le fait que le marché où elle se situe est particulier, car il est essentiellement composé d'entreprises et d'institutions, les relations que la Caisse entretient avec ce marché sont essentiellement de contrôle, et parfois de conseil, mais elles ne sont quasiment jamais des relations de service dans lesquelles un usager pourrait exercer un droit relatif au service public. Quand l'utilisateur s'introduit dans l'organisation, c'est pour rendre des comptes suite à une demande légale ou pour remplir ses obligations vis-à-vis de la Caisse. Le registre de l'autorité se décline également dans le domaine des études et des expertises fournies par la Caisse : l'organisation jouit de fait d'un monopole sur les segments qui lui sont confiés, car elle seule dispose des bases de données adéquates sur ces segments, la récolte des informations étant organisée par des services de la Caisse. Ce monopole effectif s'exerce par rapport à d'autres institutions, elles-mêmes en charge d'études qui sont réalisées sur des périmètres ou des thématiques complémentaires, et éventuellement avec des méthodologies différentes.

Concernant l'évolution des situations de travail, on peut affirmer que les méthodes ont peu changé, si ce n'est sur le plan de la réduction de la pénibilité du travail administratif. L'activité est régie par la règle et la conformité fait force de loi. Nous sommes dans un univers proche de celui décrit par Crozier (1963), où l'innovation est peu encouragée, où les experts font autorité, et où ce qui prime est l'obéissance et l'allégeance à la hiérarchie. La nouveauté essentielle réside dans l'introduction des politiques d'évaluation de la performance de l'activité et de ses résultats. Comme dans la plupart des entreprises aujourd'hui, les coûts sont contrôlés de près, les délais de réalisation réduits, et les budgets moins importants. On constate toutefois qu'à l'intérieur de la contrainte globale, les individus sont protégés car relativement dégagés de leurs responsabilités : c'est l'obligation de moyens, plus que l'obligation de résultat, qui est évaluée. Par exemple, les groupes projets qui dépassent les délais de réalisation prévus, ne subissent qu'une faible sanction : le glissement des résultats ne

porte pas vraiment à conséquence sur le déroulement du projet (en termes de pénalités dues aux destinataires, par exemple) et rares sont les sanctions adoptées vis-à-vis des personnels responsables. Une évolution organisationnelle récente majeure est à noter : la fermeture d'un certain nombre d'antennes locales, pour des questions de densité du réseau national. Les fermetures ont néanmoins fait l'objet de négociations syndicales : un plan d'accompagnement de l'emploi a évité les licenciements économiques et a prévu des compensations matérielles à la mobilité géographique⁴⁹.

Quant à la gestion des hommes, elle se fait sur un mode statutaire qui a peu évolué depuis le siècle dernier et qui est protégé par les syndicats. Conformément à l'idéal bureaucratique, la volonté d'égalité de traitement et de non-personnalisation régit la gestion du personnel. Le recrutement se fait par concours, et les règles de promotion et de carrière sont fondées sur un mode égalitaire, défini par le statut. La logique de la mobilité selon le grade prime sur la logique professionnelle : les mutations ne sont pas orchestrées en fonction des compétences détenues pour le poste, mais par le grade. L'avancement est de toute façon garanti à l'ancienneté, quelle que soit l'appréciation du responsable hiérarchique sur la performance du salarié.

Nous concluons qu'en terme de tendance globale, l'entreprise a subi peu d'évolutions organisationnelles ces dernières années. Les situations de travail sont relativement stables, même si elles ont traversé des phases d'adaptation au marché et aux nouvelles technologies, et même si elles sont, à présent, intégrées dans une dimension européenne. Les modes de décision et de coordination ont peu évolué. La mission est pérenne, relativement stable dans le temps, et son avenir prévisible. La gestion des hommes, bien que davantage individualisée, est fondée sur un mode égalitaire et collectif, selon les modalités arrêtées par le statut, lequel évolue faiblement.

Il nous paraît par conséquent difficile de statuer sur une évolution radicale du modèle socio-productif de la Caisse, et de comparer ses transformations organisationnelles à celles des entreprises publiques en général, présentées plus haut. Il semble, en outre, difficile d'établir que l'individu serait davantage exposé dans son travail à la pression et au contrôle de la hiérarchie. L'épaisseur des règles bureaucratiques reste importante, et elle permet toujours le retrait et la protection. Ces constats pourraient certes être nuancés par secteur ou par

⁴⁹ Pour précision, le plan d'accompagnement vers la sortie de l'emploi, qui était fondé sur un principe d'adhésion volontaire aux mesures, a eu un tel succès auprès des personnels ciblés que le nombre des départs a été supérieur au nombre de postes supprimés par la restructuration.

service ; mais les changements radicaux sont trop rares et trop ténus pour que nous les retenions comme une piste interprétative valable pour expliquer la prégnance et la généralisation du phénomène de la plainte.

Un autre résultat nous questionne fortement : si l'on transpose au cas que nous étudions les facteurs de bonheur et de malheur au travail de Baudelot et Gollac (2003), mentionnés plus haut, il nous semble d'une part que la Caisse procure plutôt des éléments favorables au bonheur au travail de ses salariés et, d'autre part, que les conditions générant le « malheur » ne sont pas réunies dans le cas de la Caisse. Les auteurs établissent en effet que les sources de la satisfaction sont fondées sur la stabilité de l'emploi, l'équité de salaire, une pression modérée, et une bonne ambiance : autant de paramètres qui nous semblent manifestes à la Caisse. Le malheur est *a contrario* favorisé par de mauvaises conditions de travail et par le cloisonnement des horizons de carrière professionnelle, ce qui ne nous paraît pas être un danger guettant immédiatement les agents de la Caisse.

Nous ne voulons pas, cependant, trancher définitivement sur la question de l'intensité des changements organisationnels dans l'entreprise étudiée. L'organisation semble traverser des étapes d'adaptation importantes, à l'instar de ce qu'ont traversé les entreprises du secteur marchand, puis les entreprises publiques et les administrations à leur tour. Les contacts informels que nous avons maintenus avec les agents de la Caisse nous laissent à penser que les salariés commencent à ressentir le passage à une nouvelle ère, qui n'est plus celle du changement mais celle du « mouvement » (Alter, 2000). Depuis une date récente, postérieure à notre départ de l'entreprise, marquée notamment par un changement de dirigeant fin 2004, les transformations de l'organisation se succèderaient en effet sans interruption. Ainsi, en novembre 2006, des employés s'étonnaient que les changements s'enchaînent dans le domaine de la gestion des ressources humaines, sans pour autant que les premiers projets initiés soient achevés. Par exemple, à l'époque où le plan de restructuration des succursales abouti, début 2007, les agents de la DRH annoncent qu'il faudra déjà songer à une réorientation des personnels maintenus en activité, car les prévisions montrent que certaines agences locales seront en sureffectif dès la date d'achèvement du « premier plan ». A ce projet en cours se superpose un projet de réorganisation du système des pensions de retraite, et un projet parallèle d'adaptation du régime d'assurance maladie. Les agents disent à ce propos qu'ils ont du mal à suivre, qu'ils s'inquiètent des prochaines décisions des dirigeants, et du maintien à terme de leur statut. Ce tableau ressemble fort à la perspective dressée par N. Alter dans *L'innovation ordinaire* (2000) : les entreprises ne vivent plus un changement spécifiant

le passage d'un état A de départ à un état B d'arrivée, mais elles sont entrées dans une ère du « mouvement », où les projets se cumulent, les acteurs en subissant les conséquences en termes d'injonctions paradoxales, de conflits de temporalités et de difficultés d'apprentissage.

1 1 c) De la « situation objective » au « vécu subjectif » : un lien complexe

Outre la prise en compte du contexte organisationnel de la Caisse et de ses évolutions, il est un autre point de vue à étudier : celui de la corrélation entre le « réel » et le vécu subjectif des salariés. Un grand nombre d'études sur le monde du travail montrent en effet que la mesure objective des conditions d'activité ne permet pas forcément de déduire les sentiments des salariés. Bien que l'école des Relations Humaines, fondée par Mayo, ait réalisé des expérimentations pour définir les facteurs de motivation au travail des salariés (à commencer par la fameuse expérience d'Hawthorne), ces travaux ont été largement discutés et critiqués depuis, pour la vision normative qu'ils véhiculent implicitement de l'être humain et de ses besoins « naturels » au travail.

Parmi les lectures critiques, un auteur se démarque en particulier : Marc Lorient a travaillé en profondeur la question des conditions objectives qui favorisent l'expression du sentiment de fatigue (Lorient, 2003), puis, dans des travaux ultérieurs, il a élargi son analyse à l'expression du sentiment de stress et de souffrance au travail (Lorient, 2004, 2006). Ses travaux méritent une attention particulière car ils combinent à la fois une revue de littérature sur le lien entre conditions de travail et sentiment de fatigue (considéré dans une première époque à travers les thèmes de l'ennui et de la monotonie), des travaux empiriques sur les situations de travail de certaines catégories de personnels (ouvriers de l'industrie, infirmières, puis conducteurs de bus, et policiers), et des analyses comparatives entre les différences de situations objectives et le vécu exprimé dans les secteurs étudiés de façon empirique. Nous présentons ici ses principaux résultats.

Le premier apport que nous voulons mettre en évidence est que la littérature scientifique telle que revue par Lorient a tendance à *réifier la nature humaine et ses besoins essentiels*. « Les travaux à caractère scientifique sur la fatigue, qu'ils soient conduits par des médecins, des psychologues et plus récemment des sociologues, ont longtemps reposé, de façon plus ou moins explicite, sur l'idée d'une nature humaine relativement immuable, dotée de besoins (physiologiques, psychologiques et sociaux) devant être, d'une façon ou d'une

autre, respectés. La fatigue ne serait, dans ce cadre, que la sanction de conditions, d'organisation ou de charge de travail ne respectant pas ces besoins. Même dans les écrits sur ce qui constituerait la dimension proprement psychosociale de la plainte actuelle de fatigue, l'essentiel de l'analyse peut se résumer à une lecture ontologique du sujet social : l'homme ne pourrait s'épanouir sans relations sociales, sans diversification des tâches, sans reconnaissance, etc. » (Loriol, 2003, p. 460-461). Finalement, les travaux de référence sont marqués « par une représentation implicite d'un être humain doté de besoins psychologiques et sociaux invariants » (Loriol, 2003, p. 470).

Mais lorsqu'il avance dans son analyse, à l'aune de ses propres travaux empiriques sur la fatigue, Loriol constate que les travaux donnant une vision figée de ce que devrait être le travail - « plus varié et enrichissant pour les discours sur l'ennui, plus soucieux de reconnaissance et d'intégration sociale pour les analyses fondées sur la souffrance » (2003, p. 470) – passent à-côté d'un certain type d'interprétation, relative à la construction sociale des sentiments exprimés. Pour l'auteur, « ennui et souffrance permettent d'éclairer certaines dimensions de la fatigue mais restent associés à des types particuliers d'activité productive et à un arrière-plan normatif concernant ce que doit être le travail humain et son environnement ». Et c'est là qu'apparaît le deuxième apport central à nos yeux : *l'expression de la plainte est le fruit d'une construction collective*. Loriol montre en effet que « l'expression de la fatigue ne revêt pas nécessairement la même forme suivant les époques ou les milieux sociaux, ou qu'elle n'a pas forcément la même signification dans toutes les activités professionnelles. Il apparaît donc nécessaire, en complément, d'éclairer le processus de construction collective et de mise en forme de cette plainte. » (Loriol 2003, p. 460-461). Pour l'auteur, les représentations de la fatigue et les plaintes associées correspondent à une mise en forme passagère d'une réalité en évolution permanente, comme si l'expression du sentiment de fatigue était la photographie instantanée de ce qui se joue à un moment particulier dans un univers de travail et dans les interdépendances. Loriol fait donc la proposition suivante : « L'approche sociologique de la fatigue doit éclairer l'ancrage de ces catégories dans des contextes et des enjeux de pouvoir particuliers ainsi que les formes de négociations qui accompagnent la constitution des théories locales de la fatigue. *La plainte de fatigue doit être comprise comme le résultat de processus sociaux complexes et non comme la simple mesure objective des efforts fournis au travail. Confondre les deux choses conduit à des débats stériles.* » (2003, p. 481-482, souligné par nous). Pour appuyer son propos et mettre à distance les analyses habituelles, l'auteur met en évidence une démarcation socio-historique : « le monde du travail contemporain a parfois été présenté comme particulièrement

fatigant du fait de l'incertitude sur les rôles professionnels, de l'intensification et de l'accélération des tâches ou de l'individualisme et de l'anonymat favorisé par la bureaucratisation et la marchandisation du travail. A de tels discours, il a pu être répliqué que les journées de travail interminables, la soumission à l'employeur et les conditions de travail et de sécurité déplorables qui existaient au XIX^e siècle avaient heureusement disparu et que notre époque ne pouvait être caractérisée comme celle de la fatigue. Or, la plainte de fatigue, les médiations par lesquelles elle s'exprime et est constituée sont différentes dans les deux cas. » (Loriol, 2003, p. 481-482).

Dans un article ultérieur, en 2006, Loriol élargit sa position pour montrer la nécessité d'appréhender la plainte comme un construit social, fruit d'évolutions portant à la fois sur des évolutions objectives et des évolutions subjectives du travail. Ce résultat est établi à l'aune de nombreuses recherches « classiques » sur les effets du stress en matière de santé. Loriol croise les effets observés des situations de travail sur la santé avec les discours que tiennent les acteurs concernés. Il constate l'existence d'un décalage dans les discours tenus sur le stress alors que les circonstances d'exercice sont favorables en termes de « morbidité » ou de « pathologies » (2006, p. 238). Par exemple, dans les situations caractérisées à la fois par de faibles contraintes d'une part - « peu de pressions hiérarchiques, possibilité de contrôler le temps de travail, le rythme de travail, conditions matérielles favorables » - et, d'autre part, par de faibles gratifications et une latitude réduite - « salaire bas, pas de perspective de carrière, pas de pouvoir, non reconnaissance du travail accompli, activité peu prestigieuse, procédures de travail imposées... » -, Loriol montre que le travail a « peu de conséquences observables statistiquement en termes de pathologies et de mortalité (...) », et qu'en revanche « les plaintes de fatigue ou d'ennui sont fréquentes (retrait subjectif du travail et investissement sur la vie privée) ». C'est le cas par exemple des « employés dans des structures bureaucratiques » (Loriol, 2006, p. 238). Comme il l'avait fait sur la plainte de fatigue, l'auteur affirme ici la nécessité de prendre en compte deux dimensions indissociables du vécu des salariés : le versant objectif et le versant subjectif. En effet, « en matière de troubles psychologiques, *il n'est pas possible de séparer les symptômes cliniques et le vécu subjectif de l'étiquette utilisée pour en rendre compte*. Une jambe cassée est une jambe cassée ! Par contre, une personne diagnostiquée comme dépressive, stressée, en souffrance, victime de harcèlement, etc., donnera un sens différent et ressentira de façon spécifique son trouble en fonction de la lecture qui en aura été donnée. *Les plaintes de stress ou de souffrance sont donc le produit de l'interaction d'évolutions objectives et subjectives, toutes les deux également importantes.* » (Loriol, 2006, p. 244, souligné par nous).

L'étude de la corrélation entre les situations objectives de travail et le vécu subjectif des individus nécessite un deuxième détour incontournable, qui est un apport majeur sur cette question : celui de Christophe Dejours exposé dans *Travail, usure mentale*. Dans la deuxième édition de l'ouvrage, en 1993, Dejours ajoute un chapitre sur la méthodologie d'intervention en psychopathologie du travail⁵⁰, et un *addendum* théorique (p. 231 à 254) à la première édition de 1980, où il justifie le changement de dénomination de sa discipline (la psychopathologie du travail sera désormais nommée psychodynamique du travail). Nous laissons pour l'instant de côté les analyses de l'auteur sur le paradigme de la « souffrance au travail ». Nous nous intéressons ici tout d'abord à son propos sur la méthodologie, car elle introduit la problématique de la capacité d'objectivation des chercheurs, et celle de l'interprétation des données livrées par le groupe sur lequel porte l'intervention. Nous évoquons ensuite les perspectives théoriques sous-jacentes assumées dans ce mode d'intervention.

C. Dejours explique que ce qui importe dans la dynamique collective est le discours tenu par les acteurs, en tant que signe des relations intersubjectives, et en tant qu'indice d'un rapport particulier au réel - celui des situations de travail. Dans leur mode d'intervention, les chercheurs cliniciens ne sont pas en quête de recoupements avec la « réalité » du travail : ils se fient aux discours des acteurs, sans chercher à vérifier leurs représentations, à les invalider ou à les confirmer par rapport à des contraintes de travail objectives. Si vérité il y a, et si l'interprétation juste est possible, elles ne renvoient pas à « l'objectivité d'une souffrance ou à l'objectivité d'une réalité, cause de souffrance », mais à « la vérité d'un rapport des travailleurs à leur travail et d'un rapport au collectif de travail » (Dejours, 1993, p. 187). C'est finalement la production du groupe qui importe, dans sa dimension intersubjective et symbolique. Par cette méthodologie, Dejours et son équipe en viennent à révéler les « stratégies de défense collectives » qui permettent aux individus de se défendre contre une souffrance inhérente aux situations de travail. Ainsi, même dans un contexte fortement contraint ou dans une activité de travail à risque, il y a un processus subjectif et intersubjectif à l'œuvre qui amène les individus à vivre soit une souffrance pathogène, soit du plaisir au travail. Dans ce processus, c'est la question de l'adaptation au monde objectif qui est centrale. La souffrance apparaît quand les défenses collectives défont, quand l'individu a épuisé ses possibilités d'adaptation, et quand la reconnaissance, pivot de l'identité, est déniée dans le

⁵⁰ Ce chapitre a été publié à l'origine dans le tome I de *Plaisir et souffrance au travail* (Dejours C. (dir.), 1987, *Plaisir et souffrance dans le travail*, publié avec le concours du C.N.R.S., Editions de l'AOICP, tome I).

rapport ego – autrui – réel⁵¹. Le réel n'est donc qu'une des trois composantes de l'identité, une des trois composantes du rapport au monde. Dejours conclut de manière assez claire sur un fondement de la méthodologie de son équipe : « *nous ne connaissons pas de souffrance ni de plaisir objectifs*. Dans l'ordre de l'objectif, nous ne connaissons que des dysrégulations et des *retours à l'équilibre*, mais ce registre ne nous apprend pas grand-chose du vécu subjectif qualitatif. Notre principe d'investigation, d'analyse et d'interprétation, c'est que *ces notions ne peuvent être saisies que dans des relations intersubjectives*. » (Dejours, 1993, p. 202).

Dans une autre partie, consacrée à un débat sur les causes et les facteurs de souffrance au travail, Dejours montre les contradictions et la complexité du lien entre dimension objective et vécu subjectif. L'étude du rapport entre santé et travail, thématique centrale de la psychodynamique du travail, implique de prendre en compte la condition du travailleur, ce qui n'est pas tout à fait la même chose que les conditions de travail. Ainsi, « Pour les psychopathologistes du travail comme pour le travailleur, *le vécu subjectif est un objet privilégié d'analyse conduisant parfois à nous mettre en contradiction avec les spécialistes des conditions de travail*, c'est-à-dire l'ergonome ou l'ingénieur des méthodes. L'atténuation du bruit régnant dans un atelier par des dispositifs d'insonorisation efficaces conduit parfois à des résultats curieux : les travailleurs expriment leur mécontentement en accusant les nouvelles conditions de travail d'augmenter leur fatigue. Ceci résulte en fait d'une stimulation sensorielle (bruit) utile au maintien de la vigilance nécessaire par exemple à la surveillance d'un écran de visualisation (Leplat, 1972). *De nombreux exemples similaires en pratique montrent qu'il n'est pas toujours aisé de prévoir à l'avance les effets d'une « amélioration objective » des conditions de travail*. Cela confirme, à nos yeux, l'intérêt que le médecin ou le psychopathologiste doit accorder « *au vécu subjectif* » des travailleurs. » (Dejours, 1993, p. 67). L'auteur montre plus loin que le rapport au réel est aussi conditionné par la structure de la personnalité de l'individu et par ses aspirations subjectives, ce qui conforte le chercheur dans l'idée de s'intéresser au travailleur plutôt qu'à ses conditions de travail : « *Analyser le contenu du travail en termes d'exigences ou de contraintes est insuffisant comme le montraient déjà les ergonomes*. Les exigences de la tâche sont ce que nous avons décrit sous le nom de mode opératoire prescrit. A l'opposé il faut considérer à partir de la structure de la personnalité de chaque individu *ce que représente pour lui la confrontation à cette activité*. *Apparaît ainsi un coût individuel de la tâche notablement différent de ce que révèle l'étude objective des exigences* : c'est la *charge de travail*. (...) Au centre du rapport santé-travail, le

⁵¹ Triangle posé par F. Sigaut en 1990 dans ses travaux sur l'aliénation.

vécu du travailleur occupe une place particulière qui lui est conférée par la position privilégiée de l'appareil psychique dans l'économie psychosomatique. L'appareil psychique serait en quelque sorte chargé de représenter et de *faire triompher les aspirations du sujet dans un aménagement de la réalité susceptible de produire simultanément des satisfactions concrètes et des satisfactions symboliques.* » (Dejours, 1993, p. 75-76, souligné par nous).

Enfin, dans la synthèse théorique à la fin de son ouvrage, Dejours met en évidence l'idée que la souffrance ou la normalité ne se comprennent pas par l'analyse objective d'un contexte d'action, mais par le maintien rigoureux et permanent des liens entre les trois termes du triangle ego – autrui – réel. Ainsi, « la folie ne dépend pas de l'intensité des contraintes exercées sur le sujet par le réel du travail. La raison (ou la normalité) ne dépend pas de la bonne mesure des contraintes exercées sur le sujet par le réel du travail. C'est plutôt lorsque l'un des trois termes est isolé des deux autres que se profile le risque de l'aliénation et de la folie. » (Dejours, 1993, p. 246-247). « L'analyse psychodynamique des situations de travail suggère que *le rapport au réel n'est jamais directement donné. Il n'est pas naturel.* Il passe toujours par la *médiation d'une action sur ce réel* où se découvrent simultanément : - l'expérience de ce qui dans le réel résiste encore et toujours à la maîtrise de la technique et des connaissances ; - les possibilités, néanmoins, d'action sur ce réel qui en se laissant partiellement conquérir, domestiquer ou contourner, attestent de la puissance créatrice de la pensée imaginative du sujet. » (Dejours, 1993, p. 249-250, souligné par nous).

Nous désirons enfin apporter une toute dernière référence pour alimenter le débat sur le lien entre situation et vécu subjectif des individus : il s'agit de travaux menés par une équipe de psychosociologues en Pologne, et publié dans un article de Bogdan Wojciske : « The Negative Social World : The Polish Culture of Complaining »⁵² (2004). Ces travaux, fondés sur l'hypothèse de l'existence d'une culture de la plainte dans la société polonaise, visent d'une part à objectiver les fondements et les caractéristiques de cette culture et, d'autre part, à rechercher les caractéristiques descriptives (âges et classes sociales, notamment) des segments de la population les plus propices se plaindre. La méthodologie est fondée sur trois axes d'investigation : « 1) des questionnaires larges, administrés à des échantillons représentatifs de la population polonaise, qui soutiennent la thèse que la plupart des Polonais ont des croyances et font part d'expérience typiques de la culture de la plainte ; 2) des résultats d'études de corrélation utilisant l'Echelle de la Plainte, qui mesure les différences

⁵² « Le monde social négatif : la culture polonaise de la plainte ».

individuelles de participation à la culture de la plainte. Dans ce questionnaire, les participants font part de la fréquence à laquelle ils parlent (ils se plaignent) au sujet de nombreux sujets négatifs, tels que les programmes de télévision ennuyeux, les points faibles des patrons ou des enseignants, les troubles de l'ordre, l'incompétence de l'administration, etc. (...) ; 3) des expérimentations psychosociologiques sur les nombreux effets de la plainte ou de l'affirmation [constat positif] dans lesquelles les participants ont été invités à parler ou à écrire sur des sujets qui poussent à l'affirmation (par exemple : Noël, les animaux domestiques) ou à la plainte (par exemple les prix, les hommes politiques)⁵³. » (Wojciske, 2004, p. 39-40).

L'un des résultats de l'article à mettre en évidence est le paradoxe de la plainte que pose l'auteur par rapport aux conditions de vie des personnes interrogées, dans la société polonaise, après la chute du régime communiste. En premier lieu, Wojciske montre un décalage entre les déclarations sur les situations individuelles, d'une part, et les conditions de vie objectives, d'autre part. L'auteur établit que les personnes âgées se conforment à la norme de la plainte à un degré plus élevé que les jeunes : le degré de négativité chez les personnes âgées est très élevé, alors que « les retraités sont un groupe social qui a été fortement protégé pendant la période de transformation économique, et que les biens matériels appartiennent plutôt aux gens âgés qu'aux gens jeunes » (Wojciske, 2004, p. 39). Un autre résultat d'étude montre que les personnes âgées qui se plaignent d'être pauvres ont un revenu réel qui est meilleur que celui des jeunes se déclarant pauvres. L'auteur interroge, en second lieu, l'évolution des opinions selon deux périodes qui ont été déterminantes : l'avant et l'après chute du régime communiste. C'est alors une énigme qui surgit : d'après les études comparées sur les insatisfactions, et d'après l'échelle de la plainte, les degrés de plainte restent similaires avant et après la transition économique. Ainsi : « Un haut niveau d'insatisfaction sur l'état global du pays a subsisté, en dépit des fluctuations évidentes de la prospérité économique, des changements fréquents de gouvernement (huit), l'admission de la Pologne à l'OTAN, ainsi qu'un accord d'admission du pays à l'Union européenne (la participation à ces deux organisations était un rêve politique de la majorité des Polonais au sortir de la transformation). Face à ce niveau élevé de changement dans la situation politique et économique, la stabilité des insatisfactions sur la situation globale du pays et de ses citoyens semble être l'expression d'une norme largement partagée de la négativité (ou, du moins, d'une habitude de se plaindre sur les choses en général). » (Wojciske, 2004, p. 45-46).

⁵³ Toutes les traductions de l'article de Wojciske sont réalisées par nos soins.

Une première analyse nous invitait à adopter la proposition selon laquelle la montée de la plainte peut s'expliquer par l'évolution contemporaine du monde du travail, marquée par la modernisation des entreprises, l'intensification et la flexibilisation du travail. Mais, en définitive, nos deux derniers points d'étude concernant, d'une part, le contexte organisationnel de la Caisse et l'évolution de ses situations de travail, et portant, d'autre part, sur le débat théorique quant aux liens entre les situations de travail et le vécu subjectif des individus, ne nous permettent pas de conserver cette hypothèse comme valide pour interpréter le cas de la plainte à la Caisse.

Nous en venons à présent à un deuxième point de discussion : celui sur le lien entre la plainte et la « souffrance au travail ».

I 2) La plainte peut-elle s'inscrire dans le paradigme de la « souffrance au travail » ?

La question que nous voulons traiter à présent est celle de la place de la plainte dans les travaux sur la santé au travail, où le thème de la souffrance occupe une place absolument centrale. Ce détour théorique nous semble nécessaire car, comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature (chapitre 1), si la souffrance et la plainte ne sont pas équivalentes – la plainte n'étant « que » l'expression d'une souffrance qui est portée à l'attention d'une tierce personne –, souffrance et plainte sont néanmoins deux thèmes fortement liés l'un à l'autre. La seconde raison qui nous invite à consacrer un passage à la souffrance au travail est que le nombre de travaux sociologiques qui y sont consacrés à l'heure actuelle en France nous semble assez conséquent pour que nous nous y arrêtions.

Le courant majeur qui a étudié la souffrance au travail est celui de la psychodynamique du travail, initié par Christophe Dejours. Nous allons donc présenter le paradigme de la souffrance tel que conceptualisé par ce courant. Puis nous considérerons dans un second temps la place qui y est accordée à la plainte, et nous chercherons à analyser si les apports de la psychodynamique du travail sont intéressants à mobiliser pour comprendre le phénomène singulier de plainte à la Caisse.

Nous avons déjà évoqué les apports de Christophe Dejours sur le vécu subjectif du travail mais, dans l'optique d'affiner l'interprétation de la manifestation de la plainte, il faut aussi donner en complément des éléments sur le point de départ de sa théorie, ainsi que sur les grandes lignes de sa conceptualisation. Les fondements théoriques ont été posés dans *Travail, usure mentale* (Dejours, 1993) : le point de départ de la pensée en psychopathologie du travail, depuis ses fondements dans les années 1950, est une interrogation sur la santé au travail, partant des conditions de travail ouvrières, et d'une revue historique de ces conditions. « L'histoire de la santé des travailleurs apparaît ainsi comme un sous-chapitre de l'histoire sociale. » (Dejours, 1993, p. 14). Or, l'organisation du travail suppose inévitablement un décalage entre le travail prescrit et le travail réel : comme le montrent les ergonomes, le travailleur met une part de son être, de son intelligence et de son ingéniosité, au service de la réalisation de l'activité, quelle qu'elle soit, qui ne peut jamais être totalement prescrite. En conséquence, se déploie au cœur de l'activité un désir de réalisation et un désir de reconnaissance de l'individu. Dejours définit comme point de départ le passage du « comportement libre » au « comportement stéréotypé » induit par l'organisation du travail, et il cherche les conséquences du nécessaire « appauvrissement » et « effacement des comportements libres » sur la santé mentale des travailleurs. Ainsi, à part dans quelques professions libérées de « l'arbitraire de l'organisation du travail », le « processus d'exclusion du désir » de l'ouvrier ne se fait pas sans mal. On peut alors penser, en suivant l'auteur, que *la souffrance est au cœur même de l'expérience de travail*, qu'elle est *ontologique* : l'individu aspire à se réaliser subjectivement au travail, mais les conditions de production et d'organisation mises en place entravent ce désir. Par conséquent, ce qui pose question au chercheur est autant la normalité que les effets pathogènes du travail sur la santé mentale : « *c'est la normalité qui est considérée comme une énigme*. Comment les travailleurs, dans leur majorité, parviennent-ils, malgré les contraintes de la situation de travail, à préserver leur équilibre psychique et à demeurer dans la normalité ? » (Dejours, 1990, p. 689, souligné par nous).

La primauté de la souffrance dans toute expérience de travail ne conduit pourtant pas forcément à des conséquences pathogènes : l'expérience peut se transformer en plaisir dans certaines conditions. C'est la reconnaissance par les pairs, par le collectif de travail, qui est déterminante, à travers le « jugement d'utilité » (« ce que je fais est utile ») et le « jugement de beauté » (« c'est un travail bien fait ») qu'ils portent sur la contribution de l'individu. C'est le défaut de reconnaissance qui conduit à la souffrance, entraînant une disparition du plaisir au travail et une « économie des défenses contre la souffrance ». Ainsi : « La souffrance est

première dans le rapport au travail. Le plaisir lorsqu'il est éprouvé dans le travail est obtenu par une transformation de la souffrance. Le plaisir est un destin possible de la souffrance. Non par une transformation directe (...) mais par une transformation passant par le travail lui-même, d'une part, par l'autre du travail d'autre part. » (Dejours, 2000, p. 335). Dit autrement, dans le processus de reconnaissance, la souffrance qui est au cœur de l'expérience de travail se transforme soit en souffrance pathogène (quand il y a déni de reconnaissance), soit en plaisir et souffrance créatrice, laquelle est possible s'il existe des espaces de créativité où l'individu peut se réaliser, et lorsqu'il y a sublimation de l'activité (Dejours, 1990).

La question qui se pose alors est celle des ressources des individus pour maintenir leur équilibre psychique au travail. Pour Dejours, la non-souffrance est le fruit d'une stratégie défensive qui consiste à dénier la souffrance vécue pour se préserver sur le plan affectif. L'idéologie défensive est collective, et si elle ne fonctionnait pas, « de collective, l'anxiété relative à la survie deviendrait un problème individuel. » (Dejours, 1993, p. 41). Ainsi, « l'idéologie défensive a toujours un caractère vital, fondamental, nécessaire. Aussi inévitable que la réalité elle-même, l'idéologie défensive est rendue obligatoire. Elle remplace les mécanismes de défense individuels. Elle les met hors d'état. Cette observation est d'une grande importance clinique dans la mesure où c'est à partir d'elle que l'on peut comprendre pourquoi un individu isolé de son groupe social se trouve brutalement démuni devant la réalité à laquelle il est confronté. » (Dejours, 1993, p. 44). L'apparition d'une souffrance pathogène est liée à une défaillance des défenses collectives : quand l'individu est livré à lui-même, et quand il a épuisé ses capacités d'adaptation et ses moyens de défense contre la contrainte physique, alors « la certitude que le niveau atteint d'insatisfaction ne peut plus diminuer marque l'entrée dans la souffrance. » (Dejours, 1993, p. 64).

Il convient à présent de nous centrer sur l'objet d'étude qui nous intéresse, la plainte, et de considérer la place que lui accorde Christophe Dejours dans ses analyses. Nous présentons nos réflexions ci-dessous, en deux points.

I 2 a) Un diagnostic de souffrance extérieur aux individus

En posant la souffrance comme un point central de l'expérience de travail, il nous semble que C. Dejours signifie qu'il peut y avoir souffrance sans conscience. Soit parce que

les processus défensifs à l'œuvre permettent de masquer l'appauvrissement qui est au cœur de l'expérience de travail et de donner un sentiment de « normalité » : c'est le cas lorsque l'individu s'inscrit dans un processus qui l'amène au plaisir par la dynamique de la reconnaissance et de la sublimation de l'activité ; c'est le cas aussi quand les stratégies de défense collectives constituent des parades puissantes de protection psychique de l'individu. Soit parce que, dans sa lutte contre une souffrance qui l'écrase, l'individu est dans le déni des bouleversements psychosomatiques qu'il endure ; c'est la démarche clinique du psychodynamicien qui permet de révéler les processus pathogènes à l'œuvre.

Il apparaît alors que Dejours s'inscrit dans une théorie de l'aliénation. Bien qu'il ne l'annonce pas de la sorte, cela nous semble perceptible dans ses écrits : « L'effacement est muet et invisible. Pour le connaître, il faut aller à sa recherche. Projet téméraire peut-être de dénicher la souffrance ouvrière, non seulement inconnue de l'étranger à l'usine, mais aussi méconnue par les ouvriers eux-mêmes, tout occupés qu'ils sont de l'effort à fournir pour la production ! » (Dejours, 1993, p. 28-29). Cela apparaît également dans la critique que lui apporte J.-P. Durand dans le symposium consacré à *Souffrance en France* dans *Sociologie du travail* : selon Durand, Dejours redécouvre l'aliénation au sens marxien, comme produit des rapports de production capitalistes, mais il passe ensuite à une lecture politique sur la banalisation du mal. La psychodynamique du travail opère un glissement d'objet dans un processus où : 1) « la souffrance au travail, impossible à exprimer, conduit à la construction de stratégies de défense qui occultent cette souffrance » ; 2) « ces stratégies de défense rendent tolérable sa souffrance au travail » ; 3) « cette tolérance vis-à-vis de sa propre souffrance rend indifférent à la souffrance des autres » (Durand, 2000, p. 316).

De ce paradigme de la souffrance au travail, où « l'effacement est muet », nous déduisons deux perspectives. En premier lieu, si le travailleur est aliéné et sa souffrance inconsciente, sa plainte ne s'exprime pas verbalement. Cette déduction - qui est la nôtre - pourrait expliquer que le terme de plainte n'est cité que très rarement dans les écrits de C. Dejours. Il nous semble en second lieu que, dans la démarche psychodynamique, la prise en compte du discours des individus occupe, si ce n'est peu de place, du moins une place bien singulière. Les particularités de la démarche viennent en corollaire du constat d'aliénation au travail : le chercheur ne se fie pas aux déclarations *stricto sensu* des individus, et c'est lui qui révèle, par une approche clinique, les tenants et les aboutissants d'une réalité qui échappe aux opérateurs. Le chercheur met en évidence des processus pathogènes qui échappent aux individus, happés dans des relations intersubjectives qui conditionnent leur appréhension du

réel. C'est par un long travail encadré par un protocole rigoureux d'intervention, qui pose notamment la définition d'une demande de départ et des modalités formelles d'expression, que les chercheurs cliniciens interviennent sur le groupe, et qu'ils déplacent finalement les regards vers une conscientisation des processus de défense et des effets pathogènes de l'organisation du travail. On pourrait donc penser que le constat de souffrance des individus au travail est posé de l'extérieur, par des chercheurs mandatés dans l'entreprise. Cette façon de procéder nous semble tout à fait cohérente avec l'angle théorique affirmé par Dejours : puisque dans l'organisation du travail les comportements sont stéréotypés, la parole recueillie l'est elle-même, et elle a finalement peu de valeur. En tout cas, la plainte n'est pas un indice de départ dans l'analyse de Dejours : la parole des individus, et *a fortiori* leur plainte, sont en quelque sorte hors propos, hors champ. Le chercheur se situe en surplomb par rapport à des individus aliénés ; quand il travaille leur plainte, cela se fait dans un cadre bien particulier, borné par un dispositif clinique.

Cette discussion sur l'extériorité du chercheur en psychodynamique rejoint la critique portée par J.-P. Durand (2000) dans le symposium sur *Souffrance en France*. Durand critique la stigmatisation de la souffrance quand elle émane d'une autre personne que celle concernée. Le diagnostic de souffrance peut représenter un risque important quand il est posé par une tierce personne car il conduit à la stigmatisation de la victime. Cette stigmatisation est d'autant plus dommageable que les rapports sociaux de production sont ambivalents (entre souffrance et satisfaction). L'écart alors introduit occulte la réalité des rapports sociaux de production, et contribue à nourrir la dynamique du « mal » que Dejours dénonce lui-même dans son ouvrage (1998). Pour Durand, le propos sur la souffrance doit être borné de façon rigoureuse : « Le thème de la souffrance me paraît encore plus dangereux quand il est repris par des intellectuels ou des syndicalistes qui s'en emparent pour dénoncer la souffrance chez les autres afin de les aider, pensent-ils, à se révolter ou à s'organiser. D'une part, la dénonciation de la souffrance chez autrui l'atteint dans sa dignité à travers la stigmatisation qu'elle produit. D'autre part, cette dénonciation et la stigmatisation qui l'accompagne creusent un fossé entre la victime désignée comme souffrante et l'énonciateur qui empêche dorénavant la première d'être réceptive au message du second. On pourrait même aller plus loin en montrant que l'énonciateur, à travers la désignation de la souffrance d'autrui, conforte son statut (d'intellectuel ou de syndicaliste) et sa différence en parlant des autres ou aux autres qui souffrent. N'est-ce pas un moyen d'infliger le mal comme l'écrit Dejours ? Ce retournement justicier doit être médité en ce qu'il fonde une reconnaissance institutionnelle

qui le transforme à son tour en « victime » amenée (contre son gré ?) à dominer et à infliger le mal. Parler du travail des hommes et des femmes dans leur intégrité, c'est d'abord ne jamais omettre que le clinicien ou le sociologue est une « caisse de résonance » et un messenger chargé par le patient ou l'enquêté de diffuser un message intéressé. C'est ensuite, pour traiter de la complétude de notre objet, le situer dans des rapports sociaux de production qui, parce qu'ils sont contradictoires, fondent cette ambivalence des situations de travail, des douleurs, des souffrances, jusqu'aux plaisirs, aux reconnaissances et aux satisfactions. » (Durand, 2000, p. 321-322).

1 2 b) Une plainte bien spécifique

Il serait caricatural de rester campé sur l'idée que la plainte n'occupe aucune place dans la psychodynamique du travail. La plainte n'est pas un thème central ni un point d'entrée, mais elle est toutefois recensée et travaillée dans les approches cliniques de la souffrance pathogène, quand le mal-être s'exprime au sein du groupe ou de l'individu qui fait l'objet d'une intervention. Il s'agit cependant d'une plainte bien particulière, dont nous mettons à présent les caractéristiques en évidence.

Il faut tout d'abord souligner que l'expression de la plainte est le fruit d'un processus de conscientisation, accompagné par les chercheurs cliniciens. Elle est inévitablement reliée à une souffrance pathogène qui bouleverse l'individu dans son équilibre psychique, comme par exemple dans les cas de harcèlement moral ou sexuel, de « placardisation », de management autoritaire ou de violences au travail. Elle s'exprime donc dans des circonstances dramatiques, et sur un registre fortement investi, où l'individu est engagé dans son discours.

Sur les motifs de la plainte, ensuite, C. Dejours prend en compte des contextes et des contraintes d'action bien spécifiques. Cela est surtout valable pour son dernier ouvrage, *Souffrance en France* (1998) où, nous semble-t-il, l'auteur s'écarte de la définition ontologique de la souffrance au travail qu'il a posée précédemment dans de nombreux ouvrages et articles. Même s'il consacre un chapitre de l'ouvrage à rappeler les fondements de la souffrance au travail dans la psychodynamique, Dejours utilise à plusieurs reprises le concept de souffrance comme si son sens était évident, voire similaire au sens commun. Par

exemple, dans un passage introductif, Dejours fait un saut immédiat du chômage à la souffrance, sans expliciter le processus à l'œuvre : « Nul ne doute que ceux qui ont perdu leur emploi, ceux qui ne parviennent pas à en trouver (chômeurs primaires) ou à en retrouver un (chômeur de longue durée) et qui subissent le processus de désocialisation progressif, *souffrent* [souligné par l'auteur]. Chacun sait que ce processus conduit à la maladie mentale ou physique, ou aux deux à la fois, par l'intermédiaire d'une atteinte portée contre le socle de l'identité. » (Dejours, 1998, p. 19).

Outre ce glissement dans les définitions des concepts et processus, on peut noter que le propos de Dejours concerne des situations qui ne sont certes pas rares mais qui sont extrêmes, où les personnes sont soit privées d'emploi soit travaillent sous la menace du licenciement et du plan social, et où c'est la peur qui entretient la logique de domination. Dejours annonce d'ailleurs clairement, en introduction, le caractère partiel de son analyse, et il assume dans le même mouvement l'ambition (ou l'hypothèse) que, même si son analyse reste à vérifier, elle pourrait être valable pour l'ensemble de la société française : « Ce livre n'a pas pour objectif de dresser un bilan national de la condition faite aux travailleurs de notre pays. Il est certain que l'évolution des rapports de travail ne progresse pas partout à la même cadence et que, de ce fait, des disparités assez importantes sont observables sur le territoire. Mais les situations qui seront analysées dans ce livre sont attestées par des enquêtes faites sur le terrain. Nous ne savons pas si l'évolution que nous décrivons est destinée à gagner tout le pays. De nombreux spécialistes le redoutent. Cette crainte, à elle seule, justifie en tout état de cause qu'on se mette sans plus tarder à l'étude. » (Dejours, 1998, p. 18). La logique de la banalisation du mal et de l'injustice sociale que l'auteur dénonce nous paraît, elle aussi, extrême, ou du moins bien singulière : « Non seulement il y a peu de mobilisation collective contre l'injustice commise au nom de la rationalité stratégique, mais les braves gens acceptent d'apporter leur concours à des pratiques que, cependant, ils réprouvent et qui consistent principalement à sélectionner des gens pour les condamner à l'exclusion, sociale et politique, et à la misère, d'une part ; à exercer des menaces sur ceux qui continuent de travailler en brandissant leur pouvoir de les sélectionner pour les charrettes de licenciements, et de commettre contre eux des injustices au mépris du droit, d'autre part. » (p. 198).

Nous voulons à présent positionner nos résultats empiriques par rapport aux travaux de la psychodynamique du travail, et considérer le statut à accorder à cette théorie dans notre travail d'interprétation.

Le phénomène de plainte tel qu'observé à la Caisse est l'émanation de situations de la vie quotidienne au travail. Il se perçoit dans toutes les circonstances, formelles ou informelles, et, hormis le cas des entretiens individuels que nous avons menés pour notre recherche, la plainte que nous avons enregistrée n'était pas adressée spécifiquement au chercheur : elle est un discours tenu de façon ordinaire sur la scène organisationnelle.

Nous savons en outre que la plainte à la Caisse n'est pas forcément liée au mal-être : elle peut être, par exemple, un discours désincarné, peu investi par l'énonciateur ; elle peut aussi être une occasion de faire de l'humour ou de l'ironie.

Nous avons vu, enfin, que le contexte organisationnel de la Caisse est relativement protégé en terme d'emploi, de possibilité de carrière, et de situations de travail. Les situations objectives où nous avons enregistrées la plainte sont donc bien éloignées des contextes que Dejours prend en compte dans ses travaux récents.

En définitive, il nous semble que le paradigme de la psychodynamique du travail est relativement éloigné de l'angle d'étude qui nous intéresse. Il apporte une interprétation importante dans les cas spécifiques où la plainte est reliée à un mal-être, où l'individu est atteint dans son vécu subjectif (quand il se sent, par exemple, inutile ou en proie à l'ennui), et que nous analyserons dans un chapitre ultérieur. Les grilles interprétatives de la psychodynamique du travail nous semblent cependant difficiles à appliquer pour expliquer la teneur culturelle et sociale de la plainte telle qu'elle se manifeste sur notre terrain d'étude. Le phénomène de plainte à la Caisse semble signifier autre chose que l'expression d'une « souffrance au travail » au sens de Dejours.

I 3) La plainte est-elle l'émanation d'une individualisation de la critique et d'une psychologisation du social ?

Ce point de discussion est inspiré par les travaux qui montrent la montée d'un discours critique des individus sur les transformations du monde du travail et sur leurs effets ravageurs sur les conditions de vie et d'emploi. Il s'agit d'étudier si ce discours est relayé par les salariés de la Caisse bien que la réalité de leurs conditions de travail ne corresponde pas vraiment aux situations de précarité de l'emploi, de stress et de harcèlement qui sont dénoncées par ailleurs dans les mouvements critiques, professionnels ou syndicaux. La plainte à la Caisse pourrait

alors être influencée et nourrie par une plainte qui existe par ailleurs dans la société, et dont les salariés se font l'écho.

La montée des plaintes individuelles dans la société est expliquée par une double tendance. D'une part, la psychologisation du social. D'autre part, le déclin des luttes collectives et des idéologies, qui seraient détrônées par les revendications au nom des droits et des responsabilités individuelles, et qui seraient encouragées par la défaillance des instances politiques et syndicales.

Pour ce qui concerne la psychologisation du social, des recherches mettent en évidence le codage en termes psychologiques de problèmes relevant pourtant du social. Les travaux d'Alain Ehrenberg font référence en la matière : « Nous codons aujourd'hui une multiplicité de problèmes quotidiens dans le langage psychologique, et particulièrement dans celui de la dépression, alors qu'ils étaient énoncés, il y a encore peu, dans un langage social ou politique de la revendication, de la lutte et de l'inégalité. Cette subjectivation généralisée est une forme sociale et politique. » (Ehrenberg, 1995, p. 23).

La « psychologisation du social » et le « psychologisme ambiant » sont également favorisés par l'injonction de réflexivité que véhicule la post modernité. C'est ce que montre Danilo Martuccelli (2002) : l'exhortation à la réflexivité, largement encouragée par les médias de masse, favorise la propagation des discours sur la souffrance subjective et sur la victimisation. Par conséquent, le succès du psychologisme pourrait aussi s'expliquer par l'accès d'un plus grand nombre à ce type de grille de lecture interprétative. « En raison de l'élévation du niveau de formation, de plus en plus nombreux sont ceux qui peuvent s'emparer des divers discours philosophiques, sociologiques, psychologiques, économiques ou ergonomiques, les soumettre à l'examen, voire les produire eux-mêmes. Ces publics accoutumés à s'informer, à analyser et à s'exprimer ne sont plus, de nos jours, des privilégiés du capital culturel. Ils sont au contraire constitués d'une large masse d'individus qui, pour certains d'entre eux au moins, sont exposés à la souffrance dans leur travail et sont loin d'occuper une position dominante sur l'échelle sociale. » (Baudelot, Gollac, 2003, p. 333).

Si l'on resserre le champ de vision pour se pencher sur l'entreprise, le succès du « psychologisme » est manifeste dans les discours et les pratiques. Marc Loriol et son équipe ont spécifiquement consacré une recherche à la montée des discours sur le stress et le harcèlement dans les organisations (cas des infirmières, des conducteurs de bus et des policiers). Ils relient ce phénomène au fait qu'un problème autrefois considéré comme normal ou « comme une question sociale, économique ou politique » est à présent perçu comme « un

problème de défaillance ou de déséquilibre d'ordre « psy ». » (Loriol, 2004, p. 180). Mais l'évolution en cours n'est pas uniquement une question d'« étiquetage » (Goffman) : les pratiques professionnelles sont également concernées puisque de plus en plus de techniques inspirées de la psychologie sont employées pour traiter les difficultés des individus dans l'entreprise. « Un nombre croissant d'institutions et d'organisations, notamment publiques, font appel à des psychologues ou des psychiatres pour gérer les problèmes réels ou supposés de leurs salariés et/ou de leurs « clients ». La notion de psychologisation du social renvoie implicitement à un ensemble de réflexions critiques, souvent des psychologues, des psychiatres ou des psychothérapeutes eux-mêmes, sur l'usage de la psychologie dans un but d'adaptation individuelle à des difficultés collectives (...). » (Loriol, 2004, p. 182).

Une autre perspective explicative de la montée de plaintes individuelles est celle du déclin de la mobilisation collective et de la contestation politique. L'émergence de la plainte découle d'un malaise existentiel que la société n'arrive pas à récupérer. Cette thématique est abordée par D. Martuccelli (2006) : longtemps, les analystes et les acteurs ont parlé le même langage, celui des classes sociales, « complété par d'autres – la tradition républicaine, la citoyenneté, ou le nationalisme –, et plus récemment concurrencé – le genre, l'ethnicité ou l'âge » (Martuccelli, 2006, p. 435). Autrefois, « les uns et les autres communiaient autour d'une même représentation du social. La politique des grands nombres était en phase avec la perception des acteurs individuels. Aujourd'hui ce n'est plus forcément le cas. Le langage et l'expérience des acteurs s'individualisent là où, en revanche, bien des analystes restent cramponnés à une vision surannée de la société. » (p. 435). En conséquence, l'équilibre entre action personnelle et action collective est profondément bouleversé, augmentant le degré de réflexivité et d'anticipation des individus, et générant un sentiment de « participation méfiante envers les organisations » (p. 442). Pour revenir au monde du travail, on peut donc penser que les malaises des individus ne trouvent plus leur expression en des termes politiques - sur les conditions de travail par exemple. Cette rhétorique existe toujours parmi les « analystes », ainsi que les responsables syndicaux et politiques, mais elle n'est plus reprise par les acteurs, elle n'est plus le langage naturel des acteurs. En définitive, « l'épreuve multiforme de l'échec (...) fait toujours partie de nos vies, mais nous n'avons plus de langage acceptable pour en rendre compte. Le langage religieux – sans disparaître – a perdu de sa force sur ce registre précis ; la justification socio-économique n'est plus suffisante ; il ne reste qu'à l'assumer en première personne. Ce n'est pas forcément un mal. Et c'est même une exigence. En tout cas,

la grammaire des épreuves restitue aux acteurs la possibilité – et la responsabilité – de leur déchéance. » (Martuccelli, 2006, p. 446).

Face à ces évolutions, il est remarquable que les organisations syndicales, démunies par le déclin de la mobilisation collective (à l'exception peut-être des mouvements de grève), reprennent les discours individuels teintés de psychologisme. Jean-Pierre Durand établit ainsi que les dénonciations de l'intensification du travail, du stress, du harcèlement moral et de la souffrance au travail deviennent des « thèmes revendicatifs fédérateurs » et que les organisations syndicales « plongent dans cette brèche pour s'affirmer au plus près des préoccupations des salariés » (Durand, 2004, p. 275). Au sujet de la notion de stress, Marc Loriol (2006) constate le même mouvement de récupération : des syndicaux longtemps méfiants envers cette notion qui risquaient de « faire pencher la balance du côté des individus, dédouanant la responsabilité de l'entreprise dans les conditions ou l'organisation du travail », s'emparent désormais des plaintes de stress ou de souffrance. Cette évolution serait « le signe d'un déclin de leur emprise idéologique : le combat pour l'amélioration des conditions de travail, la dignité des travailleurs, l'augmentation des salaires ne serait plus assez légitime en lui-même pour justifier une action ou des revendications et la dénonciation des atteintes individuelles à la santé deviendrait un complément nécessaire au discours syndical (Wainwright et Calnan, 2003, cité par Loriol, 2006). Parler de *stress*, de *burn-out*, de harcèlement moral serait alors un moyen de renouveler les modes d'action syndicale vers une approche plus personnalisée, un « syndicalisme de service ». » (Loriol, 2006, p. 243).

La montée de la psychologisation du social et d'une critique qui s'exprimerait individuellement plutôt que sous des formes collectives et politiques est-elle un facteur explicatif de l'ampleur de la plainte à la Caisse ?

Il nous semble tout d'abord que les salariés de la Caisse correspondent tout à fait au « peuple intellectuel » désigné par Baudelot et Gollac, ce qui les rendrait particulièrement sensibles à la médiatisation des maux venus des transformations du monde du travail, même si eux-mêmes ne vivent pas des évolutions de la même intensité que dans d'autres entreprises. Les employés de la Caisse disposent d'un niveau de formation relativement élevé par rapport à la moyenne de la société française. La consommation des média d'information est en outre valorisée à l'intérieur de l'entreprise, notamment la lecture de la presse écrite quotidienne, dont des extraits sont diffusés tous les jours à l'ensemble des salariés. La pratique du débat d'idées politiques et économiques est aussi répandue et encouragée du fait que l'activité de travail est reliée aux évolutions économiques et sociales françaises et européennes. Il semble

par conséquent que nous sommes bien en présence d'un public « accoutumé à s'informer, à analyser et à s'exprimer », pour reprendre les critères des auteurs, et ainsi le discours des experts, des ergonomes, des psychologues et des médecins du travail est « susceptible d'apporter des connaissances à des personnels désormais mieux à même de s'en emparer » (Baudelot et Gollac, 2003, p. 331).

La tendance à la psychologisation du social et à la traduction en termes « psy » de problèmes politiques ou sociaux est aussi manifeste à travers certaines positions rencontrées à la Caisse. Par exemple, la promulgation de la loi sur la modernisation sociale (2002) qui prévoit la lutte contre le harcèlement moral et sexuel, et les modalités de son application à la Caisse en 2003, ont considérablement influencé le discours des dirigeants et des agents. Face à un risque où l'employeur peut être mis en cause, des stages de formation pour la prévention du harcèlement ont été proposés à l'ensemble de l'encadrement, puis à tous salariés du siège. Nous avons pu observer, peu à peu, l'emprise du discours psychologique sur les interprétations des problèmes rencontrés par les agents. Ainsi, les tensions dans les relations de travail et les conflits hiérarchiques étaient considérés dans un premier réflexe comme des cas éventuels de harcèlement moral. Nous avons pu constater que, face à une évolution du contexte juridique, des personnes à l'origine rétives à l'approche psychologique changeaient radicalement de grille de lecture et de lunettes interprétatives. Par ailleurs, il semble que le recours à une équipe de psychologues cliniciens lors de l'annonce du plan de restructuration en 2004 a favorisé parmi les dirigeants la diffusion de termes spécialisés tels que le *mobbing*, le *burn out* ou le *copying*. Ainsi, les troubles qu'a créés chez les agents la perspective de fermeture de site, de changement de fonction ou de mobilité géographique, ont été analysés à l'aune de grilles portant les bouleversements psychiques individuels et les difficultés d'adaptation à une nouvelle situation, mais très peu en termes de causes ou d'effets sociologiques tels que l'affaiblissement des identités professionnelles dans certains métiers, la déstabilisation de la ligne hiérarchique en agence locale en cette période de transition, le déni des innovations locales pour être en prise avec le territoire local, etc. La question de l'accompagnement de l'évolution des pratiques professionnelles a ainsi été largement occultée au profit de mesures pour une écoute psychologique en « hot line ». Nous avons pu également observer que les thématiques du harcèlement, de la souffrance et du stress professionnel sont relayées dans les discours syndicaux, dans les tracts tout comme dans les assemblées générales.

La mobilisation de nouvelles représentations et catégories langagières disponibles pour exprimer le rapport au réel paraît donc être un phénomène à l'œuvre à la Caisse. L'appropriation d'un discours sur la souffrance au travail est manifeste à la fois par les dirigeants, les représentants syndicaux et les salariés. Les dirigeants ont tendance à accorder un monopole aux analyses psychologiques, tant pour ce qui concerne l'élaboration des diagnostics sur les évolutions en cours que l'accompagnement des femmes et des hommes. Et les organisations syndicales relayent cette position en revendiquant (entre autres) un accompagnement individualisé de qualité pour les salariés.

Ces derniers constats pourraient bien évidemment avoir une influence sur l'expression de la plainte : il est probable que sa mise en forme est influencée par la prégnance des discours psychologiques, et que des problèmes autrefois évoqués en termes de conflit hiérarchique (entre une équipe et un chef autoritaire, par exemple) ou de déficit de reconnaissance sont aujourd'hui « étiquetés » en des termes relatifs à la souffrance au travail. On peut d'ailleurs noter que la diffusion d'informations sur les processus de harcèlement moral a eu le mérite de révéler des cas avérés de violence subjective au travail ou de « placardisation ».

L'interprétation du phénomène de plainte à la Caisse est-elle pour autant épuisée par l'hypothèse sur la psychologisation du social et sur la montée des expressions individuelles ? Il est difficile de trancher véritablement sur cette question. Nous supposons une influence des évolutions sociétales sur les représentations des individus de la Caisse et sur leurs choix dans la qualification des problèmes rencontrés. Mais nous constatons aussi que les organisations syndicales sont relativement fortes et présentes à la Caisse, à travers notamment la voix d'un syndicat unitaire autonome d'entreprise : la mobilisation collective et politique ne s'est pas effacée au profit de l'action individuelle. Nous remarquons encore que l'expression de la plainte irrigue les situations quotidiennes de travail et les moments informels, et le motif n'en est pas toujours « sérieux ». Pour synthétiser notre analyse, il nous semble que les positions et les représentations des individus de la Caisse évoluent dans le même sens que la société dans son ensemble mais que cela n'explique pas complètement la manifestation de la plainte. Comme l'ensemble de la société, les employés de la Caisse sont très certainement enclins à davantage de réflexivité, et par conséquent ils tolèrent peut-être moins bien qu'autrefois les comportements autoritaires et tatillons, les défauts de la communication interne (culture du secret et cloisonnements des relations transversales) ou les lourdeurs administratives. Ils peuvent aussi s'offusquer plus ouvertement de ces problèmes qu'autrefois car, comme le disent les « anciens » de la Caisse, la pression autoritaire hiérarchique s'est relâchée avec l'arrivée d'une nouvelle génération de cadres et la parole est davantage libre aujourd'hui. Les

employés sont aussi peut-être davantage en distance par rapport à leur emploi car la société renvoie une image de privilégiés aux salariés de la Fonction Publique, et le statut de la Caisse en est proche. Enfin, comme dans d'autres entreprises, la mobilisation collective syndicale tend à s'affaiblir et l'action individuelle rejoint moins qu'avant l'action collective. Ces évolutions expliquent très certainement un certain type de plainte, individualisée, motivée par un mal-être ou une revendication. Mais on s'aperçoit aussi que le phénomène n'est pas limité à ce type de plainte : il est aussi une expression collective qui semble peu rattachée à une revendication ou à une demande de réparation, et qui n'est pas non plus politique. La prégnance de la plainte anodine laisse en outre penser que ce n'est pas véritablement un individu en proie à la réflexivité ou au subjectivisme qui s'exprime dans ces cas-là. En définitive, sans nier l'idée que les évolutions sociétales influencent les positions et les représentations des agents de la Caisse, nous mettons de côté l'hypothèse qui vient d'être travaillée pour approfondir d'autres interprétations de la plainte.

II- PROBLEMATISATION ET HYPOTHESES DE RECHERCHE SUR LA PLAINTÉ A LA CAISSE

Nous résumons à présent les principaux apports des pistes de réflexion présentées ci-dessus pour mettre en relief les énigmes interprétatives subsistant à ce stade (1). Puis nous présentons notre cadre d'analyse (2) et la problématique et les hypothèses que nous retenons pour la démonstration (3).

II 1) Les énigmes qui subsistent après un premier tour d'horizon

La plainte est-elle la conséquence d'un renforcement des difficultés vécues au travail par les salariés ? Répondre positivement à cette question supposerait que la plainte soit « collée » aux caractéristiques objectives du contexte de l'action : des situations de travail contraignantes conduiraient alors à un sentiment de difficultés - voire de mal-être - au travail, et la plainte serait le reflet, individuel ou collectif, de ces difficultés. Or, nous avons vu que de multiples travaux montrent la complexité du lien entre situation objective et vécu subjectif. Cela est notre premier axe de réponse.

Sur le plan théorique des processus à l'œuvre, tout d'abord, la psychodynamique du travail nous montre que le rapport au réel de l'individu n'est jamais donné à l'avance : le vécu

subjectif passe par une méditation avec le réel, selon un rapport aux trois dimensions indissociables : réel – autrui – ego. Ainsi, l'individu est inévitablement pris dans une relation intersubjective, et la confrontation au réel du travail se transforme soit en un vécu de plaisir et de souffrance créatrice, soit en un vécu de souffrance pathogène. Dans cette dynamique, la question de la reconnaissance et des stratégies de défense collective est essentielle.

Sur le plan empirique ensuite, nous avons montré que de nombreux travaux sur la plainte dans le monde du travail remettent en question le lien de cause à effet entre contexte objectif et expression de la plainte. Les variations dans l'expression (ou la non-expression) de la plainte ne peuvent pas être expliquées de manière satisfaisante en fonction des caractéristiques organisationnelles. La plainte ne peut pas être considérée comme un simple reflet d'une réalité plus ou moins contraignante, elle n'est pas un simple thermostat en prise directe avec le réel. Remarquons que ce résultat avait déjà été posé dans la revue de littérature (chapitre 1), au sujet par exemple des variations de la plainte de douleur : la nature des lésions physiques ne suffit pas à expliquer le fait que le malade se plaigne ou non, ni à comprendre l'intensité et la nature de sa plainte. La complexité et la labilité des liens entre situations objectives, vécu subjectif et expression de la plainte, sont à présent confirmées au sujet des univers de travail.

Notre deuxième axe de réponse découle de l'étude du contexte organisationnel de notre terrain : il nous semble peu approprié d'assimiler les contraintes d'activité et les évolutions des situations de travail à la Caisse aux mouvements de modernisation néolibérale habituellement pris en compte dans les travaux sociologiques. L'extension des contraintes pesant sur les salariés, et l'apparition de phénomènes aux conséquences douloureuses pour les individus - comme l'intensification du travail, le désarroi face aux injonctions paradoxales, la perte de repères dans les finalités de la mission, etc. - semblent constatées sur des terrains d'étude bien éloignés de celui que nous avons investigué. Même si l'on prend en compte la question de la modernisation des entreprises publiques et des administrations, la Caisse nous paraît située dans un environnement relativement protégé pour le moment, du fait de sa position de monopole en France, de la fermeture de son activité vis-à-vis de son environnement (l'usager et le client ne se sont pas immiscés dans la logique organisationnelle), et de la protection du statut des salariés jusqu'à ce jour. Les menaces du licenciement ou les pressions sur la carrière pour cause de contexte concurrentiel sont bien éloignées des risques encourus par les agents. Ce constat nous amène d'ailleurs à faire le rapprochement avec ce que montre David Courpasson dans *L'action contrainte* (2000) :

l'auteur travaille dans cet ouvrage la question des méfaits du libéralisme, et il montre que la bureaucratie demeure « une forme organisationnelle protectrice » (Courpasson, 2000, p. 275).

Bien sûr, l'entreprise et ses activités sont en évolution et s'adaptent en permanence - et peut-être de plus en plus, en intensité et en rythmes - au nouvel environnement, qui se situe dorénavant à l'échelle européenne. Mais si nous revenons à la question qui nous intéresse, celle de la plainte, il nous paraît abusif d'exploiter l'hypothèse des conséquences désastreuses de l'évolution des contraintes au travail pour expliquer l'ampleur et l'intensité de la plainte à la Caisse. La logique organisationnelle dominante dans ce secteur reste bureaucratique, y compris quand une partie de la régulation s'effectue à l'échelle européenne, et cette logique possède une certaine « épaisseur », en termes de modes de fonctionnement, qui neutralise les forces novatrices de l'intérieur du système. Nous reviendrons sur les caractéristiques de l'organisation bureaucratique dans notre démonstration.

Une dernière remarque s'impose : il ne s'agit pas d'occulter les effets de l'évolution des situations de travail, car celles-ci existent et elles peuvent jouer sur le vécu et l'expression des salariés. Mais ce phénomène intervient à la marge, en terme de mal-être individuel essentiellement. En outre, ce discours n'est pas forcément lié à une problématique d'évolution : pour certains individus, les situations de travail peuvent être insatisfaisantes même si elles n'ont que faiblement évolué dans le temps. Nous analyserons plus loin la question du rapport au travail et de sa sublimation dans un contexte bureaucratique.

Nous écartons, en définitive, la perspective des contraintes d'activité et de leurs évolutions pour expliquer le phénomène global de la plainte à la Caisse. Il se peut que notre terrain de recherche soit un terrain atypique, sous-représenté dans le monde du travail aujourd'hui : il est en effet caractéristique des grandes entreprises à tendance bureaucratique, peu ouvertes sur leur environnement, et qui vivent la continuité plutôt que la rupture de leur modèle organisationnel. Cela tendrait à devenir l'exception, si l'on en croit les recherches actuelles sur les effets du néolibéralisme. La caractéristique de notre terrain d'étude oblige par conséquent à chercher de nouveaux types d'interprétation pour comprendre la plainte au travail, et introduit finalement une dimension heuristique stimulante pour le raisonnement sur l'expression de la plainte.

La reprise des caractéristiques du phénomène permet d'avancer dans la problématisation.

Il faut tenir compte en premier lieu du fait que la plainte est omniprésente, généralisée, et répandue sur la scène collective, même dans les situations ordinaires de la vie quotidienne au travail. Ces caractéristiques font énigme si l'on suit les observations réalisées dans d'autres recherches. Loriol et son équipe (2004) constatent par exemple, concernant les discours relatifs au stress, plusieurs angles de plaintes sur leurs terrains d'étude, observables par des techniques d'enquêtes différentes. Une graduation se dessine finalement : les plaintes de stress sont « nombreuses dans les questionnaires quantitatifs (et notamment dans les libres réponses), (...) déjà moins affirmées lors des entretiens, tandis que dans l'observation, il est rare de voir spontanément les acteurs évoquer leur stress ». Les auteurs considèrent ces distinctions comme le signe d'existence « de logiques de recours différentiel aux discours sur le stress » (Loriol, 2004, p. 16). Nous constatons également, dans le cas de la Caisse, un usage différencié des discours de plainte en fonction de la situation d'énonciation. Mais la graduation que nous observons est l'inverse des résultats de Loriol et de son équipe : la plainte est omniprésente sur la scène collective, et elle s'y exprime au moins aussi fréquemment, si ce n'est davantage, que dans les entretiens individuels⁵⁴.

Le caractère répandu et omniprésent de la plainte invite par ailleurs à la réflexion suivante : si la plainte est reliée à des expériences douloureuses vécues au travail, si elle est le reflet d'un mal-être des individus, la récurrence des plaintes signifie que les expériences douloureuses sont elles aussi récurrentes. On peut penser dans ce cas que les insatisfactions et le mal-être sont expérimentés régulièrement, et sur la durée, par les individus. La question qui se pose alors est : pourquoi le mal-être trouve-t-il la voie d'expression d'une plainte ? Pourquoi les individus s'étonnent-ils à répétition, dans leurs discours, des faits qu'ils déplorent ? La récurrence d'expériences similaires devrait en effet produire un sentiment de normalité et tasser l'expression du mal-être. C'est d'ailleurs ce processus que Dejours met en évidence dans ses travaux sur la souffrance au travail : l'aliénation et la banalisation de l'injustice sont possibles car la souffrance prend l'apparence d'une normalité ; et la plainte subjective ne surgit que si elle est réactivée par une démarche clinique.

En dernier lieu, il importe de revenir sur une dimension fondamentale du phénomène observé à la Caisse : la typologie empirique montre que la plainte n'est pas forcément reliée à un sentiment de mal-être du plaignant. Comment expliquer alors la prégnance d'une plainte

⁵⁴ Nous ne disposons pas d'éléments sur les plaintes exprimées dans les questionnaires quantitatifs car cette technique d'enquête ne faisait pas partie de notre méthodologie.

sans mal-être ? Aucune des pistes évoquées jusque là dans ce chapitre ne permet de répondre à cette question.

Récapitulatif des interprétations de la plainte dans les univers de travail, par auteur :

M. Loriol, C. Dejours , (B. Wojciske)	<p>Le vécu subjectif des individus au travail varie sans corrélation linéaire avec la réalité des situations objectives.</p> <p>Le vécu se construit dans un rapport aux trois dimensions indissociables : réel – soi – autrui (Dejours).</p> <p>□ rejet de la piste unidimensionnelle : la plainte ne peut pas être interprétée uniquement par l'étude des situations objectives de travail.</p>
C. Baudelot et M. Gollac	<p><u>Domaine d'étude</u> : Sentiments de bonheur et malheur au travail, relevés par questionnaires quantitatifs et par entretiens individuels en nombre moindre.</p> <p><u>Résultats</u>: Montée de la fréquence de la plainte dans le travail. Expression de plus en plus individuelle (effritement des collectifs). En parallèle : évolution du travail vers moins de pénibilité mais plus d'inégalités, de précarisation et de charge mentale.</p> <p>Montée de la plainte liée à une montée de la souffrance, causes : pression excessive dans le travail, absence de perspectives dans l'emploi ou la carrière. Influence de la psychologisation du social.</p>
C. Dejours	<p><u>Domaine d'étude</u> : Santé mentale au travail (la « souffrance au travail » est ontologique). Etudes menées dans le cadre d'un dispositif clinique (contrat entre le groupe et le chercheur).</p> <p><u>Résultats</u>: La souffrance est soit transformée en plaisir soit déniée par des stratégies de défense collectives. Souffrance conscientisée dans le cadre clinique (cas de la peur dans les métiers à risque).</p> <p>La non-plainte est une souffrance sans conscience (aliénation).</p> <p>La plainte individuelle s'exprime quand la défense collective est défaillante, et dans les cas de mal-être grave (harcèlement, violence au travail).</p>
M. Loriol	<p><u>Domaine d'étude</u> : la plainte de fatigue et de stress au travail.</p> <p>Plaintes relevées surtout par questionnaires quantitatifs, moins souvent par entretiens individuels, et rarement spontanées sur la scène collective.</p> <p><u>Résultats</u>: Différenciation de l'expression de la plainte selon les caractéristiques de l'univers de travail et du collectif.</p> <p>L'expression de la plainte est le fruit d'une construction collective.</p> <p>Influence de la psychologisation du social.</p>
Cas de « la Caisse »	<p><u>Domaine d'étude</u> : La plainte au travail dans les interactions (observation participante et entretiens individuels).</p> <p><u>Résultats</u> : fréquence, récurrence et généralisation de la plainte (tous types de motifs et de profil de population), des expressions ordinaires et spontanées, variant selon le contexte de l'interaction, des cas de plaintes sans mal-être.</p> <p>→ Enigmes résistant à l'interprétation</p>

Ces énigmes étant posées, nous donnons à présent les perspectives théoriques que nous retenons finalement pour l'interprétation.

II 2) Considérer la plainte comme un construit social

Les discussions précédentes invitent à adopter deux principes généraux de raisonnement. Tout d'abord, l'interprétation de la plainte ne peut pas se cantonner à l'analyse des motifs de plainte, ni à l'analyse des situations objectives des protagonistes. Ensuite, l'interprétation de la plainte ne peut pas se limiter à l'identification d'un mal-être et à l'interprétation de ses causes. Nous partons de l'idée que le phénomène de plainte en dit plus sur le social que ce qui apparaît au premier abord. C'est ce qu'Olivier Schwartz appelle le passage du « situationnel » au « structurel » : « Les situations concrètes mettent toujours en jeu des formes caractéristiques de rapports sociaux, et relèvent dans cette mesure de logiques d'ensemble. (...) La « profondeur » des faits ethnographiques signifie que l'on cherche, dans les matériaux microscopiques, ce qu'ils peuvent apprendre de neuf sur les logiques sociales qui sont en jeu dans l'univers des individus. » (Schwartz, 1993, p. 299-300). La voie interprétative privilégiée est que la plainte est un construit social, spécifique à un milieu donné. Deux apports majeurs justifient cette problématique : ceux de Marc Lorient et ceux de John Weeks, que nous présentons à présent.

II 2 a) Marc Lorient : le lien entre plainte et régulation sociale

Dans ses travaux sur l'expression du sentiment de fatigue chez les ouvriers de l'industrie et les infirmières en milieu hospitalier, Marc Lorient (2003) raccroche l'interprétation de la plainte à un certain type d'activité et de régulation sociale. Il montre que la plainte de fatigue est mise en forme collectivement, de façon différenciée, selon le milieu professionnel où elle s'exprime. L'auteur précise que son approche ne décrédibilise en rien l'expérience douloureuse vécue par les personnels : « Cela ne revient pas à nier ou à relativiser les difficultés ressenties et exprimées, mais à montrer en quoi la capacité à parler de sa fatigue participe de tout un ensemble de représentations sociales, d'enjeux spécifiques,

de considérations morales, de catégories pathologiques pré-construites, etc. » (p. 461). *La mise en forme de la plainte est contingente* : l'auteur montre que la plainte n'est jamais une expression découlant de la simple mesure objective des difficultés endurées dans le travail, mais que selon le groupe et les modes de « régulation autonome » et de « régulation conjointe » (Reynaud, 1989) l'individu sera plus ou moins enclin à exprimer sa plainte, et celle-ci sera plus ou moins bien tolérée par le groupe. Ainsi : « Dans la mesure où la fatigue fait l'objet de représentations sociales variables, celles-ci peuvent être analysées comme des mises en forme collectives, des constructions sociales. *L'expression « construction sociale » renvoie à la fois aux catégories, aux diagnostics, aux institutions sociales qui les stabilisent, et aux situations dans lesquelles les catégories sont mobilisées pour poser le « diagnostic » ou qualifier un problème.* » (Loriol, 2003, p. 477, souligné par nous).

Si l'on regarde plus précisément les fondements et la construction circonstanciée de la plainte, la plainte de fatigue est commandée par une logique sociale qui dépend des éléments suivants : « le sens donné au travail dans différentes professions (une obligation morale ou un moyen de réalisation), le contexte dans lequel il se réalise (la place des pairs, de la hiérarchie, des clients ou usagers), le contenu des tâches à réaliser et leur plus ou moins grand prestige » (Piotet F., présentant l'article de Loriol, 2003, p. 316). Loriol affirme en conclusion qu'il faut se garder de « faire du moralisme sur le courage des uns ou la faiblesse des autres », et « au contraire prendre au sérieux, dans chaque cas particulier, les formes de fatigue exprimées afin de comprendre comment elles témoignent d'une forme spécifique de régulation sociale de la difficulté du travail. » (Loriol, 2003, p. 482).

Une posture de recherche similaire est reprise par Loriol et son équipe (2004) dans un travail ultérieur sur l'étude des manifestations du stress dans trois métiers (infirmières hospitalières, conducteurs de bus et policiers). Les constructions locales du stress, par métier et par secteur, montrent une mise en forme spécifique de la plainte : celle-ci est l'indice des dimensions sociales de la construction du stress (Loriol, 2004, p. 7). Les auteurs sont amenés à se demander « pourquoi une situation potentiellement stressante ne se traduit pas en plainte de stress, et sous quelle forme différente elle va être gérée ou exprimée » (Loriol, 2004, p. 16). Ils adoptent alors une posture qui a pour ambition de « saisir le stress comme phénomène réel quoique construit », et qui vise à « ne pas dénier des souffrances réelles des individus, tout en comprenant que les manifestations de ces souffrances peuvent construire des collectifs. » (Loriol, 2004, p. 18).

Les pistes interprétatives travaillées montrent que la façon dont les acteurs qualifient le stress - et l'expriment éventuellement - révèle les difficultés rencontrées dans le travail, l'état des collectifs de travail (valeurs et normes notamment), la négociation des conditions de travail, la gestion des difficultés par le groupe, et la production du sens de l'activité. L'illustration est déclinée pour chacun des trois métiers étudiés. 1) Pour ce qui concerne les infirmières, la recherche montre qu'elles sont très réceptives aux approches des psychologues et qu'elles se sont réapproprié cette posture dans la définition de leur identité professionnelle. Reconnaître la dimension psychique de la relation au patient et le stress que comporte cette relation permet ainsi d'asseoir l'affirmation d'un métier dont la caractéristique est que l'on donne beaucoup de soi. Les infirmières épousent alors une approche psychologisante du stress avec la part de stigmatisation individuelle qu'elle comporte, celui qui stresse étant considéré comme « faible » alors que le « bon professionnel » sait garder une juste distance dans la relation au patient. 2) Les conducteurs de bus de la RATP ont également été confrontés à une psychologisation des problèmes qu'ils rencontrent dans la relation aux voyageurs (risque d'agression notamment). La direction a proposé un dispositif d'accompagnement psychologique mais celui-ci a été rejeté par les professionnels et leurs représentants syndicaux. Il a été en effet jugé comme trop stigmatisant car il induit que ceux qui se font agresser sont de « mauvais conducteurs » n'ayant pas su gérer la relation avec un voyageur hostile. Par conséquent, une réflexion s'est développée sur la gestion et la prise en charge organisationnelle des causes et des conséquences du stress, sous l'impulsion et la vigilance des syndicats. Ainsi, le stress est devenu « un thème de revendication parmi d'autres venant appuyer les demandes sur les conditions de travail et les effectifs. (...) Se plaindre du stress n'est plus faire preuve de faiblesse mais dénoncer une situation inacceptable dont la régie doit se sentir responsable. L'accompagnement psychologique pour ceux qui en ressentent le besoin est un droit lié à la responsabilité de la régie dans les agressions. » (Loriol, Boussard, Caroly, 2006, p. 109). 3) Quant aux policiers de voie publique, ils rejettent également une approche psychologisante du stress qui stigmatise et culpabilise les « faibles ». La gestion du stress – et notamment de la peur – est en revanche importante pour le collectif de travail en intervention car celui qui défaille peut mettre en danger ses collègues. Ainsi, « Ce sont des valeurs de force et de contrôle qui fondent la confiance. Ce « genre professionnel » rend certaines expressions du stress inadéquates et favorise l'émergence de régulations autonomes pour normaliser ces expressions et jouer sur les sources de ces dernières. » (Loriol, Boussard, Caroly, 2006, p. 112). Le groupe aura alors tendance à favoriser la régulation autonome pour la gestion interne des difficultés et il préférera régler ses problèmes entre soi, au sein de la

brigade. Ainsi, « il ne s'agit pas d'un rejet de la psychologisation en tant que telle, mais plutôt d'un refus de la fragilisation individuelle au profit d'une construction symbolique de la force et de l'homogénéité du groupe professionnel. » (Loriol, Boussard, Caroly, 2006, p. 113). L'expression du stress apparaît alors comme un signe de défaillance individuelle et d'une incapacité du groupe et des chefs à gérer des difficultés. Ce faisant la construction du stress comme caractéristique de quelques individus fragiles, et donc le bridage de l'expression de la plainte, participe au renforcement du groupe de collègues, au détriment du « faible » qui ne pourra pas s'y intégrer.

Enfin, la construction sociale de la souffrance et du stress passe par « la manière dont les difficultés rencontrées vont être vécues et éventuellement exprimées », et par « le recours ou non à une entité pathologique (stress, *burn out*, dépression, harcèlement moral, etc.) pour les caractériser » (Loriol, 2006, p. 239).

Les travaux de Marc Loriol invitent à considérer la plainte comme un phénomène social, construit localement, et caractéristique de la régulation. Cette perspective est dans la droite continuité du raisonnement qui nous a guidée pour la construction de l'objet de recherche.

II 2 b) John Weeks : la culture de la plainte en entreprise

Les travaux de John Weeks (2004) ouvrent une deuxième perspective importante, et même cruciale, sur le phénomène de plainte en entreprise. Dans son ouvrage *Unpopular culture : the ritual of complaint in a British bank*⁵⁵, consacré au cas d'une banque britannique qu'il a étudié par démarche ethnographique, la plainte relève d'un phénomène culturel. Weeks montre, comme Loriol, que la plainte ne peut pas être comprise si on l'interprète comme un discours qui correspond aux contraintes d'organisation et aux mauvais résultats de l'entreprise. Weeks constate en effet que l'entreprise Britarm qu'il étudie enregistre des résultats d'activité tout à fait cohérents avec les objectifs fixés, et que l'entreprise est relativement prospère. Pourtant, l'auteur montre que les interactions sont dominées par une « culture de la négativité », qui consiste à dénigrer en permanence les modes locaux de fonctionnements (pour leur lourdeur bureaucratique et leur inefficacité), les performances de

⁵⁵ Une culture impopulaire : le rituel de la plainte dans une banque britannique.

l'entreprise, et aussi... la culture de l'entreprise, trop pessimiste aux yeux mêmes des personnes qui s'en plaignent. En cet endroit réside le paradoxe de départ qui impulse l'interprétation de J. Weeks : la plainte est omniprésente dans l'entreprise étudiée, et les salariés qui se plaignent de la culture de leur entreprise contribuent eux-mêmes, de façon centrale, à alimenter la « culture négative », qui est une culture de la plainte.

Weeks nous amène alors vers une voie d'interprétation originale : il considère que la plainte dans un milieu social donné (en l'occurrence : l'entreprise BritArm) « huile les relations », contribue à créer du lien, et donne des indices importants sur la position des acteurs dans le système social. En effet, l'intégration suppose de savoir manier la plainte à bon escient, c'est-à-dire de savoir quels sont les sujets de plainte acceptables dans le milieu, quel est le ton correct à utiliser, et quelles sont les personnes auprès de qui il est toléré de se plaindre, eu égard à leur position de pouvoir dans le système. La « compétence sociale » du maniement de la plainte à bon escient est un signe d'intégration et d'acculturation aux normes du milieu. Ainsi, la plainte est l'indice des positions symboliques et de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Sa circulation donne un indice sur les places des acteurs, et aussi sur la délimitation des groupes sociaux. En effet, si un plaignant porte sa revendication auprès de personnes qui occupent une position plus puissante que la sienne, sa plainte sera très certainement déboutée, comme si elle était illégitime. Pour pouvoir faire entendre sa voix et son avis, il convient de connaître les règles en vigueur.

Weeks conclut son raisonnement par une réflexion sur le changement : ce sont les puissants qui tiennent les manettes de la qualification de la plainte et la légitimité ou non. Et, par le maintien de la culture de la plainte, les acteurs puissants du système peuvent pérenniser ses modes de régulation, tout en donnant l'impression d'être dans une position critique. La plainte permet ainsi de porter une demande de changement, mais en définitive ce sont les acteurs puissants, qui eux-mêmes manient la plainte, qui sont en mesure de la recevoir comme étant digne d'être prise en compte ; ou, au contraire, comme étant un argument de façade, à disqualifier du fait que les salariés de la BritArm sont réputés être des plaignants. En définitive, les discours de plainte nourrissent une « ethnographie profane » (« *lay ethnography* »), c'est-à-dire un discours que la société produit sur elle-même, et qui renseigne l'observateur étranger au milieu parce qu'elle crée du sens pour les acteurs qui la produisent. Ainsi, les discours de plainte en apprennent davantage à un observateur extérieur par les normes et les règles d'interaction qu'ils véhiculent, que par leur sens littéral.

Nous nous référerons largement aux travaux de J. Weeks dans nos hypothèses et dans notre démonstration. Nous nous contentons, pour l'instant, de retenir l'idée que la plainte peut faire partie de la socialisation et qu'elle peut être considérée, dans certaines circonstances, comme une norme de relation, qui véhicule des règles de comportements et d'expression langagière. De ce fait, une voie interprétative très importante s'ouvre à notre étude : les travaux de J. Weeks permettent d'expliquer la prégnance d'une plainte qui n'est pas reliée au mal-être ni à une demande spécifique de la part du plaignant. Si l'on rejoint John Weeks, la plainte peut être le signe de l'intégration dans un milieu social.

La plainte apparaît aussi comme pouvant être liée à un registre instrumental. D'une part, l'auteur montre qu'il est possible de manier la plainte de façon stratégique : c'est le cas lorsque le plaignant l'utilise comme moyen de défense, par le biais d'un jugement négatif sur ses collaborateurs ou sur les modes de fonctionnement (voire même sur les clients de l'entreprise). D'autre part, Weeks montre que l'invocation d'une culture de la plainte permet une disqualification des demandes de changement : la plainte portée par les salariés est déboutée au nom du fait que la culture de l'entreprise est une culture de la plainte, et que donc l'expression d'un mal-être n'est pas à prendre vraiment au sérieux. Pour lui, la plainte alimente la plainte, et devient une forme autonome.

Il s'agit à présent d'exploiter ces travaux pour nourrir notre problématique et nos hypothèses sur le cas que nous étudions.

II 3) Conclusion : Présentation de la problématique et hypothèses de recherche

Problématique

Les discours de plainte et leur diffusion sont à la fois le produit et le révélateur de la régulation du système. La plainte n'est pas forcément le reflet d'un mal-être ressenti par le plaignant car sa mise en forme et sa réception obéissent à des normes relatives au milieu, dictant ce qu'il est acceptable de dire ou non, ce sur quoi il est légitime de se plaindre, et auprès de qui il est possible de le faire. Le sens de la plainte varie selon la situation d'énonciation et les positions des protagonistes. Ainsi, la plainte relevée dans les interactions donne à voir l'épaisseur culturelle du système : les valeurs, les normes, les identifications,

l'intégration et les sociabilités. Le décalage possible entre l'expression de la plainte et le mal-être ressenti induit une confusion quant au vécu subjectif des individus : la plainte n'est pas forcément représentative de leur expérience subjective, elle est aussi une routine qui permet de protéger l'intériorité dans les interactions, et elle signifie la façon dont l'acteur habite son rôle social.

Hypothèse 1 – La régulation sociale bureaucratique produit un certain mal-être du fait de la difficile réalisation de soi dans le travail et de la complexité à obtenir la résolution des problèmes professionnels et relationnels. Ce mal-être motive l'expression d'une plainte authentique chez certains. Mais la régulation valorise une participation en demi teinte des individus, ce qui favorise la disqualification des plaintes authentiques et entretient le mal-être des plaignants. En parallèle, le conformisme ambiant encourage l'expression des plaintes sans mal-être, et la généralisation des jeux de pouvoir banalise le recours à la plainte stratégique. Au final, la régulation bureaucratique favorise la confusion entre les trois types de plainte, et alimente le phénomène global de la plainte. Un cercle vicieux de la plainte accompagne le « cercle vicieux bureaucratique », créant de la confusion sur l'identification des problèmes professionnels ou relationnels à résoudre et renforçant les difficultés d'adaptation du système.

Hypothèse 2 - Les discours de plainte participent du lien social car le phénomène de plainte est une pratique rituelle dans le milieu : son maniement à bon escient est le signe de l'intégration dans le système et de l'intériorisation des normes et valeurs. La plainte relève parfois aussi de l'échange sociable, célébrant le plaisir pur de l'échange. La mise en forme des discours étant culturellement codifiée et les interactions de plainte étant dans une certaine mesure théâtralisées, les échanges révèlent finalement une certaine façon d'habiter son « rôle social » dans l'univers étudié, mais ils ne sont pas forcément en congruence avec l'expérience subjective des individus mobilisant la plainte.

CHAPITRE 4 – MONDE BUREAUCRATIQUE ET PLAINTES

Le détour par l'analyse de la bureaucratie et de la spécificité des relations qui s'y déploient est nécessaire pour deux raisons principales. La première est relative à notre objet de recherche : le sens des discours de plainte est compréhensible seulement si l'interprétation prend en compte la situation d'énonciation. Dans le cas que nous étudions, la caractérisation des modes de fonctionnement et d'organisation bureaucratiques aide à comprendre les situations, à saisir ce qui s'y joue dans une logique de système, et à cheminer vers l'interprétation de la plainte, que celle-ci soit authentique, stratégique ou rituelle.

La deuxième raison se situe sur un plan théorique : le point de vue que nous épousons est que les opinions et les sentiments des individus sont, dans une certaine mesure, façonnés par le système dans lequel ils agissent. Nous l'avons vu : la plainte est un « référent intermédiaire » (Marquet, Périlleux, Van Campenhoudt, 2001). Il faut à présent savoir ce qu'il recouvre dans le cas de la Caisse et affiner son interprétation. Il ne s'agit pas de s'attarder sur les situations objectives d'exercice de l'activité car le lien entre contraintes objectives et le vécu des personnes est un lien labile. La plainte caractérise plutôt un certain type de régulation sociale dont elle est à la fois l'indice et le produit.

L'hypothèse travaillée ici est celle du lien entre le phénomène de plainte et la régulation dans un système bureaucratique. Pour la traiter, il faut considérer les caractéristiques de la bureaucratie dans la littérature sociologique. C'est un vaste champ d'étude qui s'ouvre alors, et nous faisons le choix de ne mobiliser qu'un certain type de recherches : celles qui s'intéressent en priorité au lien entre l'organisation et les comportements individuels et collectifs. Si on se réfère aux catégories de Paul Du Gay (2005), on peut dire que c'est plutôt la « bureaucratie » comme « forme morale » qu'il s'agit d'étudier que l'entreprise « bureaucratique »⁵⁶. Dit autrement, nous ne travaillons pas les questions de

⁵⁶ L'auteur distingue le nom « bureaucratie », correspondant pour lui à une « forme morale », de l'adjectif « bureaucratique », qui caractérise aussi bien les entreprises privées que les administrations et les entreprises publiques (Du Gay, 2005, p 168).

la caractérisation d'un modèle socio-productif et de ses évolutions, en lien avec des thèmes comme le service public, le développement des relations de service, ou l'évaluation des politiques publiques, pour n'en citer que quelques-uns. Nous n'évoquons pas non plus des recherches portant sur le lien entre bureaucratie, démocratie et gouvernance⁵⁷, ni celles qui s'intéressent aux questions de performance et d'efficacité. Nous écartons donc volontairement un très grand nombre de recherches en sociologie, en gestion et en sciences politiques. Le projet est d'explorer les dimensions de la régulation sociale bureaucratique pour en déduire des pistes d'interprétation sur la prégnance des discours de plainte, selon l'hypothèse et les sous-hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 – Bien que l'ordre organisationnel soit fondé sur la règle et la conformité, et bien que la relation d'emploi soit régie par un pacte, la régulation sociale bureaucratique produit chez certaines personnes un mal-être du fait de la difficile réalisation de soi dans le travail et de la complexité à obtenir la résolution des problèmes professionnels et relationnels. Ce mal-être motive l'expression d'une plainte authentique. Mais la régulation valorise une participation en demi teinte des individus, ce qui favorise la disqualification des plaintes authentiques, et entretient le mal-être des plaignants. En parallèle, le conformisme ambiant encourage l'expression des plaintes sans mal-être, et la généralisation des jeux de pouvoir banalise le recours à la plainte stratégique. Au final, la régulation bureaucratique favorise la confusion entre les trois types de plainte, et alimente le phénomène global de la plainte. Un cercle vicieux de la plainte accompagne le « cercle vicieux bureaucratique », créant de la confusion sur l'identification des problèmes professionnels ou relationnels à résoudre et renforçant les difficultés d'adaptation du système.

Sous hypothèses :

La régulation est susceptible de générer des plaintes authentiques car la bureaucratie est un monde pesant sous certains aspects. Les motifs du mal-être sont d'ordre relationnel (chefs autoritaires et tatillons, évitement plutôt que clarification des finalités) et professionnel (faible vision des finalités du travail effectué et de son utilité, difficultés à obtenir les informations pertinentes, faibles gratifications sur le travail effectué).

⁵⁷ Sur ces derniers thèmes, on pourra notamment se référer à l'ouvrage de Paul DU GAY (dir), 2005, *The values of bureaucracy*, Oxford University Press, et à Françoise DREYFUS, 2000, *L'invention de la bureaucratie. Servir l'Etat en France, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis (XVIIIème-XXème siècle)*, Paris : La Découverte.

La bureaucratie est également un univers stratifié où l'expression des plaintes est un moyen de défense mobilisé dans les relations transversales. La plainte stratégique participe des jeux d'acteurs. Elle est mobilisée dans les relations comme moyen de défense contre « l'adversité » et comme disqualification de ses collègues. L'utilisation d'un discours négatif sur l'organisation (son fonctionnement, ses dirigeants, ses agents, etc.) permet aussi au plaignant de masquer sa part de responsabilité, voire de se défaire. L'intégration dans la bureaucratie supposant que les acteurs soient stratégiques, elle passe par une certaine aisance dans le maniement de la plainte stratégique dans les relations de pouvoir.

Comme la « participation réelle », qui suppose une part de critique, est mal admise dans le milieu, la plainte authentique est difficile à faire entendre et disqualifiée, tandis que la plainte stratégique et la plainte rituelle sont bien reçues du fait de l'illusion de participation qu'elles donnent. En conséquence émerge une confusion entre les trois types de plainte. Dans un premier réflexe, l'auditeur met en doute ou se méfie du plaignant, d'où une difficulté à faire reconnaître la légitimité de sa demande.

La régulation du système porte entrave à l'innovation et complexifie la résolution des problèmes, qu'ils soient professionnels ou relationnels. Le plaignant doit savoir agir en fonction des normes du système, c'est-à-dire, dans un système stratifié et hiérarchisé, savoir porter sa requête sur un ton « acceptable », à des personnes qui ne sont pas trop éloignées de sa position dans l'organisation. Au final, la régulation bureaucratique alimente un phénomène global de plainte qui accompagne le « cercle vicieux bureaucratique ».

Dans ce chapitre, nous verrons que l'organisation correspond, encore aujourd'hui, au modèle rationnel légal de Max Weber et au « phénomène bureaucratique » de Michel Crozier (I), et que l'étude de ces auteurs nous aide pour l'interprétation de la plainte (II).

I- BUREAUCRATIE ET REGULATION SOCIALE : DE « L'IDEAL TYPE » AU « PHENOMENE BUREAUCRATIQUE »

L'analyse des caractéristiques de la bureaucratie nécessite un tour d'horizon sur les fondements de la théorie sur ce thème. Nous commencerons par un apport fondateur : celui de Max Weber sur le modèle rationnel légal (1), que nous présentons et dont nous montrons

l'actualité dans le cas de la Caisse. Puis nous évoquerons les travaux de Michel Crozier, dans les années 1960, sur le « phénomène bureaucratique » (2) et les perspectives qu'il tire sur les conséquences de la régulation bureaucratique pour l'individu (3) Ces référents nous permettront de définir les caractéristiques de la bureaucratie et d'analyser, dans la partie suivante, le cas de la Caisse à l'aune de ces apports.

I 1) Le modèle « rationnel légal » de Max Weber

Les apports de Max Weber sur la bureaucratie sont exposés dans un ouvrage posthume, *Economie et société*, édité en 1921, qui fait aujourd'hui encore référence sur ce thème. Notre présentation s'appuie sur cet ouvrage ainsi que sur les commentaires de Julien Freund (1990), spécialiste de l'analyse de l'œuvre de Max Weber.

Le terme de bureaucratie est apparu au dix-huitième siècle et il a, dès l'origine, une signification plutôt péjorative, qui souligne l'influence abusive des bureaux de l'administration sur « le cours ordinaire des choses » (Freund, 1990). L'intérêt de la pensée de Weber est d'avoir posé la question de la bureaucratie en des termes d'analyse scientifique : l'auteur renonce à condamner *a priori* la bureaucratie, pour comprendre les raisons de son apparition et de son extension continue dans les sociétés modernes. Weber adopte une position compréhensive qui évite les jugements de valeur, et il érige la bureaucratie en « idéal-type » d'organisation, c'est-à-dire en une forme idéale que l'on ne trouve pas forcément en l'état dans la réalité, mais qui permet de décomposer cette réalité, et par conséquent de la décrire et de l'analyser. Nous décrivons dans un premier temps sa théorie (a), et nous passerons plus loin les caractéristiques de la Caisse au crible des apports de Max Weber (b).

I 1 a) L'« idéal type » de Weber

Le point de départ de M. Weber est une réflexion sur les fondements de la légitimité de l'autorité, dans un contexte économique nouveau à son époque (celui du développement de l'industrie manufacturière et, en parallèle, le développement des administrations, au début du vingtième siècle). En effet, dans une organisation, pour qu'un chef possède de l'autorité, il ne suffit pas qu'il détienne un pouvoir de sanction de ses subordonnés en cas de désobéissance :

encore faut-il que les subordonnés acceptent ces sanctions et qu'elles soient légitimes à leurs yeux. C'est pourquoi M. Weber parle de « domination légitime ».

Il existe pour lui trois fondements possibles d'une « domination légitime » : rationnel, traditionnel, et charismatique :

- la domination à caractère « rationnel » repose sur « la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) »,
- la domination à caractère « traditionnel » est fondée sur « la croyance en la sainteté de traditions valables de tout temps »,
- enfin, la domination à caractère « charismatique » s'appuie sur « la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne. » (Weber, 1921/1995, p. 289).

La *légitimité fondée sur la « domination rationnelle légale »* caractérise la bureaucratie. Cet « idéal-type » repose une logique rationnelle où la règle et son aspect rationnel sont centraux. La conviction domine que les règles fixées pour régir l'organisation sont légales. La croyance dans le droit tient l'ensemble : les personnes qui fixent les procédures possèdent l'autorité pour les fixer, et également l'autorité pour les modifier. L'administration est fondée sur la « conformité aux actes », dont les caractéristiques sont « précision, permanence, discipline, rigorisme, confiance inspirée, prévisibilité de la prestation » (Weber, 1921/1995). En conséquence, les membres se soumettent à une discipline stricte et homogène de leur fonction et à un contrôle de leur supérieur. Ils obéissent à des « règlements impersonnels », ils acceptent une domination de « l'impersonnalité la plus formaliste », de manière égale pour tout le monde (Weber, 1921/1995). Globalement, la domination légitime bureaucratique se caractérise par une méfiance à l'égard de l'arbitraire dans tout commandement, et par l'ambition de substituer « l'administration des choses au gouvernement des personnes » (Weber, 1921/1995).

De cette domination légitime découlent d'une part des principes de fonctionnement systématiquement agencés dans « l'idéal type » wébérien :

- La subordination à une autorité : L'autorité définit les compétences selon des règles fixes. Les attributions des fonctionnaires sont arrêtées officiellement par des lois ou des règlements. Ce principe évite le favoritisme : ce n'est pas au nom de la grâce du chef que l'employé possède une prérogative, mais au nom du règlement.

- La hiérarchie des fonctions : La bureaucratie est un système composé de fonctions supérieures et subalternes, avec un contrôle exercé par le niveau supérieur sur le niveau inférieur. Pour limiter l'arbitraire, les employés des niveaux inférieurs ont la possibilité de faire appel à une instance supérieure. Dans l'entreprise contemporaine, ce sont par exemple les services de l'inspection interne ou de l'audit qui peuvent être mobilisés.
- Une gestion rationnelle : Les supports écrits sont foisonnants et ont force de loi. L'administration se base sur des documents écrits, appelés « actes », que des rédacteurs ou des secrétaires ont tâche de rédiger. En conséquence, l'espace professionnel (le bureau) est séparé de l'espace domestique. Pour Weber, l'entrepreneur est le « premier employé » de son entreprise, et le chef d'Etat est le « premier serviteur » de cet Etat.
- La spécialisation des fonctions : Chaque fonction définie par le règlement est spécialisée, et suppose une formation professionnelle spécifique. Cela justifie une sélection, qui se fait par exemple sur concours.
- Une activité à temps plein : Le fonctionnaire consacre l'essentiel de son temps de travail à sa « charge ».
- La technicité des fonctions : L'accomplissement d'une fonction se fait dans un cadre technique particulier. Par exemple, on cloisonne l'administration préfectorale de l'administration scolaire, de l'administration judiciaire, etc. Chaque administration possède ses règles propres. Les problèmes se gèrent sans contact direct entre l'administrateur et l'administré, en référence à l'ordre défini par les textes. Cela implique une impersonnalité et une abstraction des rapports bureaucratiques.

De cette domination légitime découle d'autre part un certain type de **relations d'autorité**. L'obéissance des membres n'est pas due à un individu ou à un groupe d'individus, mais à un règlement, abstrait et rationnel. L'obéissance à une personne est obligatoire seulement dans la mesure où, d'après le règlement, cette personne a le droit de

donner un ordre, qui doit être conforme au règlement. Le subordonné est ainsi loyal et attaché aux règles, et non pas à l'individu qui les dicte. Ainsi, par exemple, dans une entreprise, un ordre donné par un chef est valable non pas parce que ce chef est un bon chef, mais parce qu'il a reçu autorité pour donner cet ordre. Si quelqu'un donne un ordre qui n'est pas de son domaine de compétence, cet ordre n'oblige pas les subordonnés.

En corollaire des principes de fonctionnement et des relations d'autorité, la fonction de bureaucrate possède les caractéristiques suivantes.

- Une hiérarchie des statuts et des fonctions : chaque fonctionnaire a un emploi dans cette hiérarchie, et la coordination est exercée par le contrôle qu'exercent les supérieurs. La compétence du fonctionnaire repose sur une série de droits et d'obligations : des droits lui sont conférés dans un domaine de compétence, en contrepartie de l'obligation de se plier à l'autorité qui l'a recruté et qui le surveille.

- Un recrutement sur un mode universaliste, sur concours ou sur titre, en raison des attributs du candidat et des « aptitudes publiquement constatées » comme étant nécessaires à la tenue de la fonction

- Une indépendance associée à un contrôle : La règle à la fois protectrice et source de contrôle. En effet, en premier lieu, le fonctionnaire titulaire échappe à l'arbitraire des chefs. Il ne peut être privé de son poste que dans des conditions exceptionnelles. Son supérieur ne peut le recruter, le promouvoir, le déplacer ou le sanctionner que dans des garanties strictement définies par le statut. Le fonctionnaire est aussi indépendant des personnes qu'il administre, sa carrière étant protégée des interventions intempestives du public.
Mais en second lieu, le fonctionnaire ne peut exercer son pouvoir vis-à-vis de ses assujettis que dans des limites très strictes. S'il outrepassé ses droits, il est susceptible d'être soumis au recours en contentieux.

- Un statut social : La fonction de bureaucrate se caractérise par un statut social attaché à l'emploi. Le bureaucrate possède une fonction, une « charge », définie par le statut. Il possède aussi des devoirs de loyauté et dévouement à l'égard de l'autorité qu'il sert. « L'office » confère ainsi un certain rang et une certaine

estime sociale au fonctionnaire, qui le protège par exemple juridiquement de l'outrage.

La fonction procure également une carrière professionnelle sans que le bureaucrate soit propriétaire de sa charge. La sécurité de l'emploi règne, ainsi que la possibilité de faire carrière, c'est-à-dire de passer dans un poste plus important et mieux payé, en raison de la qualité des services rendus, par la promotion à l'ancienneté, ou par concours interne. Le bureaucrate reçoit une rétribution régulière sous forme de traitement fixe et de droit à la retraite. Ce revenu n'est pas un profit mais un « traitement », qui assure une vie honorable et décente, sans couvrir forcément les contreparties du service rendu à l'Etat.

Le modèle « rationnel légal » de M. Weber est finalement un monde de l'ordre, pensé et conçu rationnellement, en fonction de la complexité des problèmes d'administration posés dans les sociétés modernes. La bureaucratie se caractérise par une méfiance à l'égard de l'arbitraire dans tout commandement. Les garanties dont bénéficie le fonctionnaire sont des contreparties à ses exigences fonctionnelles. L'appareil d'Etat a intérêt à se doter de personnels exécutants compétents, efficaces et obéissants. La condition de cette efficacité repose sur deux critères : une administration par des experts, combinée à une obéissance sans faille. La question des finalités de la politique n'intervient pas : les fonctionnaires doivent appliquer les directives, qu'elles leur conviennent ou pas. Les règles protègent les personnels autant qu'elles permettent de les contrôler, vis-à-vis des administrateurs comme vis-à-vis des administrés. L'organisation prescrit le rôle que l'individu doit jouer, et derrière lequel la personne est censée s'effacer. La conformité et la légalité régissent donc les relations. En conséquence, le système ne prévoit pas de place à une expression d'opinions personnelles (demandes d'amélioration par exemple) qui passerait par un canal extérieur à celui des instances et des processus formels.

Les travaux fondateurs de M. Weber trouvent une actualité dans l'organisation de la Caisse de nos jours. C'est ce que nous considérons à présent.

1 1 b) A la Caisse, une mission régaliennne structurante

Lorsque l'on prend en compte l'aspect structurant de la mission régaliennne confiée à la Caisse, l'empreinte de l'idéal bureaucratique devient manifeste sur l'organisation, les fonctionnements et les mentalités. La Caisse n'est certes pas une administration d'Etat mais elle est en charge d'une mission régaliennne de régulation et de contrôle d'un marché. L'enjeu institutionnel principal est d'asseoir et de maintenir une légitimité à exercer une autorité de régulation. Dans cette optique, la Caisse doit inspirer confiance à ses interlocuteurs : cela se traduit par un mode de fonctionnement très hiérarchisé et formalisé où l'organisation attend de ses agents, du sommet dirigeant à la base opérationnelle, qu'ils se rangent derrière les positions officielles et qu'ils « se tiennent » vis-à-vis de l'environnement externe. Le risque à contrôler est celui de la fuite d'informations stratégiques et de collusion avec la sphère politique ou marchande. La question de l'autorité est donc au cœur du système. Elle est incarnée par une figure unique : le dirigeant, nommé par décret, seul habilité à parler au nom de l'organisation et à l'engager.

Il faut dire que l'histoire de la Caisse est associée à la mission régaliennne depuis sa création au dix-neuvième siècle par Napoléon Bonaparte. Cet héritage est encore sensible de nos jours, tant dans les discours des agents – les références aux fondements institutionnels de la Caisse sont fréquentes - que par les lieux, inscrits au patrimoine national, qui rappellent le prestige et le symbole historique de la Caisse. Il existe d'ailleurs une cellule interne dont la mission est de conserver les archives historiques, de faciliter les recherches scientifiques sur la Caisse, et de publier des articles sur l'histoire de la Caisse et de ses employés. Comme le disent les agents, et comme cela est transmis aux nouvelles recrues, la Caisse est une « vieille et grande dame » digne de respect. Le sommet dirigeant incarne ce prestige : il orchestre la solennité par l'organisation d'événements et de cérémonies officielles, comme par exemple les réceptions-concerts mensuelles destinées aux agents ou les petits déjeuners avec la presse tenus dans les appartements d'un hôtel particulier.

Nous avons vu que l'activité de la Caisse s'inscrit à présent dans un réseau européen composé d'entreprises homologues ayant des prérogatives sur leur territoire national. Cet élargissement ne remet cependant pas en cause la mission régaliennne confiée à la Caisse.

L'idéal bureaucratique se manifeste également par la hiérarchisation et la spécialisation des fonctions. L'organisation prévoit que les ordres et les prescriptions partent du Directeur Général Principal⁵⁸, soient relayés par ses Directeurs Généraux, et descendent

⁵⁸ Bien que ce titre ne soit pas celui d'usage, nous l'employons pour préserver l'anonymat de l'entreprise.

l'ensemble de la ligne hiérarchique pour leur exécution, découpée en secteurs techniques et en tâches standardisées. L'activité globale de la Caisse est divisée en domaines de spécialisation, appelés « métiers », chapeautés par une Direction Générale. Ce sont des experts de l'encadrement supérieur qui conceptualisent les processus, les tâches et les projets dans un domaine donné. Chaque Direction Générale est représentée par un Directeur Général qui dispose d'un « cabinet », à l'instar de ceux que l'on trouve dans les ministères de l'Etat, ainsi que d'une équipe de Directeurs, eux-mêmes secondés par des chefs de service. Trois catégories statutaires principales délimitent les sphères hiérarchiques (adjoints de direction, secrétaires rédacteurs et secrétaires comptables). Chaque catégorie est elle-même divisée en grades (5 en moyenne) et les prérogatives du personnel sont définies en fonction du grade possédé. Outre le découpage par activités, l'organisation s'appuie sur un maillage territorial composé de plus de 200 agences locales⁵⁹ chapeautés par une Direction Régionale - dont l'implantation a été choisie à l'origine de manière à ce que l'on puisse se rendre d'un poste à l'autre en une journée à cheval. Enfin, des services sont dédiés au contrôle interne pour la prévention des risques ainsi que la détection des abus dans l'allocation des ressources et le contournement de la déontologie maison. Ces services, directement rattachés au Directeur Général Principal, sont puissants et les conclusions de leurs études sont redoutées de l'encadrement. Parmi ces services, l'inspection générale possède la réputation d'être le plus prestigieux de l'entreprise et d'ouvrir une voie royale en termes de carrière.

Les modes de gestion des hommes sont eux aussi hiérarchisés et standardisés. Conformément à l'idéal bureaucratique, les critères de recrutement sont universalistes et les carrières sont balisées par le statut. Le recrutement par concours assure l'égalité des chances des candidats, quelles que soient leurs origines. Les avancements de carrière se font à l'ancienneté avec une part de mérite, les choix étant déterminés par les commissions paritaires annuelles d'avancement. Le passage d'une catégorie hiérarchique à une autre est envisageable par concours interne ou par « passerelle ». Dans tous les cas, les agents bénéficient d'une garantie de carrière minimum prévoyant un « rattrapage » en cas d'évolution de carrière plus lente que la moyenne. Les organisations syndicales jouent un rôle de contrôle important dans les commissions chargées des concours, des promotions et des avancements. Toujours dans la même veine égalitariste, un agent recruté par concours dans une catégorie statutaire donnée pourra être affecté à n'importe quel poste de cette catégorie, indépendamment de son profil de

⁵⁹ Ce terme-là ne correspond pas non plus à celui employé dans l'entreprise. Le nombre d'agences cité correspond à celui effectif durant notre période de CIFRE.

compétence. Par exemple, une personne ayant fait des études de droit n'aura pas plus de probabilité d'être affectée à une direction juridique qu'un autre agent ne possédant aucune connaissance en droit. L'emploi est également associé à un certain prestige : celui de la fonction, celui des avantages qui y sont associés, et celui de la bonne réputation de l'entreprise en terme d'efficacité et de position d'autorité. Comme dans ce que décrit Weber dans le cas du bureaucrate, l'emploi à la Caisse procure un certain statut social.

Il faut noter que des compétences autres que techniques sont aussi évaluées dans le recrutement. La « bonne moralité » est testée lors de l'entretien de motivation du concours d'entrée : des critères qualitatifs de conformité culturelle sont appréciés par un jury composé de responsables internes, estimant si le candidat possède « l'état d'esprit adéquat », et en particulier le sens de la rigueur, de l'obéissance et de la probité. La « bonne moralité » est aussi un critère dans le déroulement de carrière, en particulier pour les postes sensibles, aux frontières avec l'environnement externe, comme c'est le cas par exemple des directeurs d'agences, qui sont d'ailleurs recrutés et évalués par les services de l'inspection générale. Un autre critère clé est celui de l'obéissance et de la bonne volonté : ainsi, la mention « n'a pas démérité » est-elle déterminante dans l'évaluation.

Nous pouvons finalement mettre en évidence que l'idéal bureaucratique se décline en un certain nombre de normes implicites qui diffusent à travers les règles de gestion des parcours et celles de management, et qui découlent de l'importance accordée à la mission de la Caisse. La norme du respect de l'autorité est manifeste : les encadrants attendent des agents qu'ils appliquent les décisions sans en chercher la justification ou l'utilité, la mission régaliennne représentant une raison suprême suffisante pour appliquer les prescriptions hiérarchiques avec diligence. Une culture du contrôle se transmet : les principes érigés à l'origine pour prévenir les risques de malversation et de corruption sont devenus une normalité. Le contrôle s'applique dans tout secteur et à tout niveau hiérarchique, chaque agent ayant intégré l'idée que « *la confiance n'exclut pas le contrôle* » (sic). Ainsi, le contrôle vertical par le chef et le contrôle horizontal, par les collègues et homologues, font partie de l'ordre des choses. La mission régaliennne exige aussi que le travail soit minutieusement, voire parfaitement, réalisé car toute faille dans l'entreprise de régulation du marché aurait des conséquences néfastes sur le fonctionnement de ce marché, et éventuellement un impact catastrophique pour l'économie européenne. Par conséquent, il est tout à fait admis que des

moyens importants soient mis en œuvre pour assurer la qualité, voire la perfection, du travail réalisé, et une culture de l'excellence se transmet ainsi.

Il est intéressant de remarquer que l'idéal de l'égalitarisme domine actuellement encore la politique de gestion du personnel, même dans les cas de changement gestionnaire. Prenons un exemple : celui de la restructuration du réseau des agences que nous avons suivi pendant la CIFRE. Le plan de fermeture de certaines agences et de la suppression de postes a fait l'objet de négociations de longue haleine avec les organisations syndicales. Il en est notamment ressorti un plan d'accompagnement de l'emploi prévoyant entre autres des mesures de départ volontaire (en retraite, préretraite, projet personnel, mi-temps de longue durée) et des règles pour baliser la mobilité géographique et fonctionnelle des agents restant en activité. De par son formalisme, sa minutie et sa centralisation, la gestion de l'accompagnement de l'emploi nous semble être un archétype du mode de gestion bureaucratique. Des modalités très précises ont été définies à toutes les étapes du projet pour garantir 1) l'égalité d'accès à l'information sur les mesures de départ et de mobilité, 2) l'égalité des chances sur la base de critères objectifs dans la gestion des candidatures, et 3) l'impartialité des choix décisionnels.

Des moyens conséquents ont été alloués à ce projet. Une cellule d'une quarantaine de personnes et neuf antennes locales ont été créées spécialement pour le gérer, avec l'aide de consultants externes en gestion de l'emploi et en accompagnement psychologique. Les modalités de conseil et d'écoute des agents concernés par le plan ont été pensées avec minutie. Par exemple, sur une période de plusieurs semaines en amont de la période de candidature, des conseillers emplois se tenaient à la disposition des agents pour répondre à leurs questions administratives et pour faire des simulations de calcul sur leurs droits. Cette mesure a permis à la Direction de garantir que les agents avaient disposé de toutes les informations pertinentes sur les mesures dont ils pouvaient bénéficier personnellement, et d'affirmer qu'ils avaient ainsi pu postuler en connaissance de cause aux diverses propositions de départ ou de mobilité. Lorsque toutes les candidatures de départ volontaire de l'entreprise ont été déposées, la DGRH a réalisé un état des lieux des départs et a diffusé la liste des postes à pourvoir (2000 emplois vacants étaient à pourvoir et 1800 agents devaient être reclassés). Une période a alors été fixée pour recueillir les « déclarations d'intention » des agents qui perdaient leur poste, auxquels trois choix étaient laissés. A l'échéance, la DGRH a engagé l'étude des demandes et le brassage des possibilités, en prenant l'engagement auprès des organisations syndicales de privilégier le premier choix de l'agent. Les choix ont été faits

selon des critères professionnels mais aussi et surtout selon des critères de « droits » à obtenir un autre poste. Ces critères objectifs avaient été fixés en amont : il s'agissait de la configuration familiale (par exemple une mère célibataire est prioritaire par rapport à un foyer familial), de critères de revenu et ressources, croisés avec des paramètres géographiques. Les décisions ont été annoncées quelques semaines après concernant les affectations et les mouvements de personnel, les échéanciers des départs et le planning de fermetures des agences.

On peut encore relever la place accordée aux organisations syndicales, pendant toute la durée du projet, pour contrôler le respect des règles formelles de choix et d'arbitrage. Plusieurs réunions du Comité Central d'Entreprise ont eu lieu où les syndicats ont utilisé leur droit d'alerte, ce qui a conduit à la marge à des adaptations des règles. Le souci d'équité de traitement des cas individuels, selon des règles définies par le pouvoir central, a largement dominé, tant auprès des dirigeants que des syndicats. C'est au nom du non-respect de cette équité qu'ont eu lieu les recours. Par exemple, selon les représentants syndicaux il n'était pas « juste » que les personnes qui ne changeaient pas de domicile soient remboursées de leurs frais de déplacement pendant deux années seulement, alors que celles qui déménageaient recevaient des indemnités « généreuses » d'installation. De fait, la question des compétences n'était pas un critère prioritaire dans les mouvements : ce sont les critères de catégories de personnel (de grade) et de droit à postuler (selon la situation du demandeur) qui ont primé.

On peut encore remarquer que lorsque la dimension psychologique de l'individu est prise en compte par la logique organisationnelle - et donc lorsque l'individu n'est plus seulement considéré comme un rôle mais comme un sujet - cela se fait sur un mode centralisé et égalitariste conforme à l'ordre bureaucratique. Dans les négociations, les organisations syndicales ont fait valoir que le changement avait des effets dramatiques car les mobilités généraient un grand nombre de difficultés personnelles, et parfois des situations douloureuses. La direction a reconnu la légitimité de ces constats car la restructuration modifiait le contrat initial des employés (la mobilité géographique n'est obligatoire que pour les cadres). C'est donc un argument légaliste qui a pesé dans la balance : les employés ont des droits face aux conséquences du changement de leurs conditions d'exercice, et l'employeur a une obligation d'accompagnement. Les modalités de celui-ci restent conformes à l'idéal organisationnel : tous les salariés concernés ont la possibilité de bénéficier d'une aide psychologique, dispensée par une cellule centrale d'experts indépendants. Ainsi, l'équité est-elle garantie même dans l'accompagnement individualisé : équité de traitement de tous salariés pris dans la restructuration d'une part, et équité de traitement au niveau global de l'emploi d'autre part,

puisque les salariés lésés par la restructuration ont droit à des avantages compensateurs qui leur remettent au niveau des salariés non concernés par la restructuration. Ainsi, même si la mesure d'accompagnement concerne un soutien psychologique, et donc une prise en charge individualisée de la personne en tant que sujet, l'entrée gestionnaire privilégiée reste fonctionnelle (fondée sur le rôle) plutôt que personnelle. On pourra aussi noter que l'aide proposée s'apparente au phénomène de psychologisation du social mis en évidence par Marc Lorient : la réponse aux problèmes des employés relève d'un registre individuel et psychologique plutôt que d'un mode collectif qui tienne compte de la dimension sociale du changement (en termes d'évolution des pratiques professionnelles par exemple).

Tant la conduite de ce projet de changement que les modalités habituelles d'exercice de l'activité et de gestion des personnels montrent que la Caisse reconstruit en permanence des règles centralisées, à visée rationnelle et généraliste, pour adapter ses modes de fonctionnement et de gestion. La conformité au règlement l'emporte sur l'ajustement au cas par cas. La gestion d'un changement mais aussi celle des multiples adaptations nécessaires à l'activité passent par un processus qui reproduit l'existant au sein d'instances et de procédés stables, conformes et centralisés. Comme dans le modèle idéal typique de Max Weber, la règle est première à la Caisse, tant dans la pratique que dans la culture commune. Les employés à qui est confiée une « charge » s'inscrivent dans l'ordre régalién et dans un idéal rationnel légal qui prescrit le rôle qu'ils doivent tenir, ainsi que leurs droits et obligations. On s'aperçoit en creux que l'expression de la plainte n'a *a priori* aucune place dans cette construction organisationnelle. Quand elle est prise en compte, comme dans le cas de restructuration du réseau d'agences, cela se fait d'une façon fidèle à l'idéal bureaucratique : par un canal formel, centralisé, composé de droits accordés au titre de l'équité.

I 2) La caractérisation du « phénomène bureaucratique » par Michel Crozier

Si Max Weber a réalisé une théorisation dénuée de jugement de valeur sur la bureaucratie, en s'intéressant surtout aux conditions de son efficacité dans ses liens avec le développement de l'économie, les auteurs postérieurs à lui ont mis en doute l'efficacité du

modèle bureaucratique. Bien qu'un grand nombre de travaux de référence puissent être cités à ce titre, nous centrons notre présentation sur les recherches de Michel Crozier dans l'administration française. Il est en effet à notre sens un auteur de référence sur le thème de la régulation bureaucratique, et ce à double titre : pour le tournant théorique qu'il a opéré (passage des « dysfonctions » au « cercle vicieux » inhérent au système bureaucratique) et pour ses apports sur la culture bureaucratique, que nous mobiliserons centralement pour l'analyse de la plainte. Nous centrons alors notre exposé sur Crozier en prenant soin néanmoins de montrer son inscription dans une lignée de travaux fondateurs sur la bureaucratie.

I 2 a) Positionnement par rapport à l'héritage wébérien et américain

Dans ses travaux, Michel Crozier intègre l'héritage de Max Weber mais aussi celui des penseurs américains qui lui ont succédé : Robert K. Merton, Philip Selznick et Alvin Gouldner. Ces travaux se sont intéressés à des dimensions relativement laissées de côté par Weber dans son œuvre, à savoir : les limites et les difficultés auxquelles se heurte l'organisation quand elle tente de réaliser ses projets. Ces chercheurs privilégient l'étude du fonctionnement interne des organisations : ils l'abordent comme une totalité où se côtoient des dimensions formelles et des dimensions informelles, ainsi que des comportements rationnels et des comportements non rationnels. Ils sont à l'origine de la notion de « dysfonction » : un fonctionnement « à-côté » composé de conséquences secondaires inattendues qui accompagnent toujours un plan d'action rationnel.

Robert K. Merton a démontré que la bureaucratie favorise le développement de traits de personnalité particuliers, teintés de ritualisme et de rigidité des comportements. Dans un article de référence intitulé « Bureaucratie et personnalité » (1940/1997), Merton prend pour point de départ de sa réflexion le fait que l'organisation bureaucratique oblige le fonctionnaire à être « méthodique, prudent et discipliné » (Merton, 1940/1997, p. 191). Cette exigence produit une « grande régularité de comportement et un haut degré de conformité aux types d'action prescrits » (p. 192). Le fonctionnaire doit adopter un comportement régulier et prévisible, et une certaine discipline est nécessaire pour obtenir des comportements standardisés, nécessaire aux fonctionnements bureaucratiques. Par répétition, à force de

pratique, le fonctionnaire développe une personnalité bureaucratique adaptée à sa situation professionnelle : elle est teintée d'un « ritualisme », qui consiste notamment par la sacralisation de la règle. Merton relie les exigences comportementales aux finalités de l'organisation : « l'efficacité de cette structure sociale dépend de la pénétration des attitudes et sentiments appropriés parmi les employés, (...) la bureaucratie dispose de moyens précis pour inculquer ou renforcer ces sentiments. » (p. 192). Mais la discipline adoptée par le fonctionnaire est aussi surdimensionnée, dans le sens où elle dépasse l'intensité exigée pour la réalisation de la tâche. Ainsi, un des effets inattendus de la logique organisationnelle est un « *transfert des sentiments des buts de l'organisation, vers les formes de comportement requis par les règles* » (p. 192, souligné par nous). Le « ritualisme » génère une rigidité croissante et porte entrave à la capacité d'adaptation des hommes. Il se transforme en « formalisme » et même en « ritualisme pointilleux ». L'obéissance aux règlements produit une transformation des règles en absolu, en une fin en soi, et à terme les règles « deviennent plus symboliques que strictement utilitaires » (p. 193). Ainsi « des normes introduites à l'origine pour des raisons techniques, ont tendance à devenir rigides et sacrées. » (p. 195).

Merton relève en outre les effets du ritualisme sur les relations à l'intérieur de l'organisation. Le premier réside dans l'esprit de corps que favorise la bureaucratie. Les employés qui travaillent ensemble ont « une destinée commune », en termes d'intérêts et de promotion à l'ancienneté. Par conséquent ils défendent davantage leurs intérêts de groupe que ceux du client ou de la hiérarchie, et ils acquièrent finalement « l'orgueil de la profession » (p. 194). Le corollaire est « leur résistance à toute innovation qui réduit ou élimine les avantages propres au groupe », et « aux modifications apportées à la routine si elles semblent imposées par d'autres » (p. 194). Le deuxième effet relationnel vient de la norme de l'impersonnalité qui domine dans les relations aux clients : ceci est une source de conflit avec eux, mais aussi entre employés. En effet, quiconque déroge à la règle de l'impersonnalité sera vilipendé par ses collègues, au nom de la « malhonnêteté de ceux qui violent les règles du jeu » (p. 196). Ces réactions de contrôle entre collègues conduisent finalement à maintenir la structure bureaucratique en « réaffirmant la nécessité de relations formelles et impersonnelles et en empêchant la désintégration de la structure bureaucratique que provoquerait l'intrusion des relations personnelles. » (p. 196).

Philip Selznick (1949) a réalisé une recherche empirique importante sur la *Tennessee Valley Authority*, une institution publique mise en place en 1933 dans le cadre du New Deal, et il a mis en évidence les conséquences inattendues de la délégation d'autorité. Il a observé

que la multiplication des règles formelles ne rend pas pour autant les comportements plus prévisibles dans l'organisation. En effet, la délégation de pouvoir accompagnant la décentralisation génère une spécialisation des individus les isolant du reste de l'organisation, et favorisant l'apparition de groupes poursuivant des intérêts particuliers, pas nécessairement identiques à ceux de l'organisation.

Alvin Gouldner, élève de Merton, a observé l'évolution des techniques de contrôle des exécutants dans une entreprise d'extraction de gypse entre 1948 et 1951. Un changement de direction engendre une volonté de rationalisation impulsée par la maison mère et provoque le passage d'un contrôle des travailleurs fondé sur des liens personnels (un mélange de paternalisme et d'ajustement mutuel) à un contrôle fondé sur des règles formelles et des sanctions. Cette évolution engendre un mouvement social dont la sortie sera signée par un compromis qui étend la bureaucratisation de l'entreprise : les sphères de compétence et d'autorité sont clairement délimitées et la centralisation est renforcée. Dans son ouvrage, Gouldner (1954) montre que les tensions ne sont que partiellement réduites par l'introduction de règlements impersonnels se substituant à la surveillance directe des ouvriers par leur chef. La généralisation des règles renforce la protection contre l'autorité et contre le contrôle, mais des tensions subsistent et une surveillance supplémentaire est alors requise pour les enrayer. Cette dynamique favorise finalement une minutie de la supervision.

A. Gouldner montre en cela que la règle peut acquérir une toute autre signification que dans le schéma bureaucratique initial : au lieu d'être garante de l'application des décisions centralisées, elle permet de se protéger et elle devient un objet de négociation. Ainsi, la croissance de la bureaucratie n'est pas seulement liée à son efficacité : la logique bureaucratique est aussi encouragée par l'impératif de réduction des tensions internes qu'elle engendre.

Les travaux de Michel Crozier intègrent les résultats des chercheurs américains sur la bureaucratie. Dans *Le phénomène bureaucratique* (1963), il expose deux monographies réalisées à l'« Agence comptable parisienne » et au « Monopole industriel » et il en tire des principes généraux en terme de théorie des organisations. Dans la lignée de ses prédécesseurs, Crozier montre qu'un système rationnel d'organisation produit des conséquences inattendues et des « dysfonctions » se manifestant à travers des cercles vicieux successifs. Ces résultats ne lui paraissent cependant pas suffisants car, selon lui, la question du pouvoir n'est pas réglée par la rationalisation des chaînes de commandement. Ainsi, les « dysfonctions » ne

sont pas à considérer comme des effets d'une organisation rationnelle, mais comme des « éléments rationnels d'un « système bureaucratique » d'organisation » (Crozier, 1963, p. 219). L'auteur met au centre de son analyse les relations de pouvoir et la coopération : « Si l'on veut aller plus loin, il faut absolument admettre que les membres d'une organisation ne sont pas seulement mus par des motivations d'ordre affectif, mais agissent comme des acteurs autonomes avec leur stratégie propre, c'est-à-dire faire toute leur place aux problèmes de relations de pouvoir (...). » (Crozier, 1963, p. 224). La définition du système bureaucratique d'organisation qu'il pose est la suivante : « Nous proposons d'appeler « système bureaucratique d'organisation » tout système d'organisation dans lequel le circuit erreurs – informations – corrections fonctionne mal, et où il ne peut y avoir, de ce fait, correction et réadaptation rapide des programmes d'action, en fonction des erreurs commises. En d'autres termes, *une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs.* » (Crozier, 1963, p. 229, souligné par l'auteur).

Crozier décèle les traits fondamentaux de l'organisation bureaucratique qui conduisent à un « cercle vicieux bureaucratique », que nous présentons à présent.

I 2 b) Les quatre composantes du « cercle vicieux » bureaucratique

« L'étendue du développement des règles impersonnelles »

Des règles impersonnelles « définissent, dans le plus petit détail, les diverses fonctions et prescrivent la conduite à tenir par leurs occupants, dans le plus grand nombre possible d'éventualités. » (p. 230). Les règles président au choix des personnes devant tenir ces fonctions : par exemple, le recrutement est effectué par concours, et le principe de l'ancienneté régit les parcours professionnels (promotions, augmentations d'indices et de rémunérations associées, etc.).

Ainsi, rien n'est laissé à l'arbitraire des responsables ni à l'initiative de tous, et la combinaison des règles régissant à la fois la fonction et la carrière assure au fonctionnaire « une indépendance et une sécurité totales » (p. 231). La prévisibilité des tâches à effectuer et des parcours professionnels est établie « assez exactement » à l'avance.

Dans ce système, « les relations de dépendance personnelle tendent à disparaître » (p. 231) ou du moins à perdre de leur importance. Le rôle du chef relève surtout du contrôle de l'application des règles. En contrepartie, « les subordonnés perdent aussi tout pouvoir de négociation avec leur supérieur dans la mesure où leur comportement se trouve entièrement déterminé par les règles ». Ainsi, chaque membre de l'organisation est protégé à la fois « contre la pression de ses supérieurs et contre celle de ses subordonnés » (p. 232). Mais cette protection a pour corollaire un « isolement » avec une double conséquence : 1) chaque membre est « privé de toute initiative » et « soumis totalement à des règles qui lui sont imposées du dehors » ; 2) il est « complètement libre de tout lien de dépendance personnelle » (p. 232).

En définitive, le système fait perdre aux relations supérieurs-subordonnés leur importance affective : *les relations deviennent conventionnelles*, chacun est presque aussi libre que s'il n'était pas salarié, qu'il soit supérieur ou subordonné.

« La centralisation des décisions »

La conséquence de l'étendue des règles impersonnelles est que l'autorité de prise de décision est éloignée du niveau hiérarchique où les règles seront appliquées. Cette modalité est en effet le meilleur moyen pour éviter la pression sur les intéressés. « Le pouvoir de prendre des décisions pour interpréter et compléter les règles et aussi bien celui de changer les règles et d'en édicter de nouvelles aura tendance à s'éloigner de plus en plus des cellules d'exécution, ou de façon plus générale, du niveau hiérarchique où elles seront appliquées. » (p. 232). La centralisation permet d'éviter l'arbitraire et de limiter le pouvoir discrétionnaire d'un individu au sein d'une organisation.

Une conséquence importante en est la hiérarchisation de la nature des problèmes à traiter : « la priorité est donnée aux problèmes « politiques internes » - lutte contre le favoritisme et l'arbitraire, sauvegarde de l'équilibre entre les différentes parties du système – par rapport aux problèmes d'adaptation de l'environnement, qui demanderaient que les décisions soient prises à un niveau où on connaisse mieux ses particularités et son évolution. » (p. 233).

L'organisation en subit les conséquences en terme de rigidité : les personnels qui œuvrent et connaissent les problèmes n'ont pas l'autorité pour effectuer les adaptations et « expérimenter les innovations devenues indispensables » ; tandis que les décideurs n'ont

pas les moyens de connaître directement, dans toute leur ampleur, les problèmes à traiter. Pour Crozier, cette répartition du pouvoir est très répandue dans l'administration française et elle est « à la source de toutes les pratiques centralisatrices si souvent dénoncées » (p. 233).

« L'isolement de chaque catégorie hiérarchique et la pression du groupe sur l'individu »

Le développement des règles impersonnelles et la centralisation des décisions ont une autre conséquence : la suppression des possibilités d'intervention arbitraire des supérieurs et, de façon concomitante, la suppression des possibilités de pression personnelle des subordonnés.

Cette caractéristique conduit elle-même à l'isolement des strates : « chaque catégorie, chaque strate va se trouver complètement isolée de toutes les autres strates, aussi bien supérieures que subordonnées » (p. 234). Le système bureaucratique favorise donc « une série de strates superposées communiquant très peu entre elles » (p. 234).

Cet isolement s'accompagne d'une autre caractéristique : la pression du groupe de pairs. L'isolement conduit à « une pression extrêmement forte du groupe de pairs, constitué par l'ensemble des membres de la strate, sur chacun des individus qui la composent ». Il ne doit pas y avoir de conflit à l'intérieur d'une même strate, afin de préserver l'égalité des membres du groupe et leurs intérêts communs. « L'individu membre d'une strate va se trouver déterminé avant tout par ses intérêts de groupe, et il lui sera impossible d'échapper au contrôle de ses pairs. Toute velléité d'indépendance de sa part sur les points qui touchent aux intérêts communs va se trouver impitoyablement sanctionnée. » (p. 234).

Même si l'auteur n'utilise pas ces termes, les analyses de Crozier nous inspirent une déduction sur la représentation qu'ont les individus de leur activité de travail, en termes de travail bien fait, d'utilité, et d'évaluation notamment. Crozier mentionne que « la pression du groupe des pairs devient *le seul facteur de régulation du comportement en dehors des règles*. Puisque la pression hiérarchique et la sanction que donne la comparaison des résultats individuels se trouvent réduites, sinon éliminées, *les individus ne peuvent trouver de mesure à leur effort qu'en se conformant aux règles impersonnelles et aux normes de leur catégorie professionnelle et hiérarchique* qui se superposent à ces règles pour les interpréter et pour les compléter. » (p. 234). On peut donc conclure que

l'évaluation de la performance individuelle, l'adaptation des méthodes de travail, et le sens donné à l'activité, sont elles aussi déterminées collectivement. **Le système bureaucratique produit de la norme sociale dans un périmètre très étendu**, qui se prolonge jusqu'à des questions relevant de la **réalisation ordinaire de la tâche, de l'attachement et de l'identification au travail**.

Sur cette troisième caractéristique du « phénomène bureaucratique », le raisonnement de Michel Crozier rejoint celui de Merton : la régulation du comportement par la règle et par la pression du groupe génère l'esprit de corps, le « ritualisme », et le déplacement des buts de l'organisation. Le groupe cherche également à se protéger contre les autres groupes et l'organisation. Cela permet de contrôler ce qui relève du domaine du groupe, de préserver ses intérêts, et d'ignorer les buts généraux de l'organisation.

Crozier pousse encore le raisonnement plus loin et soutient que le ritualisme serait une fin en soi, un comportement stratégique, pour affirmer que les objectifs particuliers du groupe sont des objectifs généraux : « pour obtenir le meilleur résultat possible dans sa négociation avec le reste de l'organisation, une strate doit prétendre que sa fonction particulière constitue une fin en soi. » (p. 235).

Dernière remarque sur les conséquences du ritualisme, que nous soulignons car elle nous semble importante pour comprendre les modalités de l'intégration que nous traiterons plus tard dans le cas de la Caisse : le ritualisme est plus ou moins un atout pour l'individu, selon l'intensité de la bureaucratisation du système (que Crozier ne définit pas). Pour l'employé dépendant d'un « système d'organisation très bureaucratique », le conformisme est un atout car le statut de l'employé dans le groupe conditionne les possibilités d'avancement et de bonne adaptation à l'organisation. Pour l'employé dépendant d'un système moins bureaucratique, le ritualisme est un inconvénient car il entrave la capacité à passer d'un groupe à l'autre et à s'adapter aux objectifs généraux de l'organisation, sur laquelle est évalué l'employé.

« Le développement de relations de pouvoir parallèles »

Malgré les règles et la centralisation, il subsiste toujours des zones d'incertitude où vont se développer « des relations de pouvoir parallèles et, avec elles, des phénomènes de dépendances et de conflits ». « Les individus ou les groupes qui contrôlent une source

permanente d'incertitude dans un système de relations et d'activités dans lequel le comportement de chacun peut être prévu à l'avance, disposeront d'un certain pouvoir sur ceux dont la situation pourrait être affectée par cette incertitude. » (p. 236).

Le pouvoir sera d'autant plus grand que les incertitudes seront peu nombreuses. Dans l'étude du Monopole industriel, c'est le cas des ouvriers d'entretien qui maîtrisent la résolution des pannes dans un univers de travail routinier, avec peu d'aléas. Crozier souligne au passage un paradoxe : les relations de pouvoir permettent d'expliquer que « certains groupes maintiennent des privilèges exorbitants » dans un système où la règle fondamentale est, par ailleurs, celle de l'égalité.

Le pouvoir peut se développer en « harmonie » avec la ligne hiérarchique, mais aussi et surtout se développer en dehors d'elle. Un des groupes privilégiés est celui des experts, car leurs tâches ne peuvent pas être définies et contrôlées de façon précise. Crozier confirme en cela le résultat de Selznick, sur les experts de la *Tennessee Valley Authority*.

1 2 c) Le « cercle vicieux » bureaucratique

La caractéristique essentielle du « phénomène bureaucratique » réside dans le fait que ses quatre caractéristiques principales, exposées ci-dessus, provoquent des frustrations, des difficultés, et des mauvais résultats, que l'on cherche à dépasser en accentuant l'impersonnalité des relations et la centralisation des décisions. C'est en cela que réside le « cercle vicieux ». Le système d'organisation bureaucratique tend finalement à « développer de nouvelles pressions qui renforcent le climat d'impersonnalité et de centralisation qui leur a donné naissance. En d'autres termes *un système d'organisation bureaucratique est un système d'organisation dont l'équilibre repose sur l'existence d'une série de cercles vicieux relativement stables, qui se développent à partir du climat d'impersonnalité et de centralisation.* » (Crozier, 1963, p. 237).

La communication des groupes entre eux et avec leur environnement est difficile, et ces difficultés sont utilisées par les groupes pour renforcer leur position « dans la lutte pour le pouvoir au sein de l'organisation ». « Ces comportements suscitent de nouvelles pressions pour l'impersonnalité et la centralisation, car *l'impersonnalité et la centralisation offrent, dans un tel système, la seule solution possible* pour se débarrasser des privilèges abusifs que ces individus et ces groupes ont acquis dans un système ». (p. 238-239).

Les raisons du développement de la bureaucratie ne sont plus à chercher du côté de son efficacité, mais du côté des tensions qu'elle sert à réduire. Le « cercle vicieux » n'est donc pas une dysfonction, mais un élément rationnel et essentiel du « phénomène bureaucratique » : « les ratés du système ne sont plus des dysfonctions mais des fonctions latentes » (p. 223).

Outre l'apport majeur aux théories américaines de la « dysfonction », qu'il élargit, Crozier ouvre une perspective très intéressante selon nous, concernant **le lien entre régulation et culture bureaucratiques**. Il montre ainsi que la rigidité soulignée par Merton n'est pas un trait de la personnalité du bureaucrate, mais l'effet de l'isolement des strates en concurrence les unes avec les autres. Les groupes en relation avec l'environnement ne chercheront pas à augmenter leur autonomie pour s'adapter aux demandes des clients, mais ils utiliseront les problèmes pour renforcer leur position dans l'organisation, et ainsi préserver la rigidité qui les protège. Crozier approfondit également l'analyse de Gouldner, en montrant que la réduction du pouvoir de négociation, du fait du cercle vicieux du contrôle et de la surveillance, concerne en fait toute la ligne hiérarchique. A force de répétition, **l'évitement devient un trait culturel du système** : « On pourrait naturellement imaginer de « débloquer » le système et de l'assouplir mais si l'on s'efforçait d'agir dans cette direction, on irait à l'encontre de la répugnance générale pour les relations de dépendance qui constituent un trait culturel d'une importance décisive. Cette répugnance, et cette peur se trouvent renforcées par toutes les frustrations que créent par ailleurs l'existence de relations de pouvoir parallèles (...). » (p. 238). Crozier montre en définitive que les individus ne sont pas passifs face à la régulation, ils n'en subissent pas les conséquences de manière inerte, mais ils agissent activement dans le système pour en tirer le meilleur parti possible (p. 239). La personnalité et la culture sont donc le produit de la recherche de préservation et d'extension des intérêts.

1 2 d) Le problème du changement : un cycle crise-routine

Nous mettons en exergue la façon particulière dont se pose la question du changement dans la bureaucratie car cette question a un lien immédiat avec la plainte authentique qui est porteuse d'une requête et d'une demande de résolution de problème.

Le problème particulier qui se pose dans la bureaucratie découle du fait que le système d'organisation est caractérisé par la rigidité. Or, le changement est permanent dans toute

organisation : « Il affecte les services rendus, les clients ou le public auxquels on s'adresse, les techniques dont on se sert et jusqu'aux attitudes et aux capacités du personnel qu'on emploie. Les transformations nécessaires peuvent être graduelles et quasi constantes, si les agents de l'organisation qui sont conscients de leur nécessité, car ils en ont une expérience directe, ont la possibilité d'introduire les innovations nécessaires ou d'obtenir facilement des autorités hiérarchiques compétentes qu'elles le fassent. Mais (...) les organisations « bureaucratiques » ne laissent pas de telles initiatives aux échelons inférieurs et s'arrangent pour éloigner les centres de décision des difficiles contacts avec les problèmes concrets. Surtout quand il s'agit de problème d'ordre humain. » (p. 240).

Le cercle vicieux bureaucratique implique finalement que le système ne peut pas être réformé par parties, localement. Selon Crozier, c'est le cycle crise-routine qui préside au processus de changement. Tout changement nécessite en effet une refonte totale, qui ne peut advenir que par crise, souvent à la suite de l'intervention d'un dirigeant autoritaire.

Mais on note à nouveau un cercle vicieux : comme les changements introduits sont arrachés, plutôt que négociés, et comme ils sont d'une ampleur considérable, car centralisés, ils laissent toujours des individus insatisfaits. Les nouvelles règles ne sont donc pas totalement acceptées.

Une fois la crise passée, agit un second phénomène : celui qui consiste à lutter, au sein de chaque strate, chaque catégorie, ou chaque groupe, contre les inégalités internes. Cette action provoque à son tour du changement.

Le cycle routine-crise permet, en somme, à la créativité individuelle de bouillonner dans les interstices et contre les rigidités du système, mais souvent en vain. « Le cycle routine-crise préserve en effet cette autonomie et cette créativité individuelle. Son moment négatif, la routine, protège l'individu contre toute décision arbitraire et le pousse à une révolte, à une critique et à une invention bienvenues ; son moment positif, la crise, offre à quelques-uns des possibilités de réalisation exaltante et prend, pour tous les autres, l'apparence de la force majeure, ce qui lui permet de s'imposer sans entraîner toutes les relations de dépendance qu'impliquerait une adaptation graduelle, raisonnable et consciente. » (p. 345).

I 3) Les conséquences de la régulation bureaucratique pour l'individu

Cette dimension nous intéresse au plus haut point pour notre raisonnement sur la construction sociale de la plainte. Nous nous fondons ici sur les conséquences que tire M. Crozier de la régulation bureaucratique, exposées dans deux de ses ouvrages, *Le phénomène bureaucratique* (1963) et *Le monde des employés de bureaux* (1965), et également dans deux articles de l'ouvrage collectif *Où va l'administration française ?* (Crozier *et al.*, 1974), l'un de M. Crozier et l'autre de Jean-Claude Thoenig.

Une série de remarques s'impose au sujet de l'importance que nous accordons aux travaux de Michel Crozier dans une sous-partie consacrée aux individus et à leur expérience de la bureaucratie.

La question émerge car, à l'heure actuelle, il semble que c'est surtout la théorie que Crozier formalisa avec Erhard Friedberg dans les années 1970, sur « l'analyse stratégique des organisations » des « systèmes d'actions concrets », qui est connue⁶⁰. Or, ces travaux ne font pas la part belle aux notions de culture et d'identités, qui sont relativement « noyées » dans la question de la poursuite de l'intérêt. Dans *L'acteur et le système* (1971), les sentiments des individus sont pris en compte, en tant qu'indices des relations stratégiques reliées à une logique de système, mais Crozier et Friedberg évincent l'analyse culturelle et se concentrent sur le paradigme de la recherche de l'intérêt et de la quête de pouvoir des acteurs. Cette perspective, fertile dans une multitude de recherches, n'est pas celle qui nous intéresse le plus pour l'interprétation de la plainte. Nous tiendrons compte des cas où la plainte est mobilisée dans les jeux stratégiques, mais nous considérons qu'il n'est pas pertinent de donner une place conséquente à « l'analyse stratégique » pour interpréter le phénomène de plainte à la Caisse. Nous savons, en effet, que la plainte n'est pas forcément reliée à un objectif poursuivi par le plaignant, et qu'elle peut aussi être le signe d'un mal-être profond ressenti par l'individu, lequel s'exprime alors dans un but de réparation. Cette perspective n'est pas tout à fait la même que de s'exprimer dans un but stratégique, qui suppose de vouloir peser sur un autre acteur pour renforcer son pouvoir sur lui dans la relation.

En revanche, les ouvrages de M. Crozier publiés dans les années 1960 mettent explicitement en évidence la question des traits culturels produits par un système organisé, ainsi que la façon dont l'organisation modèle les personnalités. Par exemple, l'auteur note la pression à la « non-participation » que produit le système et, s'interrogeant dans la foulée sur ce qui fait alors tenir les individus si leur propension à coopérer est bridée, il en vient à

⁶⁰ Voir à ce sujet Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

montrer très finement les subtilités des aménagements individuels pour participer tout en se protégeant.

Dans ces travaux « précoces », M. Crozier est déjà porté par le souhait de formalisation d'une théorie de l'organisation et par la question du lien entre le système et l'individu : « La structure organisationnelle ne détermine pas les comportements individuels et ceux-ci ne sont pas davantage déterminés directement par les constantes culturelles. Mais les comportements individuels libres sont gouvernés par les contraintes du jeu qui s'est établi à l'intérieur des organisations administratives comme une solution acceptable aux problèmes que pose la coopération des hommes dans un ensemble organisé. » (Crozier, 1974, p. 18). Dans ce projet, il n'occulte pas la question culturelle mais il y pose une limite : celle-ci doit être reliée à une logique de système. L'auteur expose d'ailleurs son cheminement intellectuel dans un article charnière entre ses travaux qui s'intéressent à l'administration et une théorie générale de l'action organisée. Ainsi, dans l'article « Sentiments, organisations et systèmes » (Crozier, 1971), l'auteur rejette une analyse culturelle qui se fonde sur une recombinaison des valeurs des individus ; en revanche il plaide pour une lecture culturelle en lien avec les contraintes structurelles du système d'action. Il s'en explique en ajoutant une précision importante : en préconisant cette démarche, Crozier n'a pas pour ambition de proposer une *lecture ontologique de l'homme et de ses besoins au travail*, mais il se situe dans une *problématique organisationnelle, qui est tournée vers l'action*. Il rappelle donc qu'il discute « d'une *stratégie de recherche* et non pas de priorité ontologique. Il ne s'agit pas comme on le croit trop souvent d'insister sur la prédominance de *l'organisationnel* par rapport au *micro* ou au *macro-sociologique* et par rapport au *culturel* mais de proposer un nouvel outil correspondant à une nouvelle étape de connaissance (...). » (Crozier, 1971, p. 150).

Nous présentons ci-dessous les phénomènes culturels et leurs conséquences qui sont exposés dans *Le phénomène bureaucratique*. M. Crozier y montre que, du fait des limitations à la participation, les sentiments exprimés des acteurs sont des simulacres, à situer dans un système qui favorise les pouvoirs parallèles. Cette perspective nous intéressera plus loin, dans l'interprétation de la plainte qui, nous l'avons vu, est un phénomène complexe et ambigu.

Nous complétons les traits posés par M. Crozier en 1963 par des analyses complémentaires qu'il donne dans un autre ouvrage majeur pour notre recherche, *Le monde des employés de bureau* (1965). Dans cet ouvrage, M. Crozier affine les résultats sur le « phénomène bureaucratique » en s'intéressant aux « hommes qui le font marcher ». Son enquête menée dans sept compagnies d'assurance parisiennes ne lui permet pas d'adopter le

même point de vue que dans *Le phénomène bureaucratique* car il ne dispose pas d'une analyse de système propre à chacune des compagnies. M. Crozier reste cependant fidèle à son positionnement en s'interrogeant sur le rapport « individu-organisation ». Partant de grandes enquêtes de recueil des opinions des employés (exécutants et responsables hiérarchiques) sur plusieurs thèmes relatifs au travail, il croise les résultats obtenus et mène des comparaisons fines qui lui permettent d'établir que les sentiments de satisfaction et de mécontentement sont à la fois l'indice et le résultat de la stratification sociale dans un système bureaucratique. Nous présentons, dans ce chapitre, les résultats relatifs à la complexité du jeu social face à la « participation en demi teinte » résultant de la régulation bureaucratique.

Nous présentons, enfin, des analyses complémentaires montrées par M. Crozier et par Jean-Claude Thoenig, son collaborateur au Centre de Sociologie des Organisations, sur les conséquences humaines de la stratification, analyses publiées dans un autre ouvrage clé : *Où va l'administration française ?* (Crozier *et al.*, 1974).

I 3 a) La figure du « retrait » dans la personnalité bureaucratique

Le premier résultat énoncé par M. Crozier est que la palette des comportements libres dans le système bureaucratique est bien plus variée que celle que décrivait R.K. Merton. Pour Crozier, la personnalité bureaucratique ne peut pas se réduire au « ritualisme », et il prend acte de « la complexité des stratégies individuelles et des stratégies de groupe dans les organisations modernes » (Crozier, 1963, p. 243).

Après avoir montré que le ritualisme n'est pas la simple conséquence négative de l'expérience de travail dans un système d'organisation rigide, mais qu'il est aussi un moyen de se protéger dans l'action, l'auteur montre qu'il existe d'autres comportements que le ritualisme pour se protéger dans la lutte pour le pouvoir, propre à la bureaucratie : il s'agit du « retrait », de la « soumission », de la « rébellion ».

La notion de « retrait » paraît particulièrement importante pour caractériser la personnalité bureaucratique, et les « jeux de comportements », au moins autant que le ritualisme⁶¹. En effet, la prévisibilité du système ne laisse pas de doute à l'individu sur les

⁶¹ Précisons que la notion de retrait a également été travaillée par Alain Touraine et par Renaud Sainsaulieu (1977) qui en a fait un modèle culturel.

récompenses qu'il peut attendre en contrepartie de son effort, et cela incite l'employé à « réduire son engagement » et à « lier son sort le moins possible à celui de l'organisation » (1963, p. 244).

En définitive, le système bureaucratique favorise une participation très limitée des individus : « Le modèle d'impersonnalité et de centralisation qui caractérise le système bureaucratique développe de nombreuses *forces de pression convergentes* dans ce sens. D'une part, il prive les membres de l'organisation de la possibilité de peser directement sur les décisions à prendre et d'autre part il n'exige d'eux qu'une conformité relativement superficielle. Des subordonnés qui ne sont pas invités à participer, et à qui on ne donnera aucun avantage s'ils le font, ne risquent pas de perdre grand-chose en adoptant un comportement de retrait. » (1963, p. 244-245). Rien n'empêche cependant d'autres comportements de se développer, comme la rébellion ou la recherche d'innovation, mais Crozier met en évidence la nature des forces de pression qui exercent un poids considérable sur les comportements, et qui favorisent le retrait.

I 3 b) Des possibilités de participation modérée, qui protègent l'individu

Le deuxième résultat majeur de M. Crozier porte sur les avantages que tire finalement l'individu de cette situation : la règle le protège autant qu'elle le contraint, et le système bureaucratique nourrit une « participation forcée », une « participation sans engagement ».

Le départ du raisonnement de l'auteur est un contrepoint à ce qu'affirme l'Ecole des Relations Humaines : le désir de participation de l'individu n'est pas systématique ni universel, car la participation rend aussi vulnérable celui qui s'y risque. M. Crozier montre que les réactions des salariés sont souvent ambiguës : « D'une part, suivant une pente naturelle qui les conduit à chercher à contrôler le plus possible leur propre environnement, ils voudraient bien participer. Mais d'autre part ils ont peur de participer dans la mesure où ils craignent, s'ils le font, de perdre leur propre autonomie et de se trouver limités et contrôlés par leurs coparticipants. Ce qu'on avait oublié en parlant de participation dans l'optique des relations humaines, c'est qu'il est beaucoup plus facile de préserver sa propre indépendance et son intégrité, quand on reste à l'écart des décisions que quand on accepte de participer à leur élaboration. » (1963, p. 252).

Michel Crozier note que, dans les faits, les individus essaient de « *négoier leur participation* » et qu'ils « ne la donnent que quand ils sont assurés d'en tirer des bénéfices qu'ils jugent suffisants » (1963, p. 252). Dans cette négociation, *les normes culturelles du milieu* jouent un rôle déterminant, en matière de relations d'autorité notamment. L'équilibre général du système bureaucratique dépend en effet des attentes et aspirations des individus d'une part, et des exigences de l'organisation d'autre part. Les exigences sont déterminées à la fois par les moyens techniques et par les normes culturelles qui façonnent les réactions individuelles (1963, p. 253).

En définitive, le système bureaucratique « offre aux individus *une très heureuse combinaison d'indépendance et de sécurité* » (1963, p. 253). Les règles protègent les individus, et la négociation pour la participation se joue à l'intérieur des domaines délimités par les règles.

I 3 c) Les modalités de comportements des individus : comment « participer sans s'engager »

Dans les espaces circonscrits par les règles, les individus sont « libres de donner ou de refuser leur contribution, de façon en grande partie arbitraire » (1963, p. 254). La palette des jeux possibles est alors la suivante : participer ou se réfugier dans un comportement de retrait, intérioriser les buts de l'organisation et s'engager profondément dans leur fonction ou ne donner d'eux-mêmes qu'une part superficielle, en réservant leurs forces pour leurs entreprises personnelles en dehors du travail » (1963, p. 254).

Ces comportements réduisent les chances de réalisation de soi et de reconnaissance des individus : « ils ont peu de chances de parvenir à imposer leurs idées et leurs personnes », « d'être distingués par leurs collègues ». Mais ils les rendent aussi moins vulnérables vis-à-vis de leurs pairs, de leurs chefs et de leurs clients : « ils ne risqueront pas l'échec et ils n'auront pas à faire face à l'hostilité » (1963, p. 254).

Michel Crozier pousse sa conclusion encore un peu plus loin, en montrant que la nature de la participation dans un système bureaucratique est une « *participation forcée* » très subtile, une « *participation sans responsabilité* » - à distinguer de la « participation

volontaire ». Cette *participation « clandestine et sans engagement »*, qui préserve la liberté de l'individu, lui permet ainsi de résoudre un dilemme crucial dans la problématique de la réalisation de soi (bien que Crozier n'emploie pas ces termes) : « *donner un sens à son travail par une participation à l'œuvre commune et sauvegarder son indépendance dans une situation où une prise de responsabilités officielles risquerait de l'aliéner* » (1963, p. 255).

En effet, la centralisation des décisions et leur impersonnalité n'épuisent pas totalement le désir de participation de l'individu : « D'une part, l'individu a besoin de participer et il sait que l'organisation ne peut se passer de sa participation. Mais d'autre part, il sait que l'organisation ne peut pas lui accorder les contreparties qu'il estimerait nécessaires pour qu'il puisse s'engager sérieusement et il ne veut pas risquer de perdre une part de sa liberté. » (1963, p. 254).

Crozier décrit les épreuves auxquelles est confronté l'individu en cas de participation active : « L'engagement dans le système organisationnel se double d'une *vulnérabilité très grande aux défauts de ce système* et en particulier à la *lourdeur et à l'irréalisme de circuits de communication* de type bureaucratique. » (1965, p. 135). Ce sont ces épreuves dans la confrontation à la logique bureaucratique qui nourrissent la peur, et renforcent le cercle vicieux de l'évitement : « Le nombre des échelons engendrent un *climat d'irréalisme et de méfiance dans les rapports humains*, qui suscite à son tour un *besoin de contrôle* et renforce ainsi, dans une sorte de cercle vicieux, le système organisationnel qui lui donne naissance. » (1965, p. 135).

M. Crozier fait en outre un détour sur ce qu'induirait la « véritable » participation : elle signifierait la remise en cause du commandement : « Notons au passage qu'il ne peut y avoir de participation consciente et volontaire sans que soit impliquée et remise en cause toute la chaîne de commandement. » (1965, p. 139). Bien évidemment, la remise en cause du « commandement » serait éminemment problématique dans un système hiérarchisé et autoritaire tel que celui bureaucratique. Remarquons que, par cette considération, M. Crozier pointait avant l'heure les limites du management participatif.

En conséquence, puisque d'une part la participation active est quasiment impossible, et puisque d'autre part les employés recherchent malgré tout des voies de participation, une palette très vaste de comportements possibles se présente. Tous permettent une participation qui ne va pas trop loin, qui n'est pas trop coûteuse à l'individu : « Les subordonnés, d'accord au fond pour participer au fonctionnement de l'organisation, ont peur de le laisser paraître, car ils ne veulent pas risquer de se trouver ainsi engagés ; ils ne participent, en apparence au

moins, que dans la mesure où l'on exige d'eux et où ils se trouvent, de ce fait, couverts par la contrainte. D'autre part, *entre la participation-aliénation*, qu'on découvre dans l'identification au leader ou dans la religion de l'organisation, *et la participation consciente et volontaire à des décisions qui engagent*, il existe *toute une gamme de situations en demi-teintes* dont doivent bien s'accommoder, dans la réalité, les membres des organisations actuelles, si exigeants qu'ils soient en matière de démocratie. » (1965, p. 139).

I 3 d) L'opposition entre intégration et participation

En corollaire de la pression à la non-participation, Michel Crozier établit que l'intégration dans le milieu social s'accompagne de l'amenuisement de l'expression du sens critique. En effet, comme le système valorise les comportements qui tendent vers l'impersonnalité et l'évitement, « L'intégration au sens restreint et passif du terme n'est pas du tout une bonne école pour la prise de responsabilité. » (1965, p. 149). Crozier oppose alors la participation à l'intégration : ce sont justement les employés critiques, et non pas ceux bien intégrés, qui sont moteurs dans la participation, et qui sont des « interlocuteurs valables » (1965, p. 149).

Dans ces circonstances, l'attitude de désinvolture est à prendre comme un signe de liberté, et non pas de refus : elle signifie paradoxalement que l'individu est enclin à participer activement. En effet, « Pour qu'il y ait participation active pour l'employé et fructueuse pour l'entreprise, il faut qu'il y ait engagement véritable et donc liberté de choix. Ainsi peut s'expliquer le paradoxal rapprochement entre la possibilité de participation et une attitude désinvolte (...). » (1965, p. 149).

Cette corrélation négative entre intégration et participation permet d'interpréter le résultat des enquêtes de M. Crozier selon lequel *la satisfaction des employés augmente avec leur ancienneté*. Cela est le cas à l'Agence comptable, et aussi dans les compagnies d'assurance qu'il étudie plus tard. Nous pouvons en outre penser que cette corrélation est aussi renforcée par la pression qu'exerce le groupe sur les individus : il serait mal vu de maintenir une parole négative ou critique si les pairs expriment de la satisfaction. Ainsi, les sentiments positifs des personnels augmentent systématiquement et régulièrement avec leur ancienneté : « Quand on entre dans l'entreprise on est relativement satisfait, puis les

premières années, de deux à cinq ans surtout, constituent une expérience assez douloureuse correspondant à la perte des illusions premières, ensuite, au fur et à mesure que l'on devient plus ancien, on est de plus en plus engagé et satisfait. » (Crozier, 1965, p. 102).

Ce constat ne signifie cependant nullement que le mécontentement (et donc potentiellement les plaintes) disparaît au bout d'un certain temps. C'est le deuxième résultat que M. Crozier tirera de son enquête dans les compagnies d'assurance : les sentiments de satisfaction et de mécontentement obéissent à des jeux sociaux, et si pour une population donnée la satisfaction l'emporte sur certains thèmes, le mécontentement subsiste sur d'autres. Par exemple, « à un niveau bas on se plaint moins de sa situation et plus de son travail ; à un niveau élevé on se plaint de sa situation et de l'entreprise mais pas de l'intérêt du travail » (1965, p. 107-108).

I 3 e) La norme de l'évitement et ses conséquences sur les sociabilités bureaucratiques

Michel Crozier affine encore un peu plus les conséquences de la centralisation sur les comportements dans « La centralisation », article de l'ouvrage collectif *Où va l'administration française ?* (Crozier et al., 1974).

Il montre que l'évitement est une norme très importante à prendre en compte pour comprendre la centralisation : *les bureaucrates sont portés par un désir de « non-relation » plutôt que par la « passion du pouvoir »* (Crozier, 1974, p. 17). Ces deux propositions ne sont certes pas incompatibles – l'évitement n'exclut pas la passion du pouvoir – mais on comprend que la notion d'intérêt ne permet pas d'expliquer à elle seule la banalisation de l'évitement. En effet, l'idée de la rencontre et de la coopération est tellement mal tolérée (sauf quand elle est clandestine) que l'on « spécialise instinctivement des échelons tampons » pour éviter « l'angoisse que suscitent les risques d'opposition et de conflit direct entraînés par des rencontres face-à-face sur des choix » (1974, p. 17). Ainsi, les bureaucrates sont *prêts « aux plus longs détours »* pour empêcher l'affrontement entre possibles antagonistes. Et quand par hasard la confrontation a lieu, elle est souvent tellement disruptive qu'on est heureux de revenir à la norme protectrice. » (1974, p. 17).

Les conséquences de l'évitement sur l'action collective sont intéressantes à noter. En l'occurrence, il serait même davantage pertinent de parler de « non-action » collective des employés. M. Crozier montre en effet que la résistance aux pressions bureaucratiques ne s'exprime pas par de la solidarité (comme c'est le cas chez les ouvriers), mais par l'indifférence et l'apathie. « Contrairement au groupe ouvrier, séparé et protégé autant qu'opprimé par la barrière de classe, *les employés ne résistent pas par la solidarité mais par l'indifférence et l'apathie, ou éventuellement en revendiquant un encadrement énergique et autoritaire.* » (1965, p. 135). Nous remarquons au passage que cette analyse est identique à celle de Renaud Sainsaulieu dans *L'identité au travail* (1977), au sujet de la culture de la « fusion » : le groupe recherche un chef qui impose les règles et arbitre les conflits en les rappelant ; le chef gardien des règles permet au groupe de préserver l'uniformité des comportements de ses membres, et ainsi sa cohésion. La norme de l'évitement favorise alors les comportements formels et dociles : « L'employé, façonné par la structure oppressive des entreprises, s'ouvre difficilement à la tolérance nécessaire au bon fonctionnement d'ensembles plus complexes. *Il résiste à l'ambiguïté et se réfugie dans le formel et dans l'obéissance.* » (1965, p. 136).

Ce trait amène à souligner un autre paradoxe de l'action collective : si la stratification porte entrave à la participation, sa diminution renforcerait par ailleurs l'apathie. « Les employés semblent avoir besoin de cette stratification ; sa décroissance dans la banque et dans l'agence comptable entraîne davantage d'indifférence et d'apathie, et conduit les intéressés à se polariser sur des différences plus minces ou même artificielles. » (1965, p. 109).

Nous pouvons en déduire, dans la foulée, que *la stratification constitue un moteur de l'action* tout autant qu'une source de frustrations des individus. La distinction stimule, le désir de différenciation est une motivation : *les individus et les groupes participent pour se distinguer les uns des autres, et cela stimule l'intérêt.* Le souhait de différenciation et le rejet de certains groupes et individus seraient ainsi à la fois un moteur et un résultat de l'action : « On ne peut participer aux activités d'un milieu que si les distances sociales au sein de ce milieu ne sont pas trop grandes et si l'on ne risque pas d'être rejeté. La stratification sociale d'une entreprise, c'est-à-dire sa division en groupes relativement homogènes et distants les uns des autres, a de ce point de vue deux conséquences contradictoires : d'une part, elle favorise la participation en offrant des unités de participation suffisamment homogènes ; d'autre part, elle la diminue dans la mesure où elle contribue, en accusant les différences, à rejeter certains groupes considérés comme inférieurs. Dans le milieu employé, passionné de promotion et de différenciation, on peut se demander si la stratification ne constituerait pas un

moyen important de stimulation de l'intérêt. On ne réussit à participer qu'en rejetant certains individus et certains groupes. Quand les différences disparaissent, l'enquête sur la banque semble le suggérer, la participation décroît. » (1965, p. 160-161).

La norme de l'évitement a ensuite toute une série de conséquences directes sur les relations de bureau, l'ambiance de travail, et les sociabilités.

Les individus sont tous très « sociables » mais ils ne parlent pas de leur « vraie responsabilité » dans l'organisation : « chacun s'arrange pour rester ésoérique pour les autres » (Crozier, 1974, p. 18). La culture bureaucratique est donc celle des *relations de façade*, de la *cordialité qui permet le maintien des sociabilités*, mais aussi du *secret sur l'activité réelle*, qu'il s'agisse des tâches, des responsabilités ou des prises d'initiative. La méfiance et le secret sont omniprésents.

Dans son raisonnement sur « les aspects humains de la stratification », J.-C. Thoenig montre que la stratification a des fondements culturels et psychologiques : « si l'administration française est une juxtaposition de féodalités détournant à leur profit les responsabilités qui leur sont confiées, la nature véritable de la stratification n'est ni juridique ni technique, mais psychologique et culturelle. » (Thoenig, 1974, p. 31). L'auteur décrit de façon éloquente l'ambiance qui règne dans les bureaux, du fait de la norme de l'évitement : c'est un climat de méfiance permanente et d'isolement pesant qu'il constate :

« Ce qui frappe d'emblée, c'est le climat d'isolement social dans lequel baignent les individus. Chacun travaille dans son coin, sans trop se soucier de ce que font les autres. Personne ne parle vraiment à personne. *On n'échange guère, mais on se démarque sans cesse.* Une méfiance latente court au sein du personnel. On ne se sent jamais sûr de pouvoir compter sur autrui. Les relations sont pauvres entre ceux et celles qui pourtant se côtoient à longueur de journée. On investit le moins possible, affectivement et intellectuellement, dans la vie du service. La tendance est grande de chercher hors du travail ce qui manque dans le bureau. Bref l'enthousiasme manque et le moral est mauvais. » (Thoenig, 1974, p. 31).

Il convient de noter les effets identitaires que produit l'isolement. En définitive, les individus se côtoient et se rencontrent sans se connaître vraiment. Ils existent et ils sont considérés avant tout pour leur statut. Peu importe ce qu'ils valent sur le plan professionnel et quelle personne ils sont réellement. La cordialité nécessaire est indissociable d'une sorte d'ignorance ou d'indifférence pour ce qu'est le collègue de bureau. Et le désir de distinction

individuelle alimente un peu plus cette tendance. La coopération est rendue difficile, le repli sur son domaine de tâche est patent. La solidarité de groupe est une pression forte pour ses membres, mais elle s'exprime de façon négative, par la lutte contre le favoritisme ou contre la distinction. Nous nous appuyons sur les descriptions de Jean-Claude Thoenig :

« L'isolement est culturel. Les individus n'arrivent pas à se voir tel que chacun d'eux est. *On ne perçoit autrui que de façon biaisée ou stéréotypée, par l'intermédiaire de préjugés*, comme s'il existait une sorte de racisme. Avant d'être un individu en particulier, on est défini par autrui et on se définit soi-même à travers le corps auquel on appartient ou la fonction que l'on occupe. On n'est pas Monsieur Untel mais agent principal de deuxième classe ou chef de bureau dans le service financier. *C'est cette identité seconde qui détermine ce que dans l'organisation l'individu est capable ou non de faire, ses aptitudes personnelles, ses réactions.* (...) On n'arrive pas à transmettre et à comprendre facilement car on ne parle pas le même langage. *La réalité est compliquée et transformée à souhait.* Il est très difficile de savoir ce que les gens font et comment ils le font. (...) »

« Les bureaux ressemblent à un univers balkanisé dans lequel à chaque instant s'érigent entre le personnel des barrières insurmontables. *Malgré l'existence d'un esprit-maison, la solidarité réelle est faible et la coopération effective est difficile.* Les uns et les autres n'arrivent guère à aborder directement les intérêts qui les unissent ou les opposent les uns aux autres. (...) »

« Chacun se trouve dans une situation telle qu'il lui est pratiquement impossible d'échapper au contrôle de ses collègues. Un conformisme sévère est exigé. *Les avantages particuliers ne sont pas tolérés mais combattus.* Un esprit rigoureusement égalitaire règne entre pairs. *Les seules différences reconnues entre individus sont déterminées par un facteur impersonnel : la règle d'ancienneté.* Celle-ci est un mécanisme d'inégalité qui est extérieur au travail et qui est automatique car il s'applique de la même manière à tous. Le groupe des pairs exerce une vive contrainte sur chaque individu. La solidarité entre collègues est un devoir moral auquel l'individu ne peut pas ne pas consacrer son attention, sous peine d'être mis à l'écart du seul milieu, dispensant un véritable support affectif. D'autre part *cette solidarité est seulement négative.* Elle peut s'exprimer contre l'administration, contre la direction du service et éventuellement contre les syndicats mais, en revanche, rarement dans une perspective constructive. » (Thoenig, 1974, p. 32-34).

La centralisation et la stratification ont aussi des conséquences notables sur les relations hiérarchiques : elles produisent une autre norme, celle de *la déférence* vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques. Nous avons vu que le cercle vicieux bureaucratique vide l'autorité de sa substance, car le chef a finalement peu de possibilités d'intervenir directement dans les affaires de ses subordonnés. Jean-Claude Thoenig ajoute que le manque de substance de l'autorité la vide finalement « de ses manifestations les plus éprouvantes » (Thoenig, 1974, p. 36). La conséquence en termes culturels est que, dans le contexte bureaucratique, le respect de l'autorité permet à l'individu de se protéger et d'accéder à l'autonomie, et cela encourage les comportements d'allégeance. En effet le respect de l'autorité conditionne le degré d'autonomie des subalternes. Et quand le chef fait pression sur le groupe par une intervention qui est le plus souvent modérée car impersonnelle, son autorité est acceptée car elle est extérieure au groupe. Ainsi, l'autorité est acceptée et même respectée, plutôt que rejetée, car « elle libère les individus en même temps qu'elle les restreint dans leurs initiatives car elle réduit les risques de conflits et de tension lorsque les individus de niveaux hiérarchiques différents se trouvent en relation de dépendance personnelle directe. » (Thoenig, 1974, p. 36). Ce raisonnement est aussi valable pour l'encadrement dans la mesure où les carrières sont régies par la règle de l'ancienneté, ce qui procure une certaine indépendance du chef vis-à-vis des pressions et de la coopération de leurs subordonnés et de leurs collaborateurs.

Une dernière conséquence de l'isolement et de l'évitement soulève *un paradoxe : le développement d'une identification commune*. Les individus savent que leur sort est relativement indépendant de celui de leurs collègues, puisque les conflits et leurs modes de résolution sont transférés à l'extérieur du groupe d'appartenance. « L'ancienneté diminue sensiblement les occasions de concurrence directe et facilite l'égalité de condition entre collègues. Chacun est soumis à une aune impersonnelle qui est la même pour tous. » (Thoenig, 1974, p. 36). Le point déterminant, en termes d'ambiance et de relations, dans le groupe est que c'est par la revendication collective que les individus peuvent améliorer leur sort. Par conséquent, le groupe est fortement investi par les individus. La solidarité est vivace entre pairs : « l'égalité de fait favorise l'épanouissement d'un milieu affectif. C'est ainsi que *le sentiment de solidarité entre pairs, entre « camarades », est ressenti d'autant plus fortement qu'il est vidé de toute référence concrète*. Dans la plupart des cas, ceux qui se sentent ainsi soudés les uns aux autres par l'esprit de corps n'ont guère de contacts entre eux,

travaillent dans des services différents et même ne se voient jamais. *On éprouve des affinités d'autant plus communes que par ailleurs on n'est pas lié par des rapports effectifs de travail.* » (Thoenig, 1974, p. 37).

Ce résultat s'explique bien si l'on considère un de nos constats précédents : les relations sont de façade à l'intérieur du groupe. On peut penser que, comme les relations individuelles, la solidarité est toute relative et mouvante. Le groupe se sent solidaire en cas de menace extérieure. La menace peut également venir de l'intérieur en cas de favoritisme, et en ce cas les membres du groupe souhaiteront disposer d'un chef autoritaire. Ces éléments expliquent aussi que la solidarité n'interdise pas les relations affectives et les jalousies : il n'y a pas de paradoxe si l'on tient compte du fait que la cohésion est fondée sur la préservation des intérêts individuels. M. Crozier le note d'ailleurs au sujet de l'univers de travail des employés de bureau : la stratification, qui « s'exprime toujours à l'occasion du travail », conduit à « *une très forte implication de nos interviewés dans les prestiges et prérogatives de leur occupation.* » (Crozier, 1965, p. 109).

I 3 f) Un jeu de défense généralisé

En corollaire de la participation forcée, le jeu de défense est finalement celui le plus représenté dans le système d'action bureaucratique. Pour Michel Crozier, cela signifie que « celui qui gagne est celui qui ne s'engage pas, qui ne devient pas vulnérable en prenant des initiatives ; c'est aussi celui qui garde son comportement secret et ne permet pas à ses partenaires d'avoir barre sur lui. L'erreur due à une initiative est punie et le succès très peu récompensé. » (Crozier, 1974, p. 18).

M. Crozier (1965) montre que deux types de jeux dominant majoritairement dans le système d'organisation bureaucratique : *le jeu de défense et le jeu de la promotion sociale*. Il les définit comme suit : le jeu de défense « entraîne une sorte de retrait et d'aliénation dans la situation présente », tandis que le jeu de promotion et d'ascension sociale « se traduit dans la vie de tous les jours par une tendance constante à déprécier la situation présente, dans la perspective de la situation à venir possible ». L'un est individuel, l'autre collectif : « Le jeu de défense est toujours un jeu collectif. Il exprime davantage le déterminisme des situations. Le jeu d'attaque est un jeu beaucoup plus individuel, qui devient de plus en plus fructueux au fur et à mesure que l'avance acquise autorise une plus grande liberté de choix. » (Crozier, 1965,

p. 208). Les deux jeux sont profondément mêlés et peuvent se retourner : la défense se transforme alors en attaque. C'est par exemple le cas du syndicalisme qui « attire les « faibles » et leur donne accès à la promotion sociale », tout comme le permet l'appartenance à l'encadrement (Crozier, 1965).

Michel Crozier souligne dans la foulée la conséquence de la prégnance du jeu de défense et du jeu de la promotion sociale sur l'action collective : *les employés sont à la fois en lutte contre le système dominant et attirés par lui*. Cela génère une certaine « ambiguïté de la situation d'employé » : il est attiré par les classes supérieures tout en n'acceptant pas l'aliénation. C'est en raisonnant par comparaison à la classe ouvrière que M. Crozier établit son résultat, et il montre que les employés sont davantage tiraillés que les ouvriers, qui ont eux une « conscience de classe » et une aspiration à la promotion sociale plus modérée. L'employé est au bas de l'échelle sociale de l'administration, mais au moins il est sur l'échelle, contrairement à l'ouvrier qui ne se sent pas concerné par la possibilité de promotion sociale. Ce qui permet de montrer les ambiguïtés de jeux : « D'un côté l'employé participe au jeu de la promotion individuelle, de l'autre il joue le jeu de la défense collective. Il ne peut participer vraiment au système de rapports humains fonctionnaliste, car il se trouve encore arrêté par des barrières sociales et culturelles. Mais en même temps, il ne veut pas s'aliéner tout à fait dans la fidélité bourgeoise traditionnelle, ni se figer dans une attitude de défense collective, car il ne veut pas renoncer à sa chance de promotion. Il utilise donc deux stratégies à la fois, insistant davantage sur l'une ou sur l'autre en fonction de ses atouts personnels propres. » (Crozier, 1965, p. 208).

1 3 g) Un tableau final très contrasté sur le vécu au travail

En dernière analyse, c'est une conclusion très nuancée et très sombre que tirent Michel Crozier et Jean-Claude Thoenig des conséquences du système bureaucratique sur le vécu des individus. Les avantages tirés de la protection sont fortement entachés par le prix à payer en termes d'isolement, d'anxiété, et de confrontations incessantes à la lutte pour le pouvoir. Nous restituons deux citations conclusives éloquentes :

« Le monde bureaucratique est un monde tout à fait *arbitraire*. Les membres du système sont protégés, mais c'est au prix d'un isolement de la réalité qui est difficile à

supporter. Ils ont la sécurité, c'est vrai, ils sont protégés contre la sanction des faits, mais cela signifie en même temps qu'ils n'ont *aucun moyen de mesurer leur propre effort*. Cet isolement de la réalité, ce manque de possibilités de mesure ont pour conséquence *une sorte d'anxiété particulière*, secondaire pourrait-on dire, *qui permet d'expliquer l'importance exceptionnelle de tous les problèmes de relations humaines à l'intérieur d'un système bureaucratique. Ce que les bureaucrates gagnent en sécurité, ils le perdent en réalisme* ; il leur faut se reposer sur les sanctions pour juger de leur propre réussite. Leur monde, de ce fait, est *un monde de luttes mesquines pour le prestige et de petites querelles impossibles à trancher dans une guerre de positions perpétuelle*. Ils échappent, en partie, à l'anxiété de l'homme moderne, incertain de son statut, mais *ils développent, à la place, le point de vue étriqué et l'acharnement dans la lutte pour le pouvoir*, qui sont les caractéristiques d'un système social trop rigide. » (Crozier, 1963, p. 256).

« La centralisation impersonnelle éliminant tout arbitraire humain dans l'activité administrative suscite tout naturellement son contraire : *le pouvoir parallèle fondé sur la dépendance, l'arbitraire et le chantage*. Pourquoi ? Parce que dans un système trop bien réglé, ceux qui doivent faire face à des événements imprévisibles sont capables d'utiliser l'incertitude qu'ils contrôlent pour exercer de l'influence sur leurs collègues qui seront affectés par cette incertitude et sur l'organisation tout entière qui aura été incapable de la prévoir. » (Crozier, 1974, p. 22).

II- REGULATION BUREAUCRATIQUE ET PLAINTES A LA CAISSE

Partant des traits généraux de la régulation sociale bureaucratique, nous considérons à présent le cas de la Caisse et nous montrons dans quelle mesure il est assimilable à ce que montre Crozier sur le phénomène bureaucratique (1). Puis nous interprétons le phénomène de plainte à l'aune des caractéristiques organisationnelles, relationnelles et culturelles de la Caisse (2).

II 1) Un monde stable, protecteur et pesant à la fois

L'univers de la Caisse offre aux individus une combinaison de protection d'une part, du fait de l'épaisseur des règles du travail et de la gestion des parcours et carrières, et d'oppression d'autre part, du fait des relations impersonnelles, de la normalisation des comportements, de la pression du groupe sur l'individu, et de la pesanteur des modes de fonctionnement et de gestion. Nous mobilisons les éléments du décor organisationnel, que nous reprendrons par la suite pour éclairer le ressenti des agents (nourrissant éventuellement leur plainte), les modalités d'aménagement des attitudes et des comportements vis-à-vis des attentes de l'organisation, et les identités et cultures au travail.

II 1 a) Le travail

Pour ce qui concerne le travail, nous avons vu précédemment les conséquences de l'idéal bureaucratique sur l'organisation et les modes de fonctionnement : l'exécution de la mission régaliennne implique un découpage hiérarchisé et formalisé des domaines d'activité, des tâches et prérogatives, des grades et des fonctions. Le poids et la minutie des prescriptions pour la réalisation des tâches (nombreux règlements et procédures, règne du formalisme et de l'écrit) garantissent une certaine tranquillité aux agents : s'ils exécutent leur tâche « normalement », conformément aux prescriptions, ils satisferont les attentes de leur hiérarchie. Ainsi, la règle protège l'individu autant qu'elle le contraint. Les agents savent d'ailleurs qu'ils n'ont pas intérêt à outrepasser les prescriptions car cela serait considéré comme une intrusion dans le domaine d'autrui ou comme une tentative d'exercer son influence sur un autre. C'est donc bien la « participation en demi teinte » soulignée par Crozier que l'on retrouve à la Caisse. La tranquillité est aussi nourrie par des modes d'évaluation relativement lâches et lointains : la hiérarchie évite le face-à-face, elle contrôle les résultats des agents sur la base de tableaux de bord et indicateurs d'activité, mais elle n'est pas présente dans les bureaux et elle ne s'immisce pas dans les modes opératoires. L'agent est supposé techniquement compétent et ce qui compte est qu'il respecte les consignes. Des mesures de contrôle sont établies à chaque niveau d'exécution, le niveau supérieur étant en droit de remettre en cause les résultats de ses subalternes. Du fait de la prégnance du système de contrôle, aucun agent expérimenté ne s'offusque que son responsable ou même ses collègues s'arrogent un droit de vérification, ni que son travail soit repris, voire corrigé, sans qu'il soit consulté.

En sus de la réalisation conforme de la tâche, les agents doivent respecter les règles de gestion du personnel. La question du respect des horaires de travail est particulièrement prégnante. Si c'est le cas, et si l'agent ne s'absente pas trop longtemps de son bureau (au-delà de 20 minutes une pause est considérée comme louche par l'entourage), le chef ne sera pas trop regardant sur ce que fait l'agent pendant sa journée.

Le découpage minutieux et relativement abstrait des activités et des prescriptions, associé à la longueur de la ligne hiérarchique, impliquent que les agents d'exécution sont éloignés du niveau décisionnel et qu'ils n'ont pas forcément la vision de l'utilité du travail qu'on leur demande de réaliser. Et ce d'autant moins que, comme nous le savons, la « raison suprême » régaliennne favorise une culture du secret et du respect de l'autorité – ainsi les chefs n'ont pas à justifier leurs demandes, en aucune circonstance. Nous constatons néanmoins que certaines personnes ont conscience de l'utilité de leur travail, même lointaine : derrière la tâche standardisée qu'elles réalisent se cache la déclinaison des objectifs de la mission régaliennne, et elles la visualisent. Par exemple, le pilote d'une ligne informatique sait lorsqu'il est devant son écran de contrôle que les codes binaires numériques défilant correspondent à des flux d'informations de la plus haute importance pour la régulation du marché. On s'aperçoit ainsi que certains agents s'approprient les finalités de leur travail et ont un sentiment d'utilité, alors que d'autres vivent leur travail comme routinier.

En outre, une relative sous-charge de travail des agents est tolérée des responsables hiérarchiques, d'autant que la masse d'activité n'est pas forcément suffisante pour occuper tout le monde toute la journée. Cela est principalement dû au fait que l'organisation privilégie la qualité du travail et la minutie du contrôle. Les effectifs alloués à un domaine d'activité sont suffisamment conséquents pour avoir les moyens d'atteindre des résultats quasiment parfaits en termes de qualité et de fiabilité (des enjeux financiers importants sont à la clé). Mais ni la hiérarchie ni les agents concernés ne jugent que ces situations sont des problèmes. La logique organisationnelle promeut un travail sans réelle pression sur les délais d'exécution et l'adoption de rythmes d'activité relativement confortables. Il est normal et admis que l'agent soit en sous-charge de travail et que sa journée traîne parfois en longueur. En revanche, il n'est pas envisageable d'accorder des aménagements horaires : l'agent est tenu d'être en poste durant les plages horaires légales quelle que soit sa charge d'activité, de même qu'il est tenu de limiter ses heures de travail à la fourchette légale même en cas de pic d'activité ou de pression sur les délais. En cas de sous-charge, l'évitement des relations de face-à-face ne favorise pas la mise en place d'aménagements des situations de travail, comme par exemple permettre à l'agent de réaliser de nouvelles tâches. Ces situations de sous-charge

de travail, en général relativement bien acceptées par les agents qui s’y adaptent, peuvent toutefois comporter une intensité dramatique pour certains, qui disent alors souffrir d’ennui au travail. Ces personnes-là sont celles qui ne parviennent pas à renoncer à leur volonté de se sentir utile et de faire un travail intéressant (nous évoquerons leur profil identitaire dans le chapitre ultérieur). Nous avons pu en rencontrer à plusieurs reprises durant notre mission à la Caisse, et nous avons même mené un entretien à ce sujet avec une personne concernée. Il ne nous semblait pas possible d’interroger le thème de l’ennui de façon centrale et approfondie dans le cadre d’une interview, mais une opportunité s’est présentée à nous et nous a fourni des éléments de compréhension du phénomène organisationnel systémique qui sous-tend l’ennui. Voici la restitution de cet entretien, sous forme de récit. Nous le formulons à la première personne pour en faciliter la lecture.

Un entretien sur l’ennui

L’opportunité d’effectuer cet entretien avec une exécutante du siège s’est présentée par hasard. L’opportunité se présente ainsi : à l’occasion d’un « phoning » pour constituer l’échantillon nominatif d’une enquête de la DGRH, j’appelle une personne dont j’ai tiré le nom au sort sur la liste des agents correspondant au profil que je veux interviewer – ceux susceptibles de postuler à un mi-temps de longue durée dans le cadre du plan de départ volontaire de l’entreprise. La personne ciblée décroche - appelons la « Michèle ». Je me présente comme un agent de la DGRH, et je précise l’objet de mon appel. Je lui demande si elle est d’accord pour répondre à mes questions, maintenant ou plus tard. Sa réaction immédiate est : « Oh ! Vous ne me dérangez pas du tout ! J’ai tout mon temps ! ». Cette formule m’intrigue et je demande à Michèle ce qui fait qu’elle « ait tout son temps », et elle me répond : « Je n’ai pas de travail. ». Après un temps de latence dû à ma stupeur, je propose à Michèle la chose suivante : faire un entretien sociologique sur son travail, en l’occurrence sur le manque de travail et sur l’ennui. Comme elle l’accepte, je lui demande quelles seraient les conditions favorables pour faire cet entretien. Michèle répond qu’il peut avoir lieu tout de suite, par téléphone. Comme je m’inquiète de la confidentialité de ses propos, elle répond que de toute façon toutes les personnes de la section avec qui elle travaille et qui sont dans le bureau sont au courant de sa situation.

Cette précision de l’interviewée sera le point d’entrée de l’entretien : comment se fait-il que Michèle soit dans une situation pareille si le problème est publicisé ? De fil en aiguille, j’apprends les choses suivantes sur sa situation :

Elle a été nommée six mois auparavant au secrétariat de la section. La charge de travail est partagée avec une autre personne, une femme, qui a les faveurs du chef, et qui est très ancienne dans la section. Le chef attribue en priorité les tâches à réaliser à la collègue de Michèle. Celle-ci est par conséquent en sous-charge de travail. Dans un premier temps, elle l'a mal supporté. Elle a essayé d'obtenir de sa collègue une meilleure répartition du travail, pour l'aider, mais sa collègue a refusé. Elle est aussi intervenue auprès du chef de la section pour lui dire que cette situation lui semblait absurde, et que son inoccupation lui pesait pendant sa journée de travail. La réponse du chef a été qu'il comprenait le problème mais qu'il était impuissant à le résoudre, car revoir la répartition des tâches avec la collègue de Michèle serait trop compliqué et générerait un conflit. Le chef a assuré Michèle de sa compassion.

Michèle a également pris des informations pour obtenir une mutation dans une autre section. La réponse des services de gestion du personnel est qu'une mutation ne peut pas intervenir moins de deux ans après la prise de poste, soit pas avant un an et demi dans le cas présent.

Lorsque je demande à Michèle si elle ne peut pas, de sa propre initiative, et éventuellement de façon clandestine, trouver des tâches à réaliser auprès des autres membres du groupe, Michèle répond que ce sont des experts qui travaillent de manière autonome, sans secrétaire. En outre, sa collègue risquerait de s'en offusquer et de la dénoncer auprès de leur chef. Quant à aller voir dans les bureaux voisins si Michèle peut apporter son aide à quoi que ce soit, « cela ne se fait pas » (sic) : l'autorisation du chef est absolument indispensable pour prendre ce genre d'initiative. Et il serait vain de demander à un chef de « prêter » un agent à un autre chef car cela ne se fait pas non plus, l'effectif disponible dans la section étant un signe distinctif pesant dans les luttes d'influence.

Nous évoquons alors dans l'entretien les dispositions de Michèle au jour J et pour l'avenir. A ce jour, Michèle me dit en être au point où elle ne se cache même plus de son inaction : elle n'en a plus honte, elle fait ostensiblement autre chose sur son lieu de travail, comme par exemple lire la presse magazine, faire des mots croisés, préparer son album photo, jouer sur l'ordinateur, ou toute autre trouvaille qui lui permet de passer le temps. Ses absences du bureau tendent également à s'allonger, Michèle s'accordant des temps de pause et de sorties (médiathèque du C.E., visite aux collègues dans d'autres bureaux) de plus en plus généreux. Michèle ne voit pas d'alternative : sa mutation est bloquée et le problème est insoluble avec son chef. Malgré tout, elle se sent minée par cette situation. Elle a l'impression de perdre des compétences, de « désapprendre », de ne plus savoir faire : quand on lui confie

une tâche, elle se trouve lente à la réaliser. Elle dit le vivre mal et cela la perturbe dans sa journée et dans sa vie privée également. Son adaptation à la situation trouve ses limites : malgré tout ce qu'elle invente comme aménagements pour tenir, elle se sent affectée et disqualifiée par cette situation. Elle a profité du plan social comme d'une opportunité pour réduire son temps de travail (elle passera bientôt à mi-temps). Elle envisage de consulter un représentant syndical pour lui exposer son problème et essayer d'obtenir une mutation.

Comment caractériser le discours de Michèle par rapport à la plainte ? Son propos n'était pas larmoyant : elle faisait état des difficultés rencontrées et de la situation douloureuse qu'elle vivait en décrivant assez finement la configuration de la situation. Son mal-être était cependant manifeste d'un bout à l'autre de l'entretien et elle exprimait explicitement ce en quoi sa situation la fait souffrir. Michèle se sentait aussi glisser vers une apathie, une diminution de son énergie pour lutter contre cette situation qui durait déjà depuis six mois. Elle nous semblait au bord du « désespoir », tel que nous l'avons défini précédemment, caractérisant un individu en souffrance quand il n'a plus les ressources pour interpeller une tierce personne.

II 1 b) La gestion du personnel

Pour ce qui concerne les modes de gestion du personnel, nous avons vu que les agents bénéficient d'une sécurité de l'emploi, d'une garantie de faire carrière à l'ancienneté, et d'une rémunération plutôt avantageuse. L'offre de formation professionnelle est également abondante, à commencer par les possibilités de reconversion d'un métier à un autre et par celles de préparation des concours internes.

Le contrepoint de cette protection statutaire est une certaine rigidité dans la gestion des parcours professionnels. On peut tout d'abord noter qu'un contrôle permanent s'exerce sur le respect des devoirs statutaires. Ainsi, le responsable hiérarchique mais aussi les collègues - qui sont soucieux de vérifier que personne dans le groupe ne bénéficie d'un traitement de faveur - vérifient-ils que « l'agent est bien géré », selon la formule en vigueur. Cela signifie que l'on cherche à s'assurer que les obligations légales sont bien remplies par l'employé et que les droits dont il dispose ne sont pas usurpés, en particulier : le pointage des horaires, les règles pour bénéficier de congés ou de « R.T.T. », les droits sociaux qui dépendent de la catégorie statutaire (par exemple un agent externe n'a pas droit au tarif préférentiel de

restauration ou de la coopérative), etc. Si le contrôle est si prégnant, c'est pour respecter le principe d'égalitarisme entre agents, car toute dérogation individuelle paraît induire une réaction négative des autres membres du groupe et une pression sur l'individu. En cas d'arbitrage nécessaire, la règle implicite appliquée accorde gain de cause au « plus ancien dans le plus haut grade », selon la formule connue de tous les agents de la Caisse. Ce principe comporte l'avantage de pouvoir résoudre les litiges en respectant le principe de l'impersonnalité et de l'égalité, tout en réduisant les relations d'ajustement en face-à-face toujours coûteuses dans la logique bureaucratique. Il s'applique à toutes les questions de gestion quelles qu'elles soient, y compris pour ce qui relève des tensions dans la vie de bureau : le réglage de la température et de l'aération, la disposition de la table de travail par rapport à la fenêtre, les priorités dans la planification des congés annuels, etc. La prégnance du contrôle permet aussi de canaliser les jeux apparemment répandus autour de la règle de gestion. Par exemple, certains agents sont connus au siège pour faire des « heures de couloir »⁶², c'est-à-dire pour passer du temps comptabilisé sur leurs heures de travail à flâner dans les couloirs ; ou encore pour grappiller chaque jour quelques minutes de décompte horaire en quittant systématiquement leur bureau à l'avance de manière à pointer à l'heure pile à la « badgeuse ».

L'importance du contrôle est rentrée à un tel point dans les mœurs qu'il est normal et monnaie courante de demander à un agent des informations sur sa situation personnelle, même lorsque l'on ne travaille pas avec lui : de quel régime horaire bénéficie-t-il, doit-il « badger » ou non (les personnes au forfait en sont en effet dispensées, ce qui est un signe distinctif), dans quel secteur du bâtiment badge-t-il, dispose-t-il d'un logement d'entreprise, etc. Ces questions peuvent paraître intrusives pour quelqu'un qui n'y est pas habitué, comme c'est le cas à l'embauche par exemple. Avec l'expérience, les agents apprennent que ces questions sont admises et monnaie courante, et surtout ils apprennent à rester discrets sur les régimes d'exception dont ils pourraient bénéficier. On retrouve là l'idée que la distinction est difficilement supportée dans un univers formalisé, géré par des règles impersonnelles et égalitaires, et que le groupe surveille l'application des critères communs. La tendance à la vigilance – si ce n'est à la surveillance – est favorisée par le fait que certaines informations sur le personnel sont diffusées par l'intranet : l'annuaire des agents donne accès à des fiches nominatives où figurent le statut, le grade, le service, et l'année de naissance.

⁶² Cette pratique est tellement répandue qu'un qualificatif a été institué pour la désigner.

La primauté accordée au statut et aux règles formelles peut induire une tension avec la logique professionnelle et la reconnaissance des compétences possédées. L'appartenance à une catégorie du personnel et le grade déterminent la fonction que peut occuper l'agent, indépendamment de son savoir-faire et des connaissances qu'il maîtrise. Cela pose un dilemme dans les affectations après le recrutement : un service ayant besoin d'embaucher une personne d'un profil particulier (bilingue par exemple) ne pourra pas faire valoir son besoin pour avoir priorité sur l'affectation d'un agent car, en théorie, les agents ayant réussi le concours peuvent être affectés à n'importe quel poste correspondant à leur grade, quel que soit le domaine d'activité et le profil requis. De même, un agent possédant une compétence particulière ne pourra pas la faire valoir pour obtenir une affectation sur un poste précis et il ne sera pas prioritaire par rapport à l'ensemble des autres agents ayant été recrutés dans la même « promotion ».

La même tension entre grade et compétences se retrouve en cours de carrière. Dans la catégorie d'encadrement, obtenir une promotion implique nécessairement, à certaines étapes du parcours, un changement de domaine d'activité (de « métier », comme on le dit à la Caisse). Cet impératif peut poser problème aux agents concernés qui n'ont pas forcément envie de quitter une filière dans laquelle ils ont développé une technicité et à laquelle ils peuvent être attachés, ni à leurs encadrants et collègues qui, en cas de mutation, doivent gérer le recrutement et la formation d'un nouvel entrant, ce qui peut prendre plusieurs années dans des domaines qualifiés.

La compétence peut aussi entrer en concurrence avec le grade quand l'agent exerce des tâches qui dépassent ses prérogatives catégorielles. C'est par exemple le cas des agents secrétaires comptables qui encadrent une équipe. Cette fonction est normalement dévolue aux agents de la catégorie d'encadrement, mais des dérogations existent quand l'encadrement de l'équipe requiert une longue expérience du domaine et une légitimité fondée sur l'expertise technique. Dans ce cas, le « cadre sans de grade » exerce sa tâche sans reconnaissance statutaire, ce qui a des répercussions sur son avancement et sur sa rémunération. Mais la personne est aussi susceptible de disqualifications administratives si, par exemple, un agent venait à dénoncer la légitimité de ses décisions qui, sur le papier, n'ont pas valeur de décision hiérarchique. L'encadrement de proximité peut également être mis en porte-à-faux par cet état de fait : outre la sanction administrative encourue pour avoir toléré, voire encouragé et couvert, un contournement de la règle, il doit justifier sur le plan professionnel les raisons pour lesquelles il confie des tâches à un non cadre, comme par exemple quand il s'agit de représenter le service à une réunion transversale. Dans ces cas-là, certains cadres assistent à la

réunion en tant que représentant officiel du service, ce qui permet de « sauver la face » sur le plan statutaire, mais ils s’y rendent en tandem avec leur subordonné possédant l’expertise technique, ce qui permet d’assurer une certaine efficacité pendant la réunion. Il faut noter que tous les cadres ne sont pas disposés à réaliser cet aménagement car la participation à une réunion peut revêtir une importance symbolique et représenter être un signe distinctif qu’ils ne sont pas prêts à offrir à leur subordonné. Dans ces cas, le cadre préfère préparer les dossiers avec l’expert et représenter lui-même le service, même s’il ne maîtrise pas vraiment à fond les sujets évoqués. Au final, le contournement de la logique administrative dans une finalité d’efficacité professionnelle peut générer de telles vicissitudes que l’agent comme son encadrant finissent par ressentir une lassitude. Comme nous le confiait un chef de service du siège en entretien : « on fait la danse du ventre à nos agents pour qu’ils acceptent de patienter en attendant que le grade colle à leur emploi ». Mais cet exercice est délicat et, qui plus est, non garanti de succès tant la gestion centralisée et paritaire des avancements éloigne le chef de service de la sphère décisionnelle et réduit sa marge de manœuvre dans la défense des dossiers. La recherche permanente d’aménagement professionnel peut être usante pour les deux parties, comme le montrent les cas de démissions de l’entreprise et de demande de mutation fonctionnelle.

D’autres cas de tension entre grade et compétences relèvent de la non-prise en compte par la logique bureaucratique des acquis de l’expérience et de la formation au cours de la trajectoire professionnelle. Par exemple, un agent qui a participé à un travail en projet qui lui a permis de développer de nouvelles compétences, ou qui a suivi une formation professionnelle longue, ne peut pas faire valoir cet argument lorsqu’il revient dans son poste, et est censé faire table rase de ces acquis. Cette situation n’est pas forcément exceptionnelle en entreprise, mais en revanche nous avons été surpris par le peu de légitimité des arguments professionnels auprès des décideurs, soit finalement par la disqualification des compétences détenues et par les résistances des acteurs à la dérogation statutaire, alors que des besoins de recrutement existaient. Ainsi, par exemple, un agent ayant suivi une formation continue en psychologie et possédant un diplôme de troisième cycle avec une expérience clinique, a « stationné » pendant plusieurs années dans son poste en agence locale, sur des tâches administratives, alors qu’il possédait pour présenter sa candidature à un poste vacant d’étude et de conseil au siège. Autre exemple : une personne formée à l’histoire et ayant largement contribué à la valorisation du patrimoine historique de la Caisse a attendu pendant plusieurs années pour sortir de la clandestinité (elle travaillait sur le patrimoine en parallèle à son poste officiel) et, malgré sa nomination officielle à ce jour, elle rencontre encore des difficultés à

contribuer aux travaux d'étude et de recherche car elle ne possède pas le grade de personnel de direction. Outre ces deux exemples instructifs, nous avons noté qu'il est fréquent de rencontrer des personnes qui, dans les relations informelles de bureau, prennent soin de préciser ce qu'elles sont par ailleurs, par exemple : « je suis secrétaire comptable, mais j'ai un DESS de G.R.H » ou « un D.E.A en sciences politiques ». Nous interprétons la récurrence de ces propos comme étant le signe de la difficulté à exister en tant que personne dans un univers bureaucratique impersonnel où l'on accorde la primauté à l'«étiquetage» statutaire. Nous avons aussi constaté que dans ces cas-là les personnes cloisonnent deux sphères : ce qu'elles sont dans leur fonction à la Caisse, et ce qu'elles sont « réellement », qui peut parfois se révéler très inattendu, comme le cas d'une personne plutôt discrète et éteinte dans son travail qui exerce des responsabilités politiques d'élue municipale.

II 1 c) Les comportements et attitudes

Nous l'avons déjà évoqué : la Caisse est un monde conformiste où les comportements d'obéissance et de déférence sont valorisés. Nous voudrions mettre en évidence quelques indices empiriques qui montrent comment s'opère la distinction et quels sont les signes de puissance sur lesquels repose la stratification sociale.

La configuration des lieux du travail donne des indices sur l'importance des personnes qui y exercent. Par exemple, nos observations au siège nous ont appris qu'un Directeur Général disposait d'un circuit de déplacement particulier : son bureau est relié à celui de son secrétariat et de ses Directeurs par des portes intérieures, faisant communiquer les pièces entre elles, de sorte que le D.G. n'ait pas à emprunter le couloir commun pour se rendre d'une pièce à l'autre. Cet aménagement procure une certaine commodité dans la coordination avec ses collaborateurs, et elle permet aussi d'échapper aux contacts avec le commun des agents, et notamment, nous a-t-on dit, avec les responsables syndicaux, ce qui n'est pas négligeable en période de grève. Ainsi, s'il le souhaite, le Directeur Général peut se déplacer tout en restant inaccessible à la plupart des agents. Quant aux bureaux des dirigeants, ils sont spacieux et décorés dans un style Empire, avec un mobilier précieux et un cabinet de toilette privé. La partie du bâtiment où est situé le bureau d'un Directeur Général dispose d'une antichambre dans laquelle est posté un « garçon » comme on le dit couramment à la Caisse, soit un

« garçon de service » selon le titre officiel, qui joue le rôle de majordome à la disposition du « cabinet » du D.G. pour tout ce qui concerne la logistique (circulation du courrier interne, manipulation des fournitures et photocopies par exemple) et la gestion des déplacements dans l'espace de proximité.

Un grand nombre de signes nourrissent la distinction dans la vie quotidienne au siège. Les agents expérimentés savent les identifier et décoder à travers eux ce qu'ils signifient sur la place symbolique des uns et des autres. Nous avons ainsi observé que le fait de figurer sur la liste de circulation de la pochette des documents internes est une marque d'importance, tout comme le fait d'être invité aux réunions de service. La configuration du bureau est signifiante : un bureau collectif est moins valorisant qu'un bureau individuel, et la superficie et le nombre de fenêtre donnent des indices sur l'importance de la personne qui l'occupe. Sur l'organigramme, seuls les agents qui sont chefs de service et au-delà sont cités nominativement. Le fait d'être un cadre autonome, c'est-à-dire travaillant au forfait sans obligation de décompte des horaires journaliers, est un statut privilégié et fait l'objet de convoitises. Fréquenter l'espace cafétéria et la machine à café ne se fait pas quand on est d'un niveau hiérarchique élevé, mais cela est envisageable pour un chef de service ou un cadre de direction en position d'expertise. D'ailleurs, les mouvements de personnel à la cafétéria font l'objet d'observation des uns et des autres car ils renseignent sur les affinités personnelles. Selon le cercle de relations interpersonnelles, on préférera retrouver ses collègues à la machine d'un étage particulier et à un horaire particulier, la fréquentation de ces lieux-là étant régie par l'habitude, tout comme les « troquets » ont leurs habitués. Les déplacements vers le restaurant d'entreprise font aussi l'objet de préférence : emprunter les rues « de derrière » permet d'éviter le flux des agents, et partir à une certaine heure permet de limiter les rencontres (11h30 est l'heure habituelle des « ouvriers » pour aller déjeuner, 12h l'heure des exécutants, 13h celle des cadres, et 14h celle des personnels de direction). Le restaurant « du haut » où le service se fait à table est plutôt celui des cadres. Dans l'espace de restauration, les agents prêtent attention à qui déjeune avec qui. Quant aux Directeurs Généraux, ils sont conviés dans les appartements du Directeur Général Principal pour déjeuner entre eux, le repas étant préparé par un chef-cuisinier et ses apprentis employés par la Caisse. Les salutations sont elles aussi l'objet d'un code : se dire bonjour lorsque l'on se croise à l'extérieur de l'entreprise est exceptionnel entre personnes de niveaux hiérarchiques différents, à moins de « tomber » nez-à-nez sur la personne, ou à moins d'avoir des relations privilégiées avec elle - la salutation devient alors un signe de reconnaissance distinctif.

II 1 d) Un pacte d'emploi

L'univers de la Caisse est ainsi très proche de la description crozérienne : il s'agit d'un monde du conformisme où l'implication est découragée, où l'affirmation de soi est désavouée, et où la différence est stigmatisante. La valorisation des compétences professionnelles est difficile si elle perturbe la logique statutaire, et les rigidités de la gestion des parcours et des carrières contrarient la logique professionnelle. La prégnance des marques de distinction et l'attention qu'y accordent les agents favorisent une ambiance de surveillance, voire de contrôle. Le système étant fondé sur des règles impersonnelles et centralisées ainsi que sur des normes d'autorité et d'allégeance, cela induit une multiplication de jeux stratégiques intenses et crée une opacité du fonctionnement, en particulier dans les relations hiérarchiques. La véritable raison qui motive une injonction est rarement dévoilée, parce que la hiérarchie épouse la croyance en la nécessité de la confidentialité et du secret pour la bonne exécution de la mission régaliennne, et aussi parce que l'opacité permet de se ménager une marge de manœuvre à partir de laquelle se développent des relations de pouvoir.

Le pendant de cette pesanteur relative réside dans le fait que l'emploi procure un certain confort. On s'aperçoit, en analysant les discours et les représentations des agents sur leur trajectoire, que ce sentiment est nourri par les avantages offerts, mais pas seulement. Les agents sont attachés à la stabilité, à la pérennité et au prestige de l'entreprise. Ils apprécient également la « tranquillité » dans l'exercice du travail, en termes de temps et de moyens alloués. La possibilité de faire un parcours ascensionnel, voire d'accéder à une position d'influence, et celle de diversifier leurs expériences au sein des multiples domaines d'activité de la Caisse, leur paraissent aussi séduisantes. Les avantages « à-côté » de la situation de travail sont particulièrement appréciés : l'entreprise propose de prendre en charge la quasi totalité de la vie des agents, comme le logement, les services sociaux, etc. Les agents sont attachés à la socialisation « maison » et aux relations intenses qu'elle offre : ils se représentent l'emploi à la Caisse comme une « entrée en carrière » qui englobe le travail et ses à-côtés, et qui est teintée d'une certaine convivialité.

En définitive, un « pacte » est passé entre l'entreprise et ses agents : être agent et le rester implique de fait une soumission consentie, l'acceptation de la domination au nom de la rationalité légale, contre des avantages matériels et symboliques. Cette situation est construite objectivement car relayée par une « offre institutionnelle de reconnaissance » (Dubar, 1994). En contrepartie, l'emploi d'agent procure une condition permettant de trouver un intérêt à sa situation. L'emploi donne accès à un statut social, fondé sur l'appartenance à une institution qui accorde sécurité, confort, prestige, parcours intéressant, parfois promotion sociale et puissance, et des avantages matériels et symboliques. Le « pacte » prend alors la forme d'un échange entre l'institution et les agents, à l'instar de ce que montre N. Alter (2000) sur la gestion de l'emploi dans le service public avant le virage managérial des années 1990.

II 2) Plainte et régulation bureaucratique

Nous considérons à présent l'interprétation du phénomène de plainte à la Caisse à l'aune des caractéristiques du système que nous avons analysées plus haut. Si cet univers professionnel est à la fois pesant et protecteur, si la relation d'emploi est régie par un pacte, comment interpréter la plainte ? En effet, l'intégration à la Caisse suppose un respect de l'ordre bureaucratique qui veut que l'individu épouse son rôle organisationnel, ce qui laisse en théorie peu de place à l'expression de la plainte.

Nous graduons notre démonstration en fonction du registre de plainte mobilisé - authentique (a), stratégique (b), ou rituelle (c) - puis nous poursuivrons par l'élucidation d'un phénomène systémique : nous montrerons que le phénomène de plainte entretient la plainte (II 3).

II 2 a) La plainte authentique : le fruit des « dysfonctions » et d'une « dyschronie »

D'après la typologie établie, la plainte authentique est, rappelons-le, une expression où le plaignant fait part de son mal-être et demande sa prise en compte, voire sa réparation. Dans ce chapitre, nous considérerons la question de la mobilisation de la plainte en fonction du vécu subjectif des situations.

L'ordre bureaucratique prévoit que l'agent adapte son comportement aux attentes de l'organisation et qu'il épouse le rôle social qui lui est conféré. Dans la « normalité » de l'intégration, l'individu trouve sa place dans l'organisation en termes de droits et d'obligations. La subsistance d'une plainte authentique, objectivée par l'immersion dans le milieu, laisse cependant entrevoir que ce qui est normal en terme de tenue du rôle peut toutefois heurter la subjectivité des individus. Nous considérons ainsi que cette plainte est le signe d'un affleurement de la subjectivité, révélé par l'expression d'un mal-être. Remarquons que Michel Crozier envisageait cette éventualité quand il affirmait que le désir de participation des individus ne s'éteignait jamais complètement. Cependant sa conclusion diffère de nos observations : l'auteur annonce que la participation est tellement coûteuse que les individus y renoncent après quelques années d'ancienneté. Si nos démarches empiriques confirment l'idée d'un « passage à travers le miroir » (voir chapitre suivant), elles révèlent aussi la subsistance d'une expression individuelle qui prouve que le sujet affleure malgré tout sur la scène organisationnelle, derrière le rôle social qui détermine les comportements et attitudes au travail. Ainsi, malgré la légitimité des règles énoncées par l'ordre bureaucratique, nous faisons le constat empirique que le désir de réalisation de soi et de reconnaissance ne s'épuise pas totalement⁶³.

Une nuance importante s'impose : ces dernières affirmations ne sont pas valables pour tous les agents de la Caisse. Nous savons que toutes les situations objectives similaires ne sont pas vécues de la même façon par les individus, et que des contraintes d'action identiques ne se transforment pas forcément en mal-être. Cela implique que les motifs de plaintes authentiques évoqués par certains, et catégorisés ci-dessous, ne sont pas forcément partagés par toutes les personnes confrontées à un même système de contraintes. Nous évoquerons les différences entre individus et groupes d'acteurs dans le chapitre suivant (chapitre 5) consacré à l'incarnation des rôles sociaux et à l'identification.

L'analyse du système social de la Caisse et de ses caractéristiques bureaucratiques permet à présent d'avancer des interprétations de la plainte authentique : quand un mal-être

⁶³ Cette perspective est travaillée par Eugène Enriquez (1997) : malgré les formes de personnalités que prônent les structures d'organisation quelles qu'elles soient, et malgré l'« imaginaire leurrant » qu'elles promeuvent, le programme institutionnel ne peut jamais se réaliser totalement. Ainsi, « si les actions menées, à l'intérieur de certaines formes, arrivent parfois à atteindre les résultats escomptés, elles refoulent nécessairement certaines possibilités (et le refoulé aura tendance à revenir), elles entraînent des résistances et des actions contradictoires, elles aboutissent à l'inverse de ce qu'elles prônent, elles transforment le réel et font donc surgir de nouveaux problèmes impossibles à anticiper, elles peuvent amener des prises de conscience non prévues au moment même où le but semble être atteint. » (Enriquez, 1997, p 46). Les apports de la sociologie clinique seraient stimulants pour interpréter la plainte dans une entreprise bureaucratique. Dans ce chapitre, nous faisons cependant le choix de restreindre notre cadre d'analyse au champ de la sociologie des organisations.

s'exprime, il découle principalement des conséquences du cercle vicieux bureaucratique d'une part, ou d'une « dyschronie » culturelle née de la rencontre entre deux logiques d'action peu compatibles d'autre part.

Une difficile réalisation de soi à travers l'activité professionnelle

Malgré les dysfonctions et les pesanteurs bureaucratiques, le désir de participation des agents ne s'épuise jamais totalement. Mais la réalisation de soi à travers l'activité reste malgré tout difficile à obtenir, ceci en raison des caractéristiques de la régulation bureaucratique. Nous identifions à présent plus clairement les phénomènes qui peuvent être à l'origine d'un mal-être pour les agents de la Caisse.

Que ce soit en termes d'activité ordinaire, de trajectoire professionnelle interne ou d'évaluation, les agents œuvrent dans un contexte de prescriptions fortes, régi par la règle centralisée, où il est difficile de percevoir **l'utilité de leur contribution et les finalités de leur travail**. En voici les raisons :

- Les tâches habituelles sont prescrites par la hiérarchie et sont souvent routinières et standardisées. Elles peuvent même générer de l'ennui, quand la charge de travail est insuffisante pour remplir une journée.

- L'encadrement de proximité n'explique pas souvent, ou peu volontiers, les finalités de l'action, soit parce que les modes opératoires sont stables, soit parce que, en cas d'adaptation des procédures, le comportement « normal » de l'agent est d'appliquer la nouvelle consigne, sans que l'explicitation soit nécessaire.

- Participer en donnant son avis sur les méthodes de travail est insolite et mal accepté, à la fois par le groupe visant la stabilité et le conformisme, et par la hiérarchie qui attend également des comportements conformes à la prescription.

- L'évaluation qualitative du travail est quasiment inexistante. Sur un mode formel, un entretien annuel a lieu avec le cadre en position n+1. Mais le face-à-face est évité, voire inspire une certaine répugnance, et les agents considèrent cet entretien comme une obligation formelle plutôt que comme une opportunité de dresser un bilan qualitatif avec leur hiérarchie. Quant à l'évaluation qualitative « ordinaire » du travail, elle est elle aussi difficile à établir du fait de l'évitement et de l'exigence de conformité aux prescriptions. Les agents manquent ainsi d'éléments sur la valeur de leur contribution : ils ne savent jamais vraiment si leur

hiérarchie est satisfaite, si leur travail est considéré comme utile, ni s'ils œuvrent dans le « bon sens » du point de vue des orientations du sommet.

- La progression de carrière ne fournit pas non plus d'éléments sur la valeur professionnelle de l'agent et la reconnaissance par sa hiérarchie, puisque les avancements sont décidés en commission paritaire selon des critères d'arbitrage essentiellement quantitatifs. Le système global de gestion des carrières laisse penser aux agents qu'il y a finalement peu de différence entre la progression d'un agent « mauvais » et celle d'un agent « moyen », et même entre un « mauvais » et un « bon », puisque la « carrière minimum garantie » assure un rythme moyen de progression à l'ancienneté, valable pour tous les agents quel que soit leur mérite. Les modalités administratives de gestion des carrières renforcent alors le sentiment de « *à quoi bon s'engager dans son travail ?* » (sic).

La généralisation des jeux de pouvoir et leurs conséquences en termes de cloisonnements et lourdeurs bureaucratiques, renforcent encore le sentiment d'incompréhension des finalités de l'activité et celui de manque de reconnaissance professionnelle des agents. Ils créent aussi des contraintes importantes dans l'action. En effet, le fonctionnement bureaucratique freine l'obtention d'informations pertinentes et fiables, et ces informations sont aussi soumises à des fluctuations importantes en fonction des enjeux politiques du moment et du positionnement de la hiérarchie dans les relations de pouvoir. L'exécutant en bout de chaîne ne connaît jamais vraiment les enjeux en présence, et il est en outre censé se plier aux prescriptions hiérarchiques, sans demander son reste. Cet état de fait génère chez certaines personnes le sentiment d'être « *pris pour un pion* », « *baladé dans le système* », ou encore de « *faire et défaire* » (sic) qui crée un mal-être explicite.

Dans un autre cas de figure, quand la réalisation de la tâche implique des dépendances avec un autre service ou une autre section, les cloisonnements et concurrences entre groupes viennent eux aussi perturber l'activité de l'agent sans que celui-ci puisse avoir de prise sur l'origine des problèmes ni sur leur résolution. L'apathie des collègues et les jeux contre le service d'à-côté sont des contraintes importantes dans l'action, pouvant créer du stress pour les personnes attachées à l'avancée du projet dans les modalités et délais impartis. Par exemple, le responsable d'un projet peut dépenser beaucoup d'énergie à persuader les protagonistes concernés de la nécessité de coopérer en temps et en heure, et il est stressant pour lui de prendre du temps pour convaincre ses collègues de coopérer alors que les délais de réalisation continuent à courir. Or la sanction est rare en cas d'échec partiel ou de rallongement des délais, et les difficultés rencontrées sont facilement justifiables quand elles

relèvent des lourdeurs bureaucratiques. Cette situation crée cependant de l'insatisfaction pour ceux qui visent réalisation de soi à travers le travail. Elle peut aussi nourrir un phénomène d'exclusion difficile à vivre, comme par exemple quand l'incapacité d'un responsable à faire aboutir un projet nourrit une réputation négative, alimentée par ses détracteurs.

Ce qui peut faire mal-être est finalement lié au fait que les agents ont l'impression de ne pas être considérés pour ce qu'ils valent en tant que personne, pour la contribution qu'ils apportent à l'activité et au résultat de leur service, mais pour leur statut. Dans leur activité habituelle, le grade que l'agent possède détermine en effet le niveau d'information dont il disposera, ainsi que son association aux divers projets et travaux collectifs. Il est par exemple inenvisageable d'associer officiellement une personne d'un grade peu élevé à un projet mobilisant des personnes d'un grade supérieur, indépendamment de la compétence professionnelle ou de l'expérience que détient l'agent. Dans l'évaluation du personnel, ce sont également des critères quantitatifs qui dominent. Enfin, la possession du « bon grade » permet d'obtenir le niveau de coopération nécessaire à l'activité, ce qui crée un sentiment d'impuissance dans les situations professionnelles et dans la recherche d'amélioration des fonctionnements.

Une résolution des problèmes très complexe

Que les problèmes rencontrés soient relatifs à l'activité de travail ou bien à des difficultés rencontrées « autour », comme des tensions relationnelles par exemple, ils sont difficilement communicables et solubles. En effet, les luttes propres au système, combinées à la norme de l'évitement, amenuisent la capacité de résolution des problèmes par la relation de face-à-face. En outre, la hiérarchie qui pourrait intervenir en faveur de la résolution d'un problème supporte mal la critique. Dans la mesure où la confrontation peut être disruptive, appelant un retour à la normale, les agents préfèrent parfois « prendre sur eux » et supporter la répétition des mêmes difficultés, plutôt que de publiciser un problème. Ce phénomène entretient les frustrations et, par là même, la plainte authentique.

Ce processus inhérent à la régulation du système, que M. Crozier avait bien montré, mérite à notre sens d'être détaillé si l'on veut comprendre la pérennisation et l'amplification de la plainte authentique.

Prenons un exemple d'illustration : **le cas de « la fenêtre ouverte ou fermée »**, dans un service du siège.

Dans *L'identité au travail* (1977), Renaud Sainsaulieu avait étudié un cas de figure similaire. Il proposait dans ses enquêtes des tests projectifs où les salariés devaient choisir le mode de résolution idéal d'un conflit. Le cas de la température ambiante faisait partie des situations projectives proposées aux enquêtés. Dans son travail d'interprétation, l'auteur faisait le lien entre les événements ponctuels de la vie de bureau et les normes de relations entre collègues et avec le chef.

Nous avons eu l'occasion d'observer une expérience semblable à la Caisse. La section où se présente le problème est un segment très bureaucratique de l'organisation, avec un ritualisme élevé. Cette section est réunie dans un bureau collectif où 6 femmes travaillent : 5 exécutantes chargées de l'administration de dossiers, et leur chef, agent de maîtrise. Le problème qui se pose au moment où nous en avons eu connaissance est que la chef de section souhaite que les fenêtres de la pièce soient ouvertes régulièrement, pour aérer. Mais cette modalité ne convient pas aux employées, qui se plaignent d'avoir souvent froid dans leur bureau, ou de mal supporter les courants d'air. Des tentatives de conciliations ont eu lieu entre occupantes de la pièce, pour n'ouvrir qu'une fenêtre sur deux par exemple, ou limiter le temps et les moments d'ouverture. Mais aucune mesure décisive n'a permis la résolution définitive du problème, et le clan des « j'ai chaud » continue à s'opposer à celui des « j'ai froid ». Dans un tel cas de figure, l'ordre des choses est que celui qui obtient gain de cause est « le plus ancien dans le plus haut grade », phrase qui fait force de loi dans tous les services. En l'occurrence, ce serait à la chef de section de décider et, en son absence, à la plus ancienne dans le grade d'employée. Mais l'application de cette règle traditionnelle n'a pas suffi à calmer les esprits.

Le problème prend une telle ampleur que le chef de service (n+2 des employées) est informé de la situation. Il l'apprend à la fois par ses employées et par la chef de section, qui l'interpellent plus ou moins directement et le prennent à parti, dans des apartés et des échanges informels, quand l'occasion se présente. Une employée ira même jusqu'à solliciter un entretien qui, partant du problème de fenêtre, amènera à évoquer, de fil en aiguille, bien d'autres éléments d'insatisfaction. Le chef de service rassure en général ses subordonnées et les assure de sa compassion, en essayant de ménager au maximum les susceptibilités, et d'obtenir de la bonne volonté de part et d'autre. Il répond à Yvonne, qui se plaint de Claudine : « oui, je sais, je compatis, mais vous comprenez, Claudine est la plus ancienne et

on ne peut pas faire grand chose contre elle », et à Claudine qui se plaint de la mauvaise volonté d'Yvonne : « c'est dommage qu'Yvonne ne soit pas plus coopérative, essayez de ne pas la prendre frontalement ». Derrière la question du chaud / froid se rejoue celle de l'attitude au travail, qui est bien évidemment beaucoup plus large que la question de l'attitude vis-à-vis d'une fenêtre ouverte ou fermée. Un problème précis réactive donc des conflits latents et des divergences de point de vue.

Finalement, l'ambiance devient tellement détestable que le n+2 décide une intervention hiérarchique. Il fait appel à des consultants internes pour modifier la structure de la pièce. Une étude des postes de travail est réalisée, et des budgets sont alloués aux travaux nécessaires à l'adaptation des stations de travail. Finalement, un « bocal » (une séparation mi close en verre) est construit pour isoler la chef de section des autres employées, tout en les maintenant dans la même pièce, sous surveillance visuelle. Et la chef peut alors ouvrir la fenêtre quand bon lui semble, sans gêner ses employées. Notons que ce mode de résolution de problème permet de respecter le principe de l'évitement : la négociation se fait sans face-à-face dérangeant, elle est menée par des experts extérieurs à la section, et selon des arguments impersonnels, puisque les motifs sont ergonomiques, et non pas selon des arguments relatifs au travail ou à l'attitude au travail (ce qui supposerait de prendre acte des conflits publiquement et de confronter les points de vue). Ce mode de résolution a aussi un coût : l'opération a nécessité trois mois d'étude ergonomique des postes, et plusieurs réunions de coordination en amont et en aval avec les personnes de la section, ainsi qu'avec des cadres de direction.

L'ambiance s'améliore après le changement de configuration physique de la pièce. Mais, quelques semaines plus tard, d'autres problèmes apparaissent entre employées : ils concernent la répartition des dossiers à traiter, les priorités entre employées pour les congés, et les modes opératoires. A la moindre occasion, les employées de la section critiquent leurs collègues dans leur dos, entre elles ou vis-à-vis des personnes extérieures. Elles disqualifient par exemple leur travail par des insinuations : « ah, celle là, on peut jamais compter sur elle, ça m'étonne pas qu'il faille reprendre ton formulaire ! », « elle donne l'info avant de l'avoir vérifiée, derrière c'est tout un pataquès pour récupérer le coup ». Des considérations privées viennent sur le tapis : « la pauvre, il faut la comprendre, sa fille est gravement malade. » « Mais ce n'est pas une raison pour tout lui passer ! ». La plainte est donc aussi mobilisée sur un registre stratégique, pour critiquer l'attitude ou les résultats d'une ou de plusieurs personnes de l'équipe, avec qui on est en conflit d'intérêt. Finalement, l'ambiance reste morose et tendue. Un an plus tard, la moitié des effectifs sera partie par mesure volontaire de

départ (préretraite et demande de mutation dans une autre section), ce qui est un chiffre de roulement plutôt inhabituel à la Caisse.

Ce que nous retenons en premier lieu de cet exemple est que *le mode de résolution impersonnel du problème ne calme pas les frustrations*, voire attise les plaintes dans le même mouvement. Ce phénomène est d'autant plus tangible que les équipes de travail sont à géométrie constante : les agents peuvent rester pendant 10 à 15 ans dans une même section, et parfois dans une même pièce, avec les mêmes collègues, ou presque. La sédentarité augmente l'effet clanique, des réputations se construisent dans le temps, et des rancœurs subsistent sur le long terme, sans issue possible.

Nous remarquons au passage une évolution des constats sur l'ambiance dans les bureaux par rapport aux résultats de Michel Crozier. Alors que l'auteur pointait une forte cohésion de groupe, nous voyons que les distensions atomisent les relations. Cela pourrait venir du fait que l'autoritarisme est moins bien toléré aujourd'hui que dans les années 1960. C'est en tout cas cette évolution que pointent les agents les plus anciens, embauchés à la fin des années 1960 : en d'autres temps, l'ordre du chef n'était jamais discuté. Dans le cas de figure cité, on pourrait ainsi imaginer qu'autrefois l'affirmation de la position du chef aurait coupé court à toute négociation : il aurait imposé sa volonté, la fenêtre serait restée ouverte, et cela aurait conclu le problème. En revanche, dans les années 2000, le n+2 s'est montré sensible à la détérioration de l'ambiance et à ses conséquences sur les résultats. En faisant appel à un cabinet de consultants, il a osé prendre une décision remettant en cause l'autorité du n+1. Toutefois, il a pris le soin d'intervenir contre la chef de section de manière acceptable vis-à-vis des normes du système : il a mandaté des experts qui traitent le problème sur un mode impersonnel. Le n+2 est alors considéré par ses subalternes comme quelqu'un de courageux, ayant pris le problème à bras-le-corps.

En second lieu, nous retenons de cet exemple *un processus général de difficulté à résoudre les problèmes*. A la Caisse, le subordonné insatisfait cherchera l'intervention de son chef pour l'instauration d'une nouvelle règle ou pour son adaptation. Mais le chef répugne à l'écouter : il faut une plainte répétitive et insistante pour que le problème soit pris en compte par le responsable hiérarchique. Le contact entre chef et subordonné devient alors pénible.

Si le chef se décide pourtant à intervenir, il le fait de manière impersonnelle et centralisée, soit à son niveau, soit en recourant au niveau supérieur. Il va alors chercher la meilleure configuration possible étant donné les normes du système. Par exemple,

l'ancienneté va primer dans la prise en compte des *desiderata* des employés. On est proche en cela du cycle « crise-routine » de Michel Crozier.

En conséquence, la solution trouvée ne va pas calmer les frustrations. Cependant le subordonné ne pourra pas ouvrir son cœur à son chef car celui-ci est déjà intervenu. La frustration est silencieuse, ou insinuée, à l'adresse du chef - mais les occasions sont rares car les contacts sont évités -, et surtout à l'adresse des collègues. La plainte lancinante, sur un ton anodin, semble être le *signe de la subsistance de cette frustration*. Elle est repérable par des verbatims comme par exemple : « tu te rends compte, on est encore tombé sur le même os, pourtant je les avertis depuis longtemps ! », ou « c'est encore [nom] qui a obtenu gain de cause ». Les frustrations non explicites ou non publiques, mais qui sont malgré tout sensibles, ternissent encore un peu plus le climat dans les relations horizontales et hiérarchiques, et renforcent la solidarité (positive ou négative) entre ceux qui partagent le même intérêt.

Finalement, le processus d'entrave à la résolution des problèmes entretient le climat de méfiance, de luttes et d'exclusion, et permet aussi, selon nous, d'expliquer *la prégnance du mal-être diffus* que nous avons constatée dans nos investigations à la Caisse, que ce soit dans nos entretiens ou dans les scènes ordinaires de la vie au travail.

En définitive, la première piste d'interprétation de la plainte authentique vient des problèmes rencontrés dans le travail, concernant des difficultés clairement identifiables et ayant pour conséquence de compliquer la réalisation de soi à travers le travail. A ces sources d'insatisfactions relativement isolables car liées à des événements professionnels, se rajoutent des insatisfactions « autour » du travail, liées à la difficulté à faire entendre sa parole, à savoir vers qui se tourner et à résoudre les problèmes quels qu'ils soient. Le mal-être ressenti est diffus, car les insatisfactions et les frustrations sont le fruit d'une succession d'événements, complexes à démêler, et de problèmes restant durablement irrésolus, ce qui renforce à chaque fois un peu plus les ressentiments. Nous pouvons ainsi avancer l'idée d'un **cercle vicieux de la plainte authentique** à la Caisse, qui conduit de fil en aiguille à un malaise, à un sentiment d'usure.

La norme du découragement de la plainte authentique

Nous avançons enfin un dernier résultat qui conforte l'idée d'un cercle vicieux de la plainte authentique : la pression qu'exerce le système bureaucratique pour décourager la

plainte authentique est tellement forte qu'elle va jusqu'à créer une norme sociale susceptible de sanction. Cette norme veut que *la plainte authentique est considérée comme un aveu de faiblesse de la part du plaignant*. Dans certaines conditions, se risquer à se plaindre peut renforcer un peu plus l'exclusion de la personne en mal-être. Les relations de face-à-face nouées dans l'interaction occasionnée par la plainte peuvent être très dures, voire violentes et dégradantes. Voici le processus à l'œuvre :

1) *La norme sociale pousse un agent en difficulté à « prendre sur lui »*, c'est-à-dire à supporter en silence les difficultés qu'il endure. La confrontation directe n'étant pas tolérée, l'agent peut évoquer ses problèmes, mais de façon très discrète, à des personnes choisies. La hiérarchie vilipende et stigmatise les agents qui ne se conformeraient pas à cette obligation de discrétion. Celui qui n'y parvient pas est considéré comme faisant un aveu de faiblesse : exprimer sa plainte est en effet la démonstration que l'agent est trop faible pour supporter la régulation du système et les normes de relation. En se plaignant, l'agent donne la preuve de son incapacité à respecter la norme sociale. La sanction en est la stigmatisation, voire l'exclusion de la sphère des puissants et des « dignes », capables de supporter les épreuves en silence.

2) *L'argument professionnel* pourrait venir en contre-argument car la difficulté à résoudre les problèmes a des conséquences sur les résultats d'activité. Mais cet argument compte finalement peu, car les lourdeurs bureaucratiques sont intégrées au fonctionnement ordinaire. Seuls les domaines stratégiques sont observés de près par les dirigeants, et l'activité « normale » est finalement peu soumise à l'attention des hiérarchiques. Elle est globalement satisfaisante en termes de qualité de prestation et de délais et, comme nous l'avons vu, la Caisse a les moyens de s'offrir des conditions de travail « confortables » : les budgets ne sont pas drastiques, les retards de réalisation sont tolérés, et le recours à la sous-traitance est possible en cas de difficulté majeure. Les prestations fournies sont fiables, cela est suffisant, et la hiérarchie ne demande pas aux agents d'améliorer les modes de fonctionnement ni les résultats. Nous sommes alors dans le cas de figure où la « participation sans engagement » est non seulement possible mais encouragée par les collègues et par la ligne hiérarchique. Tout autre comportement est sanctionné par une intervention de la hiérarchie qui, soit n'accuse pas réception de la demande, soit la déboute, parfois avec violence, car elle n'est pas recevable par rapport à la logique des puissants, conditionnée par des enjeux stratégiques, tenus secrets la plupart du temps.

En revanche, en cas d'enjeu stratégique sur le domaine d'activité de l'agent, celui-ci est attentivement suivi par sa hiérarchie sur son implication et sur les résultats obtenus. L'argument professionnel pourrait alors donner du poids à la plainte authentique. Mais elle se heurte à la norme de comportement du « prendre sur soi » et au risque de stigmatisation. Ainsi, lorsque l'agent formule une demande de soutien à son supérieur hiérarchique, il est souvent « déjà tard » : le processus qui pénalise l'avancée du projet est déjà bien engagé, et les écarts par rapport aux objectifs se sont répétés et agrandis.

Cette façon de procéder renforce bien évidemment l'incapacité du système à résoudre les problèmes. Elle favorise également l'autoritarisme : quand la hiérarchie est incitée à intervenir, il s'agit de redresser la barre en dernier recours ou presque, et c'est souvent le mode autoritaire qui est adopté dans le règlement du conflit. Les personnes qui se sont « mal comportées » en ne coopérant pas suffisamment, sont vilipendées par les dirigeants. A ce stade encore, la possibilité de contre-argumenter sur un registre professionnel est faible : la plupart du temps, la hiérarchie n'accorde pas de droit de réponse aux reproches et accusations qu'elle formule.

C'est finalement la raison du plus fort dans le système qui l'emporte, c'est-à-dire celle du plus gradé, indépendamment du fait de la nature des problèmes rencontrés dans le projet. La domination des experts est renforcée *in fine*, puisque la hiérarchie les ayant nommés et pouvant subir les conséquences d'un échec du projet, met son poids dans la balance en faisant preuve d'autoritarisme. Cette attitude est non seulement tolérée mais aussi déterminante dans l'inflexion des comportements par ailleurs. Celui qui n'est pas satisfait aura beaucoup de mal à faire entendre son point de vue, il s'agit dans le vide et il risquera l'exclusion. Dans ces conditions, mieux vaut consentir à se ranger à l'avis des puissants, ce qui revient à les rejoindre, à se mettre en retrait ou à partir.

En définitive, se plaindre sur un mode authentique, exprimer son mal-être, signifient que *la personne qui se plaint est hors jeu*, dépassée par la situation, et qu'elle recourt à l'ultime solution possible : se plaindre. Si l'expression peut soulager le plaignant dans les situations informelles privées (quand il se confie à des proches, par exemple), cela peut tout autant le desservir dans les relations stratégiques. En se plaignant, l'agent rend en effet public le constat qu'il est confronté à un problème créant chez lui un mal-être, ce qui peut être entendu par ses « adversaires » comme un aveu de faiblesse de sa part. L'expression de la plainte authentique est donc particulièrement risquée et mal admise en dehors du cercle des proches. Et elle est d'autant plus mal admise que la personne possède un niveau hiérarchique

élevé, le « grade » devant être le corollaire d'une capacité à faire face à toutes les situations, soit parce qu'on sait les résoudre (ressources en compétences et ressources stratégiques), soit parce qu'on sait taire ses états d'âme et son mal-être (norme de la déférence).

Un entretien en particulier nous confirme l'idée que la demande d'aide serait un aveu de faiblesse : il s'agit de l'exemple du directeur de succursale nommé sur un site très difficile, en conflit social répétitif et pérenne. Sans qu'il ne sache vraiment sur quels critères il a été évalué pendant ses années dans le poste, le directeur considère qu'il a obtenu de bons résultats car il a obtenu à la suite une promotion importante, en grade et en prestige (nomination dans une succursale « bien cotée » sur le plan symbolique, c'est-à-dire dans la hiérarchie symbolique du prestige des succursales, que tous les directeurs et les cadres de direction connaissent). Quand le directeur raconte son expérience dans la succursale « difficile », il montre qu'il a fait preuve d'une habileté en gestion des conflits qui est inhabituelle dans l'entreprise, et qu'il a géré seul les confrontations et les dossiers sensibles. Les soutiens qu'il a obtenus étaient informels et clandestins : il s'agissait d'échanges de conseils avec ses homologues directeurs de succursales. Au moment de l'entretien, il ne s'étonnait pas de l'absence de directives, pas plus que de ne jamais avoir eu de consignes claires ni de lettre de mission officielle. Ce sont nos relances qui ont permis d'établir cet état de fait. Notre interlocuteur nous dit ne pas savoir, encore aujourd'hui, quels étaient les résultats attendus de lui, ni ce qui a été un facteur de réussite dans sa façon de procéder. Il considère en revanche que le mutisme de sa hiérarchie est un signe favorable, un signe de confiance, car le seul fait d'être nommé à ce poste prouvait pour lui le crédit que l'on lui accordait. Une intervention publique de sa hiérarchie dans la confrontation aurait même été considérée comme un signe de désaveu : les adversaires en auraient en effet déduit l'incapacité du directeur à gérer correctement des dossiers sensibles.

Par la mise en évidence des processus convergents qui découragent la plainte authentique, nous donnons confirmation de la *grande difficulté du système à résoudre les problèmes*, et nous montrons aussi que *l'expression de la plainte authentique ne change rien à la régulation sociale*. C'est le mode expert qui fait force de loi, et l'autoritarisme qui sert à résoudre les problèmes. Cette logique entretient *le cercle vicieux de la plainte authentique*.

En conclusion intermédiaire, nous comprenons que *la plainte authentique a beaucoup de mal à trouver à la fois sa voix et sa voie*. Du mal à trouver sa voix parce qu'oser avouer

son mal-être à un tiers est coûteux et a des conséquences qui seront difficiles à vivre. Du mal à trouver sa voie car, pour être relayée, le plaignant en mal-être doit diffuser sa plainte authentique auprès des bonnes personnes, sous une forme acceptable.

Conséquences ultimes sur la régulation sociale : les frustrations ne s'expriment pas clairement mais elles restent tangibles dans des propos ponctuels, des petites phrases qui semblent anodines que les agents s'autorisent à formuler. Ce phénomène entretient l'impression que les agents se plaignent souvent à la Caisse et que la plainte est un simulacre. Seule une analyse approfondie des processus à l'œuvre montre que derrière les expressions anodines se cache parfois un mal-être profond qui ne trouve pas son chemin. Ces formules correspondent en fait à une ritualisation de la plainte authentique.

Schéma 1 – Le cercle vicieux du découragement et du renforcement de la plainte authentique ressentie par le plaignant :

Individu ressentant une difficulté (technique ou relationnelle) dans son travail nécessitant une prise en charge collective pour être résolue

Emergence d'un sentiment de mal-être,
Expression du plaignant façonnée par la norme de la « participation sans engagement » et du « prendre sur soi »



3 cas de figure :

Sentiment de mal-être non exprimé, subsistance du problème



Renforcement du sentiment de mal-être (par ex : frustration de ne pas faire du « bon travail »)

Interpellation de personnes de confiance mais non concernées par le problème à résoudre, en vue d'obtenir de l'aide ou des conseils :

Expression d'une plainte authentique, soulagement de l'individu, mais persistance du problème



Frustration du plaignant et renforcement du mal-être

Interpellation de personnes concernées par le problème à résoudre (responsables hiérarchiques le plus souvent, ou personnes en dépendance fonctionnelle) et demande de résolution du problème par le plaignant, expression d'une plainte authentique :

Eventualité a) plainte ignorée, non prise en compte (ex : la demande de rendez-vous du plaignant n'est pas honorée par les personnes qu'il sollicite)

Eventualité b) habilité du plaignant (compétence sociale acquise avec l'intégration dans le milieu) pour que sa demande soit prise en compte.

Les personnes interpellées demandent des précisions et une justification :

- *Soit le plaignant réussit à les convaincre* : intervention des personnes interpellées, mode d'intervention des responsables sur un mode bureaucratique (autorité, rappel de la règle, évitement de la confrontation directe).

Cas de figure possible : le plaignant n'est jamais informé par les personnes qu'il a interpellées de la prise en compte de sa demande et des suites données pour la résolution du problème initial. Dans ce cas : possibilité de persistance de la frustration du plaignant.

- *Soit le plaignant peine à convaincre* : stigmatisation ou exclusion du plaignant (une plainte démesurée, énoncée à mauvais escient, fait passer le plaignant pour un « geignard » ou pour un « faible »).



Vers la frustration du plaignant et le renforcement de son sentiment de mal-être

Le fruit d'une « dyschronie »

Le concept de « dyschronie » a été créé par N. Alter (2000, 2003). La définition qu'il en donne est que, dans le « mouvement » organisationnel, des dysfonctions voient le jour. Celles-ci ne sont cependant pas « directement liées aux oppositions ou incompatibilités entre les différents éléments ou acteurs du système », comme c'est le cas pour les dysfonctions bureaucratiques, « mais au fait que ceux-ci n'évoluent ni au même rythme ni selon les mêmes logiques d'apprentissage. » (2003, p. 502). La « dyschronie » correspond ainsi à une rencontre « non synchronique » entre divers éléments qui crée des problèmes de fonctionnement. Notons à l'instar de N. Alter que la « dyschronie » ne repose pas « sur les mêmes fondements que les dysfonctions bureaucratiques ». En effet, « les différents acteurs ne cessent d'apprendre et d'introduire, dans les méthodes et outils de gestion, les connaissances tirées de leurs apprentissages. Ce qui crée problème est la temporalité respective des différents apprentissages et la concurrence de ces temporalités. » (Alter, 2003, p. 505). On voit par exemple à la Caisse que les règles de gestion des hommes et de leurs carrières n'obéissent pas au même rythme que les règles professionnelles instaurées pour répondre aux objectifs d'activité. Le champ des « dyschronies » est multiple : elles peuvent opérer « sur le plan des dispositifs techniques et de gestion, sur le plan des investissements réalisés par les acteurs et sur le plan de leurs représentations ou de leurs sentiments » (2003, p. 502).

Dans les phénomènes que nous observons à la Caisse, il semble que la plainte authentique est nourrie par une « dyschronie » qui émane de la rencontre entre deux logiques : une logique bureaucratique, et une logique du professionnalisme. Nous décrivons à présent chacune de ces logiques, en nous inspirant des critères de caractérisation d'une culture donnés par Renaud Sainsaulieu dans *L'identité au travail* (1977) : les représentations, la norme de relation au chef, la norme de relation entre collègues, et les valeurs. Notons que nous raisonnons à ce stade à « grosse maille », pour faire part du phénomène de « dyschronie », et que des nuances seraient bien évidemment à apporter en terme d'identités collectives et de micro cultures.

La culture « bureaucratique » à la Caisse de nos jours est fondée sur des représentations qui ont pour horizon la Caisse, son prestige, et sa position d'autorité comme instance de régulation. Cette position est un acquis, et il faut continuer à œuvrer dans une logique de l'excellence pour maintenir l'autorité de l'entreprise sur le marché.

Concernant les normes de relations au chef, les agents attendent un responsable relativement conforme, droit et autoritaire, qui énonce la règle et la rappelle, qui arbitre les conflits par la règle, et qui évite le face-à-face. Les relations doivent être de préférence gérées sur un mode rationnel légal : l'avis des experts est légitime et suppose d'être relayé par la ligne hiérarchique. Les agents raisonnent sur un mode positiviste. Au nom de l'autorité des experts et de l'importance de la mission régaliennne, ils acceptent que les relations hiérarchiques soient fondées sur le secret, la bienséance, et l'allégeance.

Les normes de relations entre collègues sont sur le mode de la cordialité, de la solidarité de façade en positif, et de la solidarité négative en cas de favoritisme. Dans le travail, on évite la concertation et les situations de coopération. Les agents se contrôlent entre eux, sur les méthodes de travail et sur le risque de favoritisme dans la gestion. Il est important que tout le monde se range à l'avis de l'expert.

Les valeurs sont celles de la préservation du statut, de la mission régaliennne, et celle du conformisme dans les relations. Toute atteinte au pacte ou au prestige de la « maison » est particulièrement mal vécue.

La culture du « professionnalisme » à la Caisse de nos jours est fondée sur des représentations qui relèvent de la Caisse et de son environnement. Cette culture est rendue visible par les évolutions du contexte d'activité de la Caisse : l'intégration à un réseau européen de Caisses nationales modifie le niveau de la tutelle et crée des liens de dépendance entre Caisses. Les représentants de cette culture considèrent que la Caisse doit faire ses preuves à une échelle internationale : elle est soumise à une exigence de résultat et elle doit faire la preuve de son efficacité. Le prestige et l'autorité ne sont pas des acquis immuables mais une position à conquérir et à reconquérir en permanence, en vertu de la capacité à exercer des missions de qualité et à les remplir de manière efficace. Les critères de la rentabilité et de l'efficacité (mise en balance des moyens déployés pour obtenir les résultats fixés en amont) sont essentiels dans cette culture : il n'est pas légitime de payer n'importe quel prix pour exercer son autorité, c'en est fini de « l'âge d'or » et de l'opulence des budgets. Les moyens alloués doivent être justifiés par rapport aux exigences d'activité. Par exemple, il n'y a pas de raison de recruter systématiquement, chaque année, un certain nombre d'employés secrétaires comptables si les besoins en effectif supplémentaire ne sont pas prouvés, et si les agents recrutés ont des compétences généralistes qui ne collent pas aux besoins des postes. Les représentants de la culture du professionnalisme ne s'opposent pas à un recrutement contractuel sur des profils spécialisés (alors que pour les tenants de la culture

bureaucratique, ce mode de recrutement personnalisé affaiblit le statut). Ils prônent aussi la dérogation aux règles de la mobilité statutaire si cela permet d'être plus performant dans les prestations de service. En définitive, les agents de cette culture sont prêts à réaliser des aménagements importants des conditions d'exercice s'ils servent la mission régaliennne dans sa nouvelle configuration : européenne et d'effcience. En corollaire, leur horizon professionnel ne se limite pas à celui de la Caisse, ces agents peuvent se projeter dans un ailleurs professionnel (autre entreprise, détachement dans des institutions) et ils n'excluraient pas de faire carrière à l'extérieur si l'activité les intéresse davantage.

La norme de relation au chef est moins légaliste et autoritaire que dans la première culture. On attend du chef qu'il soit participatif : qu'il fixe des objectifs à atteindre et qu'il alloue des moyens suffisants pour les atteindre. On attend aussi qu'il énonce les enjeux de l'activité, qu'il encourage les initiatives et la prise de parole, et qu'il tolère éventuellement le conflit s'il n'est pas public. Le chef ne doit pas prendre le grade comme critère d'association de son équipe à des réunions ou à des projets : les agents attendent qu'il juge la personne par rapport à sa compétence professionnelle. Un bon chef doit aussi savoir respecter des arrangements en réaction à la culture bureaucratique et préserver leur clandestinité. Par exemple, les agents attendront de lui qu'il ferme les yeux sur un dépassement d'horaire, qu'il le cache aux services administratifs, et qu'il accorde de temps en temps une contrepartie informelle aux efforts des agents effectuant des heures supplémentaires non rémunérées, comme par exemple une invitation au restaurant ou un jour de congé exceptionnel.

La norme de relations entre collègues est elle aussi fondée sur l'échange : la mutualisation des pratiques, le partage des difficultés, la confiance dans une optique professionnelle, la résolution collective des problèmes. Les relations sont beaucoup moins affectives et fusionnelles que dans l'autre culture, et elles sont fondées avant tout sur un registre professionnel.

Les valeurs partagées sont celles de la carrière au mérite et de la carrière adaptée aux compétences détenues, plutôt que selon l'ancienneté et le grade. L'intérêt du travail réalisé est également important pour les personnes de ce « monde ». Les agents ne s'identifient que faiblement au prestige de la « maison » et à son patrimoine historique. Ils apprécient la sécurité de l'emploi, mais la situation d'employé de la Caisse n'est pas une source de fierté en soi. Ils s'opposent aussi aux valeurs de la culture bureaucratique : l'allégeance, le secret, et les concurrences.

	<i>Culture bureaucratique</i>	<i>Culture du « professionnalisme »</i>
Représentations	La Caisse et sa mission régaliennne. Le prestige et l'autorité sont des acquis.	La Caisse et son environnement. Qualité des prestations et autorité se rejoignent en permanence, selon efficacité et performance dans l'exercice de la mission régaliennne.
Normes de relations au chef	Ordonne et arbitre en référence à la règle. Respecte l'ordre traditionnel. Allégeance et bienséance.	Animateur, fixe des objectifs et encourage la participation professionnelle. Autorise et encadre la confrontation. Protège de la logique bureaucratique.
Normes de relations aux collègues	Conformisme. Cordialité, respect des consignes. Isolement et contrôle mutuel.	Négociation, échanges de pratiques, confiance. Confrontation possible sur le plan professionnel.
Valeurs	Conformisme, préservation du statut et de la mission régaliennne. Carrière interne ascensionnelle régulière. Fierté de la situation d'emploi.	Carrière à la compétence et au mérite. Attachement à l'activité, importance d'avoir un travail intéressant. Contre-valeurs : allégeance, secret, cloisonnements.

Ces logiques se confrontent et la rencontre crée des « dyschronies » dans divers types de situations. Nous en donnons les deux dimensions principales :

1) La « dyschronie » génère des **problèmes de fonctionnement dans la réalisation de l'activité**. La culture du professionnalisme encourage un aménagement des règles de gestion des hommes si les contraintes d'activité le justifient. Par exemple, la nomination d'une personne d'un grade peu élevé peut être justifiée sur le plan professionnel si elle possède l'expérience ou les compétences spécialisées requises. Mais la logique bureaucratique ne tolère pas cette dérogation : l'avancement doit se faire à l'ancienneté. Par conséquent, l'association d'une personne faiblement gradée à des tâches relevant d'un grade supérieur pourra se réaliser de façon informelle, mais le responsable hiérarchique ne pourra pas assurer à l'agent de nomination officielle, ni de contreparties en terme d'avancement statutaire ou de rémunération.

L'impératif de posséder le « bon grade » (logique bureaucratique) peut aussi empêcher la réalisation du travail individuel (logique du professionnalisme). En effet, il ne suffit pas d'être compétent dans son domaine pour obtenir les moyens de réaliser son travail correctement et pour être associé à des chantiers intéressants. Par exemple, un statisticien hautement qualifié témoigne qu'il est écarté des projets intéressants du service car son chef contrôle les relations avec les services partenaires et les interlocuteurs extérieurs. Le chef lui délègue une partie du travail à réaliser sans présenter l'ensemble du projet ni ses enjeux, ou en en donnant des versions fluctuantes et peu claires.

2) Une « **dyschronie** » **culturelle** est sensible sur les normes de comportements : la norme de l'allégeance et de l'autoritarisme se heurte au désir de participation à l'activité et au souhait de développement des compétences. Le manque de synchronisme est par exemple sensible pour les nouvelles recrues possédant un domaine de spécialité : les agents fraîchement arrivés ne comprennent pas que leurs compétences ne soient pas exploitées, ni que leur chef ait une attitude autoritaire et peu participative à leur égard, alors qu'ils sont experts en leur domaine et qu'ils ont été recrutés sur ce critère.

Les difficultés découlant de la rencontre entre les deux logiques sont aussi sensibles quand un agent passe d'un service où l'autorité possède des fondements inverses à sa culture d'appartenance. Par exemple, un agent nommé dans un service bureaucratique après un service du « professionnalisme » essuiera des déceptions quant à sa possibilité de participation à l'activité. La nouvelle équipe lui fera rapidement comprendre que l'expression critique est beaucoup moins bien tolérée dans le nouveau contexte. De tels cas de figure nous ont été rapportés dans le cas de mutation d'une Direction technique de « métier », vers une Direction fonctionnelle du siège, où il faut davantage faire allégeance.

Le choc de la rencontre peut aussi être constaté dans l'autre sens, quand la logique bureaucratique ne convient pas au nouveau contexte de l'action. C'est par exemple le cas des chefs des services d'études qui sont amenés à travailler avec leurs homologues internationaux. Dans cette configuration ouverte, la question du grade importe peu : il s'agit de faire preuve de compétence pour participer au projet. Or, pour certains cadres, le fait de posséder un grade élevé est suffisant pour justifier leur participation aux projets internationaux, et ils considèrent d'un mauvais œil la perspective que l'« autorité naturelle » que leur confère le grade ne soit pas forcément respectée dans les groupes transversaux.

Il nous reste à présent à positionner la plainte authentique par rapport à l'idée de « dyschronie » culturelle et de ses conséquences problématiques sur la réalisation de l'activité et sur les relations. Le concept de « dyschronie » nous permet de comprendre une autre origine de la plainte authentique : dans le mouvement, la culture du « professionnalisme » se heurte à la culture bureaucratique, et ce qui crée le mal-être de certains agents du est l'incapacité du système à leur fournir des règles soutenant leur engagement professionnel. Le problème n'est pas que les agents n'apprennent pas, comme c'est le cas dans l'étude des dysfonctions, mais qu'il y a un conflit de temporalité qui crée des problèmes de fonctionnement (Alter, 2003). La logique bureaucratique freine la logique du professionnalisme, elle est contradictoire et incompatible avec les apprentissages collectifs de

la micro culture professionnelle. C'est la difficulté à résoudre les problèmes et à pouvoir agir officiellement qui heurte les agents s'identifiant à un modèle professionnel, d'autant plus qu'ils ont souvent trouvé, à leur niveau, des possibilités de contournement des règles qui leur permettent d'agir malgré tout.

Dans le conflit de temporalité, les individus ne se comprennent pas parce qu'ils n'ont pas la même norme de référence. Comme la culture dominante est bureaucratique, la rencontre des deux cultures génère, outre des problèmes de fonctionnement, des difficultés à se comprendre. « Vous n'avez qu'à suivre les consignes, votre demande d'explication est illégitime », telle est la réponse que le bureaucrate peut opposer à la culture favorisant la concertation et l'aménagement des contraintes réglementaires. L'autoritarisme est la norme qui l'emporte dans ce cas-là, d'autant qu'il est toléré par le système et qu'il est peu légitime de dénoncer un chef pour son comportement autoritaire. L'agent confronté à l'autorité qui le bloque va donc avoir du mal à obtenir une intervention extérieure qui ferait médiation ou contre-pouvoir dans la résolution du problème. On est alors dans la situation décrite par N. Alter (2000) concernant les « dyschronies » dans le processus d'innovation : les règles antérieures continuent à être mises en œuvre, la légitimité des nouvelles pratiques n'émergeant qu'à la fin du processus en phase d'institutionnalisation.

On s'aperçoit in fine que la « dyschronie » nous amène vers une perspective proche du point précédent : la difficulté à résoudre les problèmes. En outre, la « dyschronie » alimente elle aussi le cercle vicieux de la plainte authentique : la difficulté à se faire entendre, émanant de la « dyschronie » culturelle, alimente le mal-être, et ainsi la plainte authentique et son lot de frustrations.

II 2 b) La plainte stratégique : défense et semblant de participation

D'après notre typologie, la plainte stratégique est une expression où le plaignant ne ressent pas de mal-être mais poursuit un objectif, qui n'est pas directement compréhensible ni donné par le sens littéral des mots. La plainte stratégique comporte un sens caché, et le décalage entre le contenu littéral et le sens est décelable en situation d'énonciation.

En évoquant ce type de plainte, nous rentrons dans un cas de figure qui est mis en évidence par Michel Crozier : la régulation bureaucratique est faite de faux-semblants et de

mascarades. Dans l'introduction de la réédition du *Phénomène bureaucratique*, en 1971, Crozier met à distance l'idéal bureaucratique : « le mythe [de la bureaucratie] se dissout à mesure qu'on l'examine ; *plaintes et idéologies n'ont qu'un rapport décoratif à l'égard du jeu réel que les gens jouent* ; derrière l'apparente logique du discours verbal dont on s'enchant, il y a une autre logique plus profonde qui peut faire l'objet d'une connaissance positive ; et de cette connaissance positive, on peut tirer une interprétation beaucoup plus efficace des raisons pour lesquelles un système humain présente les caractéristiques bureaucratiques que nous dénonçons tout en contribuant à les renforcer par le style même des attaques que nous lui portons. » (p. 5, souligné par nous).

Un jeu défensif dans les relations de pouvoir

La plainte stratégique est un moyen d'action dans la régulation bureaucratique, elle participe de la lutte pour le pouvoir et des jeux stratégiques. En effet, dans ce cas l'invocation d'un problème rencontré et d'un mal-être incrimine un tiers (un segment de l'organisation ou des individus) et permet ainsi au plaignant de se dégager de sa responsabilité en évoquant des difficultés externes qui ont pénalisé son action. La plainte stratégique est ainsi une défense et peut aussi représenter une attaque quand elle impute la responsabilité d'un problème à un tiers. Dans tous les cas, elle participe des jeux de pouvoir et elle rentre en plein dans la régulation bureaucratique.

La généralisation des jeux de pouvoir parallèles qu'a montrée Crozier nous laisse penser que le maniement de la plainte stratégique n'est pas seulement utile à un jeu défensif : il est aussi nécessaire à l'intégration dans le milieu. Dit autrement, la plainte stratégique ne sert pas uniquement un projet de quête de puissance, qui consiste à se servir de son pouvoir pour accéder à une position supérieure, ou pour jouer le « jeu de la promotion sociale » comme le dit Crozier, elle rentre aussi en ligne de compte dans **un enjeu d'intégration**. Pour être intégré, il faut être stratège et il faut rentrer dans le jeu de défense ou dans le jeu de la promotion sociale. Le groupe fait pression en ce sens sur les individus. Par conséquent, la plainte stratégique fait partie intégrante des jeux d'acteurs tout autant qu'elle assure l'intégration dans le système. Cette idée rejoint la démonstration de John Weeks (2004), dans l'étude de la plainte dans une banque britannique : pour être intégré il faut à la fois savoir se

plaindre et savoir auprès de qui se plaindre, à bon escient, pour un motif « respectable » (nous y reviendrons).

Donnons quelques exemples de situations rencontrées où la plainte stratégique est mobilisée.

En réunion, évoquer les problèmes de fonctionnement usuels sur un registre plaintif permet au plaignant de se dédouaner. La plainte masque alors un jeu : la référence à la tradition permet de faire passer une décision ou de minimiser sa part de responsabilité. Par exemple, dire : « *vous savez comment ça se passe à la Caisse, on est obligé de respecter telle étape et telle procédure* » peut être un élément d'argumentation et de justification qui mobilise la plainte et rentre dans les jeux stratégiques défensifs.

La plainte stratégique liée au dédouanement peut aussi être constatée quand les chefs parlent de leurs subordonnés. Les cadres diront par exemple volontiers que « *de toute façon les agents ne sont jamais contents* », qu'« *ils sont systématiquement contre le changement* ». Ces arguments globalisants évitent de se poser la question de l'évaluation de l'action managériale : si les agents résistent, c'est qu'ils sont par principe contre les évolutions, et on occulte complètement la possibilité que ce soit les modalités du projet qui les gênent plutôt que leur finalité. La plainte stratégique évite alors de prendre en compte les problèmes dénoncés par les agents.

Une citation d'entretien avec un cadre de direction nous paraît illustrer particulièrement bien le climat de méfiance généralisée qui favorise la propagation de la plainte stratégique : « *C'est vrai qu'on en rajoute car le fonctionnement veut qu'on formalise tout à outrance. Ici, un cadre n'existe que s'il en coince un autre, en montrant qu'il a fait une boulette. Ca vient du fait **qu'on est toujours en train de se protéger** : se protéger de l'autre, des erreurs, etc. Dans le fonctionnement, on **survalorise le fait d'avoir trouvé des erreurs, plutôt que de donner des solutions**. L'exemple du code du travail est typique : au comité de direction ils préfèrent être considérés comme trop raides sur la stricte application des règles plutôt que de prendre le risque que la Caisse soit en faute.* »

Un autre témoignage nous renseigne sur le climat de suspicion qui règne au quotidien pour certaines personnes. Cette citation vient d'un directeur qui parle de son supérieur hiérarchique : « *il est toujours sur la défensive, il se demande toujours si ce qu'il dit ne va pas être récupéré, il se méfie tout le temps.* ». On devine que le climat de méfiance permanente dans lequel œuvre la personne concernée encourage le jeu défensif, et donc la plainte

stratégique. On devine aussi les tensions importantes que cette personne doit endurer pour contrôler les informations qu'elle donne et pour maîtriser son comportement dans les relations de face-à-face.

D'un point de vue empirique, la fonction stratégique de la plainte nous est également donnée par le décalage existant entre les discours tenus en situation publique et les témoignages dont font part les mêmes protagonistes en situation privée, soit généralement en entretien formel ou informel avec nous. Nous avons les moyens de faire cette comparaison pour quelques personnes comme celles, par exemple, de la DRH où nous étions employée, qui sont des personnes que nous avons côtoyées à la fois en situation de travail (bureau + réunion) et dans des moments informels. Nous avons alors pu constater la dichotomie de position : ce qu'elles pensent « vraiment » n'est pas forcément ce qu'elles disent en situation publique. D'ailleurs, elles s'en justifient auprès de nous en traduisant leurs motifs à notre égard : « si j'ai dit ça en réunion, c'est parce que... » ou « j'ai fait ça à tel moment auprès de telle personne, mais en fait c'était pour [cette raison là, non avouable ou non légitime en public] que j'ai agi », cette raison pouvant être, par exemple, protéger un collègue, ou défendre les intérêts du service ou d'un projet.

Nous pouvons remarquer que Crozier faisait le même constat sur le décalage des discours dans *Le phénomène bureaucratique* (1963), et qu'il le considérait comme un indice des jeux informels et de la pression du groupe : « L'importance prépondérante de cette détermination [collective, celle du groupe] se traduisait de façon concrète dans nos deux cas. L'enquête sur le Monopole industriel a permis d'en apprécier certaines conséquences. On se souvient en particulier de la concordance remarquable des réponses des membres d'un même groupe sur tous les points ayant une importance pour la vie du groupe, et en même temps de l'écart considérable qui s'est révélé entre des opinions privées éventuellement non conformistes et les opinions exprimées publiquement très sagement officielles. » (Crozier, 1963, p. 234, note de bas de page).

Un moyen de feindre la participation

Il nous semble que la plainte stratégique est par ailleurs *l'indice de la participation forcée* propre au phénomène bureaucratique. En effet, la plainte stratégique qui porte sur les fonctionnements ou sur les relations permet de porter une parole critique qui est peu

engageante. En étant critique, le plaignant donne l'impression qu'il se sent concerné, voire blessé, par la situation problématique qu'expose son propos. La plainte reflète alors un désir d'emprise sur la situation (c'est d'ailleurs cette fonction que les psychologues donnent à la plainte) et c'est ainsi que le plaignant peut donner l'impression de vouloir agir. Mais dans le même temps, comme le système est centralisé et décourage la participation, le plaignant sait qu'il court peu de risques à être engagé par sa plainte, et il se sent protégé de l'obligation d'agir. Dit autrement, la plainte stratégique laisse entendre un désir de participation sans pour autant que ce désir soit vraiment celui du plaignant, et ce dernier sait pertinemment que sa plainte ne l'engage pas car la régulation tolère une participation en demi-teinte.

Le corollaire de « la participation sans engagement » de Crozier est ainsi *la plainte sans engagement* : pour faire preuve d'un certain désir de participation, l'individu peut se plaindre pour la forme, pour le respect de la convention qui veut qu'il faut montrer sa participation *a minima*. Mais derrière cela, rien ne l'oblige à s'engager dans la résolution des problèmes qu'il souligne. D'ailleurs, rien ne spécifie que l'individu qui se plaint désire vraiment la résolution du problème qu'il soulève. Cette piste d'interprétation est confirmée par une citation qui montre la fréquence de l'expression d'avis en tout genre : « *si on écoute les agents, c'est tous des aigles !* » (un directeur général), ce qui signifie que les suggestions d'amélioration sont très courantes dans le système, et qu'il faut relativiser et pondérer les propos critiques fusant de toute part.

La possibilité d'une plainte sans engagement rappelle ce que note Dominique Martin (1994) sur les effets des dispositifs d'expression des salariés à la fin des années 1980. L'auteur note un certain nombre de dysfonctionnements dans la régulation, dont le développement d'un « rituel réclamatoire ». Ainsi, « Le modèle légal a souvent incité les acteurs à jouer le jeu de la pure réclamation. Elle peut présenter divers inconvénients, liés au processus même de questionnement : on voit parfois se constituer *un étonnant ritualisme du « questionnement pour le questionnement »*, *comme si la question n'appelait pas de réponse mais devait avant tout manifester la pertinence des capacités d'expression des participants : savoir poser la bonne question, la question qui mérite réponse de la part de la hiérarchie.* » (Martin, 1994, p. 248, souligné par nous).

II 2 c) La plainte rituelle : une émanation du conformisme

La plainte rituelle est aussi une expression où le plaignant ne ressent pas de mal-être mais ne poursuit pas d'objectif, contrairement à la plainte stratégique. Elle est énoncée la plupart du temps dans les situations publiques, sur un ton léger, voire anodin, et elle peut même comporter une part de plaisanterie. Les mots sont ceux du mal-être, mais les attitudes et le ton sont déconnectés du contenu littéral.

Ce que nous connaissons à présent des caractéristiques de la régulation bureaucratique nous laisse à penser que la plainte rituelle est, elle aussi, un moyen qu'a l'individu de faire part d'une *participation sans engagement réel*. Nous avons vu que la plainte stratégique participe du même processus : la parole critique du plaignant crée l'illusion qu'il se sent concerné par un problème, qu'il souhaite avoir une emprise sur la situation, et qu'il a éventuellement envie de résoudre le problème. La différence, dans le cas de la plainte rituelle, est qu'elle est encore plus déconnectée du problème que la plainte stratégique car le plaignant ne poursuit *aucun objectif particulier*. Ce qui compte est de *disposer d'un code commun, d'une convention pour créer l'interaction*, et la plainte rituelle rentre tout à fait dans ce conventionnalisme là. Ainsi, le plaignant peut donner l'impression qu'il participe au système car il adopte ses codes et il respecte une norme de comportement qui est de savoir se plaindre sous une forme adéquate. La plainte rituelle montre donc, elle aussi, *l'intégration du plaignant*.

La plainte rituelle peut tenir cette fonction car l'univers dans lequel elle s'exprime est celui du conventionnalisme et de la bienséance. Il est de bon ton de se plaindre, sur un mode anodin, voire badin. La plainte rituelle est un discours conformiste, conventionnel, relatif aux normes du milieu bureaucratique, qui ne présage pas d'un mal-être réel ni d'un engagement dans l'action. Les normes du milieu - déférence, cordialité, bienséance - impliquent que l'individu sache manier un discours conventionnel. L'intégration passe par le respect de la convention, et donc notamment par l'usage de la plainte.

Nous nous cantonnons, pour ce qui concerne notre recherche, à l'étude des discours de plainte, mais bien d'autres codes seraient bien sûr à mettre en évidence pour compléter le tableau de la bienséance et du conventionnalisme, comme les codes vestimentaires ou langagiers. Nous pouvons par exemple noter qu'il est choquant de dire à un interlocuteur « éloigné » que l'on souhaite « aller aux toilettes » : il convient pour un femme de demander

où elle peut « se repoudrer le nez », et pour un homme de demander à « aller se laver les mains ».

Prenons un exemple d'échange où la plainte joue un rôle de facilitation de l'interaction. Nous avons noté dans notre carnet de bord un certain nombre de petites phrases anodines qu'échangent les agents dans le couloir, auxquelles on prête à peine attention quand on participe à la scène, mais qui permettent de créer le lien, et qui véhiculent aussi une plainte. Reprenons l'exemple d'un bref échange entendu dans un des couloirs du siège (extrait n°66, cité chapitre 2) :

- « *Le store est toujours cassé !* »,

- « *Eh oui, on est à la Caisse !* » (rires)

Ces brefs propos sont plein de sens si l'on tient compte de la situation d'énonciation. Les personnes qui échangent ces mots ne s'arrêtent pas pour se parler, elles discutent tout en continuant à marcher. Elles signifient ainsi qu'elles ont bien noté la présence de leur collègue. Une autre attitude envisageable aurait pu être de baisser la tête si les personnes ne souhaitent pas donner signe de reconnaissance mutuelle, ou d'échanger un simple sourire ou un signe de tête pour se montrer cordial. Dans le cas présent, les protagonistes tiennent une brève conversation, mais celle-ci n'est pas plus engageante que s'il n'y avait eu qu'un simple signe non verbal.

Si l'on s'intéresse aux mots employés, ils sont eux aussi plein de sens : les protagonistes réactivent une critique que l'on entend très fréquemment à la Caisse, à savoir qu'une demande d'intervention pour réparation est difficile à obtenir : il faut faire une demande en bonne et due forme, administrativement lourde, et le traitement de la demande est long. Ce sens-là n'est bien évidemment perceptible que pour des personnes appartenant au système, qui connaissent ses modes de fonctionnement ainsi que la convention qui veut que l'on critique volontiers la lourdeur du système bureaucratique. Le sens est aussi donné par le ton employé : un ton plutôt vif, où les mots sont lancés à la cantonade, avec un zeste d'ironie. En définitive, par ce bref échange, les protagonistes donnent un signe de leur intégration au système, ainsi que le signe qu'ils ont en commun les mêmes référents, qu'ils maîtrisent les mêmes codes. La première remarque n'est pas surprenante quand on est « de l'intérieur », et la réponse n'est pas surprenante non plus : elle respecte la critique d'origine tout en ne la prenant pas trop au sérieux.

Une simple posture physique associée à quelques mots permet donc de créer le lien tout en respectant les formes adéquates, ce qui signifie en définitive une appartenance

commune. On peut d'ailleurs imaginer qu'il aurait été gênant que l'un des protagonistes prenne au sérieux le problème énoncé et s'arrête dans le couloir pour en discuter sérieusement avec son collègue. S'ils continuent à marcher tout en parlant, les protagonistes signifient chacun qu'ils souhaitent témoigner de leur cordialité sans pour autant trop en faire, sans pour autant aller trop loin dans la rencontre et dans la complicité. Nous pouvons supposer que la scène réunit des personnes qui ne sont pas familières l'une à l'autre mais qui se connaissent toutefois suffisamment pour se sentir obligées de donner un signe de reconnaissance. Il pourrait aussi s'agir de personnes qui se connaissent relativement bien mais qui n'ont pas d'affinité commune, ou pas de temps à consacrer à une discussion sur le moment, ce qui explique qu'elles ne s'attardent pas dans le couloir.

C'est l'ensemble de la situation, avec son contexte, les mots employés, le ton choisi, les protagonistes et leur posture, qui nous permet de qualifier cette plainte de plainte rituelle⁶⁴.

Le mode d'échange que la plainte rituelle rend accessible nous semble particulièrement **congruent avec la régulation bureaucratique**. Comme le montrait Thoenig (1974), les relations sont de façade, sur un mode cordial, mais les personnes ne se rencontrent jamais vraiment, aux yeux des autres elles existent avant tout pour leur statut et leur grade.

Si la plainte rituelle est si souvent mobilisée dans les situations publiques, que ce soit dans un moment informel, comme dans l'exemple que nous avons donné, ou sur une scène formelle (le bureau, la réunion), c'est qu'elle permet de donner l'apparence d'une solidarité de groupe, de l'adhésion à un sort commun, sans pour autant engager les membres. La plainte rituelle permet aussi d'accuser réception de ce que dit une personne, tout en restant sur un ton léger et anodin, et donc non engageant. Ces constats nous rapprochent des auteurs analysant le « phénomène bureaucratique » : Thoenig (1974) montrait que les discours négatifs rapprochaient les individus du même groupe, et Crozier pointait le fait que « le ritualisme renforce la solidarité des membres du groupe » (Crozier, 1963, p. 235). La plainte rituelle participe ainsi de la « mascarade » bureaucratique où les déclarations sont à relativiser par rapport à des jeux informels tout aussi importants que le fonctionnement formel. Son analyse nous aide à soulever un peu plus le voile de « l'apparente logique du discours dont on s'enchante » (Crozier, 1963).

⁶⁴ Dans ce chapitre, nous interprétons cette forme de discours à partir des théories sur la régulation bureaucratique. Mais il est possible d'approfondir d'autres perspectives sur la structure et la fonction du rite en entreprise, et sur le rôle que joue la plainte rituelle dans les sociabilités. Nous explorerons ce point dans le chapitre suivant (chapitre 5).

II 3) Le cercle vicieux de la plainte

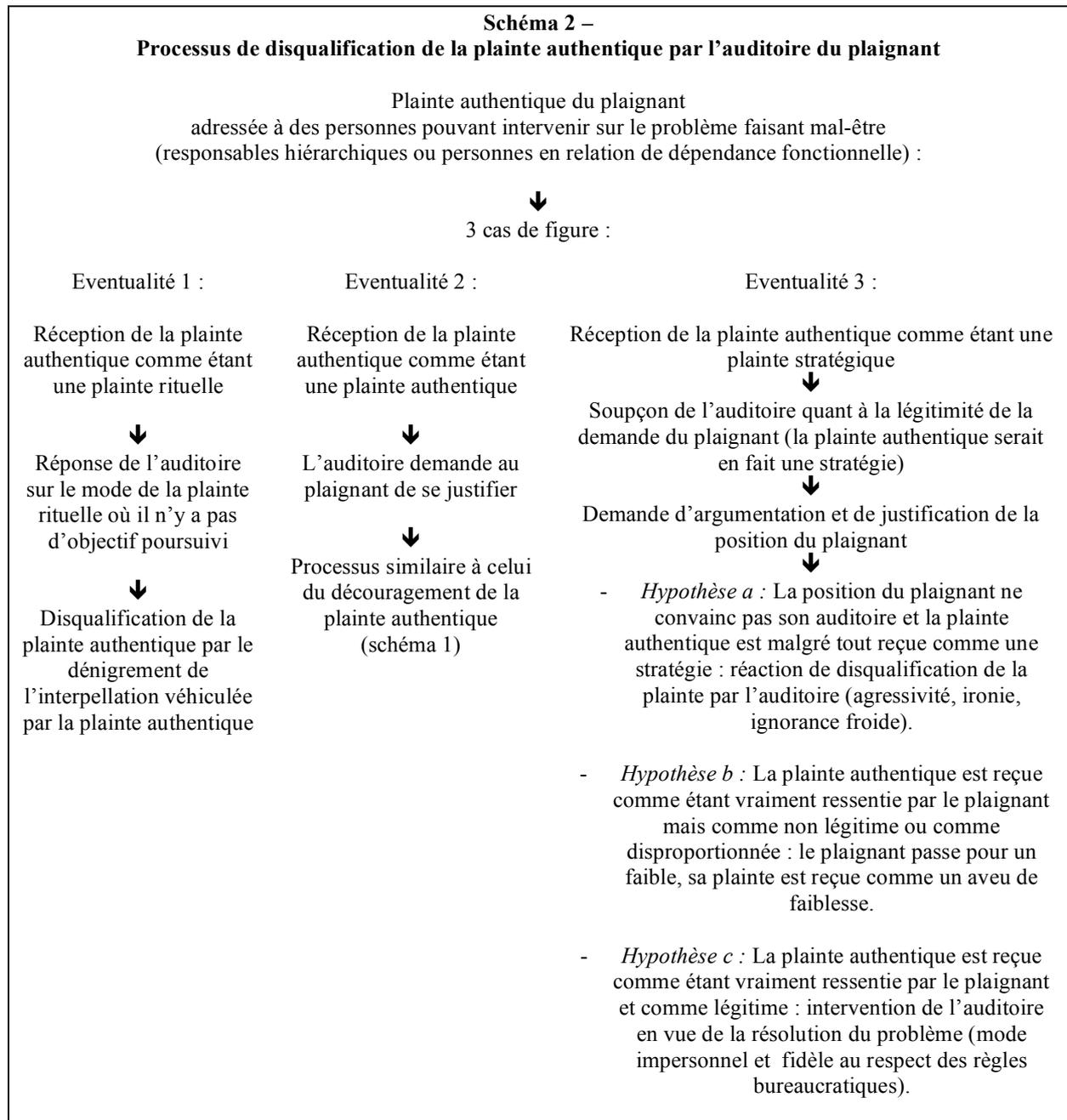
II 3 a) La disqualification de la plainte authentique

Nous avons vu que l'expression de la plainte authentique est fortement découragée et que ce phénomène génère un cercle vicieux de la plainte authentique : les individus ne peuvent s'exprimer librement, ils en ressentent des frustrations, qui nourrissent à leur tour une plainte authentique. Celle-ci se transforme, avec le temps, en une expression brève, proche de la plainte rituelle, mais qui est bien l'indice d'un mal-être subsistant. Nous souhaitons à présent mettre en évidence un autre phénomène qui entrave la diffusion de la plainte authentique : sa disqualification par les puissants dans les jeux de pouvoir.

La prégnance de la plainte d'une part, et celle des jeux stratégiques d'autre part, rend possible *un jeu autour de la réception de la plainte*. La plainte authentique est récupérée par les acteurs stratèges comme étant une plainte stratégique. Afin de conserver une marge de manœuvre, l'interlocuteur du plaignant peut accuser une mauvaise réception de la plainte authentique. Il peut se comporter comme si la plainte visait à déstabiliser un adversaire ou à alimenter un jeu défensif, et occulter le fait qu'elle exprime un mal-être à prendre au sérieux. L'interlocuteur se comporte alors comme s'il ne comprenait pas les raisons qui poussent le plaignant à s'exprimer, comme si le mal-être était en réalité de la « mauvaise foi » de la part du plaignant.

Ce processus conduit à *la disqualification de la plainte authentique*, et il a pour conséquence majeure la nécessité pour le plaignant de prouver sa bonne foi, de légitimer son mal-être. Or, cette tâche est éminemment délicate à réaliser dans un univers stratifié qui supporte mal la critique et qui laisse peu d'occasion aux relations de face-à-face.

Nous comprenons donc que *la disqualification de la plainte authentique alimente elle aussi le cercle vicieux de la plainte authentique* : le plaignant, à la fois découragé et disqualifié, se sentira incompris, ce qui renforcera encore son mal-être et sa frustration.



II 3 b) Les formes de plainte se nourrissent entre elles

Pour comprendre un autre fondement du cercle vicieux, nous voulons montrer que les formes de plainte se nourrissent entre elles. Le processus général que nous relevons est que la plainte alimente la plainte, et que ce processus est possible car les interlocuteurs peuvent alterner entre les trois registres disponibles.

En premier lieu, la disqualification de la plainte authentique qui amène à la faire passer pour une plainte non reliée à un mal-être, stratégique ou rituelle, brouille la réponse de l'interlocuteur. Celui-ci ne répondra pas sur un mode qui conviendrait à la réception de la plainte authentique, à savoir une prise en compte du problème évoqué et une réponse à la demande du plaignant, mais sur un registre peu circonstancié. La réponse pourra notamment se faire sur le mode de la plainte stratégique ou de la plainte rituelle, en miroir à une plainte authentique mal reconnue.

En second lieu, la proximité de forme entre la plainte stratégique et la plainte rituelle a pour conséquence qu'une *plainte stratégique peut se donner des allures de plainte rituelle*, et ainsi alimenter un jeu de défense tout en créant une confusion des genres. En effet, la frontière entre plainte stratégique et plainte rituelle est mince car dans les deux cas ces plaintes ne sont pas reliées à un mal-être du plaignant. La confusion peut alors venir par exemple d'une plainte répétitive, aux allures rituelles, faite par exemple de petites piques lancées de façon récurrente sur le même sujet ou sur les mêmes personnes. Cette plainte créera une mauvaise réputation du service concerné, ou des personnes concernées, et cette réputation pèsera dans les jeux d'acteurs, et ceci d'autant plus que les relations de face-à-face sont évitées dans la bureaucratie.

On pourra être également confronté au cas de figure où la plainte authentique cache en fait une plainte stratégique. Cela semble être le cas dans l'extrait 37, cité dans le chapitre 2, où Monsieur F. se plaint en réunion des difficultés à prendre la suite d'une tâche autrefois confiée à Madame J., partie en retraite. Les marqueurs d'attitude suggèrent l'expression d'un mal-être (ton et comportement de dépit). Pourtant, notre connaissance du problème et de l'historique des réunions de service laissait entrevoir une utilisation stratégique de la plainte. En effet, pour quelqu'un connaissant la situation et les protagonistes, il est patent que Monsieur F. introduit une tournure dramatique dans l'expression d'un problème qui n'est pourtant pas complexe à résoudre. Ainsi, par l'évocation de problèmes de travail, Monsieur F. disqualifie les méthodes de son prédécesseur, et cette attaque en règle lui permet de valoriser la difficulté à tenir son poste.

La confusion des genres entre les styles de plainte est finalement récupérée par la régulation du système : c'est ce que nous étudions à présent.

II 3 c) Un cercle vicieux culturel alimenté par la plainte

Nous savons que le système bureaucratique favorise l'expression d'une forme conventionnelle, la plainte rituelle, et d'une forme défensive, la plainte stratégique. Comme les relations sont impersonnelles et les luttes de pouvoir incessantes, et comme la plainte est aussi le signe d'une intégration et d'une appartenance commune, elle est propagée continuellement, sur un mode rituel ou stratégique, et alimente le phénomène général de la plainte. Par répugnance pour le face-à-face, les responsables s'en tiennent à une vision pouvant pourtant être faussée si la plainte est stratégique ou rituelle.

En parallèle, les problèmes de fonctionnement sont inévitables dans les situations de travail routinières, et *a fortiori* dans les situations touchées par les évolutions de l'environnement de la Caisse. Mais l'expression de la plainte authentique est *disqualifiée et peu légitime* en dehors de la sphère d'appartenance du plaignant. Il faut que celui-ci fasse preuve de patience pour la publicisation du problème dans la sphère hiérarchique, mais aussi de tact afin de ne pas être soupçonné de poursuivre un but stratégique pouvant être une attaque contre un tiers, et enfin de ressources culturelles pour accéder à la strate pouvant prendre en compte le problème et éventuellement le résoudre.

Dans un deuxième cas de figure, quand le plaignant fait partie d'une sphère relevant de la culture du « professionnalisme » qui autorise la confrontation, l'expression d'un problème ou d'un mal-être sera beaucoup plus recevable par l'interlocuteur du plaignant, mais il est fort probable que cet interlocuteur soit lui-même amené à rencontrer des membres de la culture « bureaucratique » pour résoudre le problème concerné. C'est alors que la confrontation deviendra difficile, et l'évocation de la plainte d'un subordonné ne sera pas un argument légitime dans ce cas de figure. Nos observations montrent que le premier réflexe du bureaucrate est souvent de dire que « *de toute façon, les agents ne sont jamais contents à la Caisse* », ou que « *ils sont des enfants gâtés* », indépendamment du problème qu'il s'agit de résoudre.

Nos résultats rejoignent sur ce point ceux établis par John Weeks (2004) dans son étude de la plainte dans une banque britannique. Selon lui, la fréquence de la plainte entretient une sorte de « bruit ambiant » réduisant la possibilité de se faire entendre dans des formes acceptables. Il faut que la compétence culturelle du plaignant soit très développée, et que la relation de confiance existe avec des individus d'autres sphères, pour que la parole soit

reconnue comme légitime. Pour Weeks, les règles du milieu en termes de tact, de discrétion et de bienséance « tendent à neutraliser la plainte en l'orientant dans des directions où elle aura un moindre impact sur ce dont nous nous plaignons, quel que soit le sujet. » (Weeks, 2004, p. 77). L'auteur constate alors un cercle vicieux culturel qui porte entrave à l'innovation et au changement : « il existe un espace pour la plainte hérétique mais il est très étroit et il est contrôlé par les détenteurs du pouvoir. » (p. 78).

Nous concluons que le « phénomène bureaucratique » peut être aussi caractérisé par un cercle vicieux de la plainte, cristallisant les positions d'acteurs et réduisant les possibilités de changement et d'innovation. *Un cercle vicieux culturel, sous-tendu par un cercle vicieux de la plainte, entretient le cercle vicieux bureaucratique.* La régulation du système, en décourageant la participation, étouffe la critique portée par la plainte authentique, qui ne trouve pas d'espace pour s'exprimer. La disqualification du mal-être renforce le mal-être.

En conséquence, la plainte ne se tarit pas, soit parce qu'elle est authentique et qu'elle n'est pas prise en considération, soit parce qu'elle est stratégique ou rituelle, et que ces formes sont encouragées et entretenues par la culture dominante et la régulation du système.

Ce cercle vicieux culturel est sensible si nous reprenons l'exemple de « la fenêtre ouverte ou fermée ». Nous avons vu que la situation conflictuelle et frustrante nourrissait à la fois la plainte authentique et la plainte stratégique, cette dernière permettant de critiquer l'attitude ou les résultats des personnes de l'équipe avec qui on est en conflit d'intérêt. La plainte devient aussi rituelle car, à force de répéter les mêmes relations conflictuelles, les propos que les collègues tiennent les uns sur les autres deviennent déconnectés de la situation présente : elles rejouent le même jeu dans des situations qui ont pourtant changé. La plainte évolue finalement vers une forme rituelle, plus acceptable car moins brutale que la plainte authentique, ce qui ne soulage pas les frustrations.

On peut noter en outre un phénomène de propagation de l'événement qui crée à son tour des motifs de plainte sur le fonctionnement du système. Le cas « de la fenêtre » est considéré par les acteurs extérieurs à la situation comme un cas aberrant du fait des moyens qui ont été nécessaires à déployer pour résoudre le problème. Les salariés considèrent cet exemple comme caractéristique des lourdeurs bureaucratiques et de la couardise de la hiérarchie. Or la médiatisation d'un événement est rapide dans des locaux où les employés restent en poste sur le long terme, et dans un système qui est propice aux rumeurs et aux réputations. La publicité de l'événement nourrit alors l'impression négative sur le système

dans des sphères connexes puis éloignées de celle où l'événement s'est produit. Finalement, *l'événement alimente une plainte polyphonique sur le fonctionnement du système, plainte authentique qui, à force de répétition, devient une plainte rituelle, aux allures de complainte.* Les acteurs disent qu'ils ne s'étonnent plus que les choses se passent de la sorte, car ils n'en ont que trop fait l'expérience par eux-mêmes, et ils connaissent beaucoup de cas similaires qui se sont produits dans d'autres segments de l'organisation. Remarquons qu'une question fait énigme : pourquoi certains acteurs se plaignent et s'étonnent-ils sur le moyen terme du fonctionnement du système alors qu'ils disent si bien le connaître ? Nous étudierons cette énigme dans le chapitre suivant.

**Schéma 3 –
Le cercle vicieux culturel de la plainte accompagnant le cercle vicieux bureaucratique**

Paramètre 1 :

Disqualification de la plainte authentique par les puissants

Paramètre 2 :

Banalisation du phénomène de plainte dans le système (fréquence des plaintes stratégiques, rituelles, et authentiques)
et impression de plainte / bruit ambiant de la plainte

Paramètre 3 :

Confusion des genres dans la réception des plaintes
et brouillage quant aux intentions du plaignant
(plainte authentique passant pour une plainte rituelle ou stratégique)



Bruit ambiant

Difficulté à identifier les problèmes à résoudre,
Stigmatisation des acteurs portant une parole critique reçue comme non légitime
(« des geignards », « des faibles », « des naïfs », « des enfants gâtés », « des stratèges », « des mal intentionnés », etc.),
Etouffement de la parole critique et des initiatives de « participation engagée »

Renforcement de l'évitement et de l'autoritarisme,
Renforcement des stigmatisations et de l'exclusion des acteurs « engagés »,
Pérennisation de la position des puissants et des experts



Renforcement du « phénomène bureaucratique » :
Participation découragée, valorisation d'une participation sans engagement

→ Cercle vicieux culturel accompagnant le « cercle vicieux bureaucratique » : le phénomène de plainte né de la régulation bureaucratique est entretenu par cette régulation

II 3 d) Le renforcement de la position des puissants

Dans les années 1970, Michel Crozier avait déjà montré que *l'entrave à l'innovation* était caractéristique de la régulation du système et du « phénomène bureaucratique » : « Les novateurs sont littéralement achetés inconsciemment et s'ils refusent, ils perdent toute leur chance d'affirmer leurs idées à travers leurs efforts. Ils deviennent des marginaux sans aucune influence. » (Crozier, 1974, p. 23). Nous confirmons ce résultat via l'étude du processus de production et de propagation de la plainte authentique : son expression risque de conduire le plaignant à la stigmatisation, voire à l'exclusion. Si l'on reprend l'expression de Crozier, c'est la disqualification de la plainte authentique par les puissants qui nous semble permettre que le plaignant se fasse « acheter inconsciemment ». Si l'individu s'obstine à maintenir sa position, il sera à terme guetté par l'exclusion. La disqualification de la plainte est ainsi un moyen de renforcer la stratification du système. La plainte authentique mobilisée au départ pour résoudre un problème, se retourne contre le plaignant si sa requête ne respecte pas l'ordre établi, sous deux aspects : le fond du problème soulevé ; la forme adoptée pour se plaindre, puisque le respect des mécanismes traditionnels (tact et bienséance) est absolument nécessaire pour se faire entendre.

Ce résultat nous rapproche de ce que montre N. Alter (2000) au sujet du sort réservé à « l'innovateur » dans la phase précoce du « processus d'innovation » : l'innovateur doit sortir de sa clandestinité pour créer un réseau d'alliés – porteur de la diffusion de son « invention » - mais il aura beaucoup de mal à se faire entendre. Il doit savoir manier le langage des puissants et jouer de leurs codes pour faire la promotion de son invention.

M. Crozier montre encore que la régulation sociale récupère les personnes et les mécanismes qui se déploieraient contre les tenants de l'ordre établi : « Plus généralement, chacun utilise le degré de liberté reconnu à son échelon dans sa situation pour se constituer un pouvoir personnel. Ce pouvoir personnel devient privilège et l'innovateur pour le maintenir doit jouer les règles du système. Etre libre dans le système isolé, rend coupable et met celui qui y est parvenu à la merci du système. *Tous les efforts contre les habitudes et les routines sont donc de ce fait utilisés pour renforcer les mécanismes traditionnels et jamais ne se créent des processus réguliers d'apprentissage* conduisant au développement et à la généralisation de nouvelles pratiques. » (Crozier, 1974, p. 23, souligné par nous).

Nos investigations nous montrent que la disqualification de la plainte authentique et l'autoritarisme comptent parmi les moyens à disposition des puissants pour renforcer les équilibres traditionnels. Comme la capacité des représentants de la « culture bureaucratique » à discerner les formes de plainte est considérablement neutralisée par la norme de l'évitement relationnel, la capacité d'apprentissage collectif des acteurs est limitée. Cela perpétue la « dyschronie » culturelle démontrée plus haut.

Le cercle vicieux est d'autant plus enclin à la reproduction que la plainte rituelle est le signe de l'intégration, et surtout que **les puissants manient eux-mêmes la plainte stratégique pour servir un jeu défensif.**

La position de puissance confère ainsi le pouvoir de décider et de figer ce qui est un motif acceptable et légitime de plainte, et ce qui ne l'est pas. Or, d'après nos observations, les représentants de la logique bureaucratique, qui est celle dominante, disqualifie la parole critique. Le système est ainsi porté vers la reproduction plutôt que vers l'innovation, et l'apprentissage collectif perceptible dans des segments de l'organisation, fruit de la « régulation autonome » (J.-D. Reynaud, 1989), est découragé dans la « régulation conjointe » (J.-D. Reynaud, 1989).

Notre résultat corrobore celui de John Weeks (2004) : l'auteur montre que la plainte sert les puissants dominant le système, et que la culture de la plainte permet à ceux qui se plaignent de conserver leur position. Ce processus soulève un paradoxe intéressant : « au final, **les plaintes servent au mieux ceux qui souhaitent le moins que l'organisation change** » (Weeks, 2004, p. 149). Bien que Weeks ne précise pas ce qu'il entend par « les puissants », son résultat rejoint le nôtre pour ce qui concerne les acteurs qui sont à la fois loyaux vis-à-vis de l'ordre établi, gardiens de la culture bureaucratique, et bien dotés en ressources stratégiques dans le système (au sens de l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg).

La question qui émerge dans la foulée porte sur l'éventualité d'une instrumentalisation du phénomène de plainte par les acteurs. Puisque le phénomène de plainte sert ceux qui souhaitent le moins le changement, les puissants en sont-ils conscients et utilisent-ils intentionnellement la plainte à des fins de consolidation de leur position dans le système ? Pouvons-nous statuer sur l'éventualité d'une manipulation de leur part ? Nous avons démontré que la plainte stratégique entre pleinement dans les relations de pouvoir et qu'elle obéit à une logique intentionnelle de disqualification des adversaires ou de défense vis-à-vis de leurs attitudes. Nous avons vu également que la plainte au sujet des agents dans leur

ensemble est une stratégie qui contribue au processus de disqualification de la plainte authentique.

Mais il est une autre dimension du phénomène de plainte qui relève du conventionnalisme et qui se manifeste par l'expression d'une plainte rituelle, désincarnée, relevant de la conversation anodine. Cette nuance dans la palette des variétés de la plainte nous amène à penser que celle-ci participe aussi d'un rituel qui, par définition, ne peut être enfermé dans une logique consciente. Si l'on veut bien accepter temporairement l'idée (démontrée plus loin) que la plainte est un rite dans le système bureaucratique, il nous paraît alors délicat de statuer sur une mobilisation consciente, et *a fortiori* manipulatoire, de la plainte rituelle. En effet, comme le montrent les auteurs sur ce thème, un rituel s'inscrit dans l'ordre établi sans intention consciente. Le rituel possède une logique paradoxale qui le teinte à la fois de sérieux et de non sérieux, de jeu et de non jeu (Rivière C., 1995), et sa dynamique échappe ainsi aux acteurs tout autant qu'elle émane d'eux. « Il est faux de considérer l'acteur rituel comme totalement impliqué dans son acte, ou du moins il convient, comme le propose A. Piette (1993)⁶⁵, de considérer cette implication comme paradoxale, d'autant que souvent l'acteur d'un rite profane (sport, repas, concert) ne se dit pas « ceci est un rite » (donc sérieux et important), ni « ceci est un jeu » (donc sans conséquence), mais vit ce que nous traitons comme rite profane à la manière d'une série de comportements habituels, inscrits dans la réalité (manger, se détendre, faire l'apprentissage de la vie d'étudiant, de la vie militaire) avec éventuellement une connotation de spectacle sans enjeu particulièrement sérieux. » (Rivière, 1995, p. 76).

Nous reviendrons largement sur ces points. Nous nous contentons pour le moment de poser l'hypothèse que la dynamique du phénomène de plainte échappe au moins partiellement à l'action consciente. Que la mobilisation de la plainte comporte une part intentionnelle, voire manipulatoire, est sensible à travers son utilisation stratégique. Mais il est difficile d'envisager une utilisation consciente et manipulatoire du phénomène de plainte en tant qu'élément culturel de régulation. Le débat sur la conscientisation et la manipulation par les puissants soulève cependant un champ d'interrogations suffisamment vaste pour que nous nous y engageons plus avant (voir par exemple les travaux de V. de Gaulejac sur l'idéologie managériale, ou de D. Courpasson sur la domination).

⁶⁵ PIETTE A., 1993, « Implication paradoxale, mode mineur et religiosités séculières, *Archives de sciences sociales des religions*, 81, p 63-78.

Nous pourrions encore nous interroger, en dernier ressort, sur ce qui se passerait si la logique dominante était infléchie au sommet, à savoir si le dirigeant ne comptait pas parmi les partisans de la « culture bureaucratique », prépondérante jusqu'à ce jour. Etant donné que l'ordre établi favorise l'allégeance et la soumission consentie, nous pouvons supposer que la norme sociale évoluerait dans le sens de la culture portée par le dirigeant. Si celui-ci faisait par exemple partie de la culture du « professionnalisme », la plainte authentique serait probablement plus facilement admise dans la résolution de problèmes professionnels. Il ne faut cependant pas négliger le poids de l'héritage du passé, et en l'occurrence la force des jeux stratégiques. On peut supposer que celle-ci opposerait une capacité de résistance importante aux changements, y compris aux plus hauts niveaux hiérarchiques, même si les directives émanent du dirigeant lui-même. L'évolution de la régulation sociale supposerait que le dirigeant se montre ferme, voire autoritaire, pour imposer une nouvelle façon de procéder. Mais ce processus serait à son tour bien proche du cycle « crise – routine » qui régit le changement dans le « phénomène bureaucratique » de M. Crozier. Cette analyse nous laisse penser que sans contrainte environnementale forte et pénalisante pesant sur les résultats d'activité, la régulation traditionnelle aura tendance à se reproduire, même avec un changement de logique au sommet dirigeant.

RESUME DU CHAPITRE 4

Le phénomène de plainte interprété par le prisme de la régulation bureaucratique

La plainte authentique est l'indice d'un affleurement de la subjectivité dans un univers où les individus sont avant tout reconnus pour leur rôle social. Cette plainte exprime un mal-être émanant du « phénomène bureaucratique » ou d'une « dyschronie » culturelle (confrontation de la logique professionnelle à la logique bureaucratique). Le mal-être est lié à la difficile réalisation de soi dans le travail, ainsi qu'à la difficulté à obtenir la résolution des problèmes et des adaptations nécessaires à l'activité. Il peut se transformer en sensation diffuse sur la durée, ce qui favorise la ritualisation de la plainte authentique. La plainte authentique est entretenue par un cercle vicieux qui favorise sa disqualification (norme de la plainte comme aveu de faiblesse, comme signe d'être « hors jeu ») et par là même la nourrit.

La plainte stratégique intervient dans les relations de pouvoir. Elle est un moyen de défense ou de disqualification de ses adversaires dans les jeux de pouvoir. Son expression permet de feindre l'engagement dans l'action et d'adopter une attitude de « participation en

demi teinte », caractéristique de la régulation bureaucratique, car malgré les apparences la critique portée par la plainte stratégique n'engage pas son émetteur.

La plainte rituelle est un discours conventionnel, utilisé avec détachement, dans lequel le plaignant est peu investi. L'auditoire la reçoit comme une parole conformiste. Cette plainte est un code commun qui crée et nourrit l'interaction, elle est un discours adapté au conformisme bureaucratique.

Le cercle vicieux culturel de la plainte dans la bureaucratie (voir schéma récapitulatif n°3) :

Le phénomène de plainte renforce le cercle vicieux bureaucratique. L'expression de la plainte authentique, loin de permettre la résolution des problèmes, renforce les relations de pouvoir parallèles. La régulation sociale encourage l'expression de la plainte stratégique et de la plainte rituelle. Un phénomène de plainte nourrit ainsi la régulation du système et entretient un cercle vicieux culturel qui accompagne le cercle vicieux propre au « phénomène bureaucratique ». Paradoxalement, la culture de la plainte permet de renforcer la culture dominante et de perpétuer l'ordre établi.

CHAPITRE 5 – PLAINTES, LIEN SOCIAL ET EXPERIENCES SUBJECTIVES

Il est à présent établi que le phénomène de plainte s'explique par les caractéristiques de la régulation sociale du milieu étudié et qu'un cercle vicieux culturel accompagne le cercle vicieux bureaucratique. Néanmoins, pour éclairante que soit cette piste, force est de constater que certains phénomènes empiriques résistent à cette voie interprétative. En premier lieu, une question simple, qui se posait déjà en creux auparavant, fait énigme : comment expliquer que des personnes mobilisent sur la durée un registre plaintif alors que l'emploi à la Caisse suppose une adhésion au pacte d'emploi, avec son lot de sacrifices et de contreparties avantageuses ? On serait en effet amené à penser que l'intégration à la Caisse implique une certaine forme d'habituation à ses modes de fonctionnement, et que par conséquent la plainte devrait se tarir à moyen terme. Bien sûr, nous savons que la disqualification de la plainte authentique conduit à sa ritualisation et qu'elle signale une frustration subsistante chez certains individus. Mais si cette frustration est patente, comment expliquer que les personnes concernées ne sollicitent pas une mutation ou un départ (provisoire ou définitif) de l'entreprise ?

En second lieu, les investigations empiriques montrent que les échanges nourris par la plainte revêtent parfois une dimension ludique, voire esthétique, avec un plaisir de l'échange, des bons mots, des occasions de plaisanterie ou de faire de l'esprit. La chaleur humaine et la convivialité qui se dégagent alors dans l'interaction paraissent non seulement éloignées de l'idée d'un mal-être ressenti par le plaignant, mais semblent aussi porter bien au-delà de l'échange conventionnel. La plainte procure un supplément d'âme, elle lie les protagonistes, elle occasionne une forme de partage, une interaction où les individus manifestent leur plaisir à échanger. Cela peut aller jusqu'à la manifestation d'une profonde complicité, comme par exemple quand la plainte se transforme en une complainte dans laquelle chaque interlocuteur apporte sa contribution au « chœur » des plaintifs.

Cette série de constats empiriques conduit à formuler l'hypothèse que la plainte est une occasion d'échange qui nourrit un lien social particulier. Puisque la plainte est répétitive sur la durée et qu'elle est un phénomène omniprésent, puisqu'elle possède un sens caché quand le mal-être exprimé par le plaignant n'est pas à prendre au pied de la lettre, et qu'il faut savoir la décoder pour comprendre ce qu'elle signifie « vraiment », alors elle pourrait relever d'une *pratique rituelle* en vigueur dans le système. Par ailleurs, puisque la plainte nourrit manifestement la convivialité, elle pourrait rapprocher les individus par l'interaction qu'elle occasionne et participer d'une certaine forme de *sociabilité*. Ainsi, la fonction de la plainte et la signification à lui accorder seraient moins données par le contenu littéral de l'expression que par la manifestation qu'elle occasionne : vivifier le plaisir de l'échange.

Ces hypothèses autorisent à percevoir le phénomène de plainte comme étant régi par une mise en scène, avec des acteurs jouant des rôles sur un mode plus ou moins dramatique, selon s'ils sont investis dans l'échange plaintif ou si celui-ci sert surtout à nourrir un échange convivial. On peut alors concevoir les interactions dont la plainte est le support comme étant culturellement codifiées et comme étant non systématiquement reliées à l'intériorité du plaignant, à savoir à ce qu'il ressent « vraiment » quand il exprime sa plainte. Si la plainte est codifiée et liée à des pratiques rituelles et sociables, il est alors possible pour l'individu d'en jouer et de signifier par elle sa position vis-à-vis des protagonistes, en s'en servant par exemple comme d'un « masque » ou d'une « façade » (Goffman) dans les interactions. La plainte serait une routine conforme aux normes du milieu qui permet de protéger l'intériorité des individus. Nous faisons en outre l'hypothèse que la façon de mobiliser la plainte (sur quel mode, auprès de qui, dans quelles circonstances, à quelle fréquence) donne un indice de l'expérience subjective de l'individu, et en particulier de son « adaptation primaire » ou « secondaire » aux « attentes de rôles » de l'organisation (Goffman). Ainsi, bien que la plainte soit déconnectée de l'intériorité de l'individu, elle serait une expression révélatrice de la façon dont l'individu conçoit et joue son « rôle » dans l'organisation, et elle serait *in fine* révélatrice de son identité.

Hypothèse 2 - Les discours de plainte participent du lien social car le phénomène de plainte est une pratique rituelle dans le milieu : son maniement à bon escient est le signe de l'intégration dans le système et de l'intériorisation des normes et valeurs. La plainte relève parfois aussi de l'échange sociable, célébrant le plaisir pur de l'échange. La mise en forme des

discours étant culturellement codifiée et les interactions de plainte étant dans une certaine mesure théâtralisées, les échanges révèlent finalement une certaine façon d'habiter son « rôle social » dans l'univers étudié, mais ils ne sont pas forcément en congruence avec l'expérience subjective des individus qui mobilisent la plainte.

Sous hypothèses :

La plainte est une pratique rituelle adossée à l'ordre social. Dans une situation donnée, les modalités de l'expression de la plainte et de sa réception (que dit le plaignant, sur quel ton, à qui il s'adresse, dans quel contexte, et comment réagit son auditoire) sont codifiées, et elles renseignent sur les situations respectives des protagonistes dans l'organisation, en termes d'intégration, d'identification et de groupe d'appartenance. La plainte rituelle se distingue des autres par son intensité liante : elle est une conversation sociable qui procure le plaisir de l'échange, et elle relie les individus malgré le poids des normes et la rigidité des rôles attribués dans une organisation bureaucratique.

Les discours de plainte ne sont cependant pas le reflet de l'expérience subjective car l'individu n'est pas forcément investi subjectivement dans l'échange plaintif. L'expression de la plainte donne à voir une certaine façon d'habiter son rôle, et ainsi « l'adaptation primaire » de l'individu aux attentes de l'organisation. Mais elle varie selon la subjectivation des expériences vécues dans la bureaucratie, ainsi que selon la distanciation de l'individu vis-à-vis de son rôle dans l'organisation.

Pour traiter l'hypothèse de la plainte comme pratique rituelle, il faut considérer dans quelle mesure le phénomène de plainte se rapproche de la structure et de la fonction du rite dans une société. C'est pourquoi nous nous interrogeons sur le lien entre la plainte et l'ordre social établi, ainsi que sur la contribution de la plainte à l'intégration dans le milieu (I). Nous mobiliserons pour cette première partie deux ouvrages clés. L'un de John Weeks (2004), *Unpopular culture : the ritual of complaint in a British Bank*, ouvre des perspectives stimulantes sur la plainte en entreprise car il propose une lecture originale d'un phénomène dont le lien avec le rite et la culture d'entreprise n'est pas immédiatement visible. L'autre est celui de Claude Rivière (1995), *Les rites profanes*, consacré aux rites de la vie quotidienne, appliqués notamment à la vie au travail. Cet ouvrage est important car l'auteur y réalise une revue de littérature fouillée sur les auteurs classiques et contemporains ayant contribué à la

théorisation du rite dans diverses disciplines (anthropologie, ethnologie, sociologie). Nous appliquerons ces apports à l'analyse de la plainte comme rite.

L'idée de la plainte comme échange sociable suppose, quant à elle, de passer en revue les caractéristiques de la sociabilité et de voir dans quelle mesure la plainte contribue à cette forme d'échange (II). Nous analyserons enfin l'expérience subjective des individus à la Caisse (notamment ce qui se joue pour eux dans l'intégration) et l'influence des expériences subjectives sur le maniement de la plainte (III).

I- LA PLAINTÉ, UNE PRATIQUE RITUELLE

Afin de traiter notre hypothèse, il convient au préalable de clarifier la définition du rite et sa fonction dans le monde du travail. En introduction de son ouvrage consacré aux rites profanes, Claude Rivière (1995) donne la définition générique suivante : « Qu'ils soient fortement institutionnalisés ou quelque peu effervescents, qu'ils régissent des situations de commune adhésion à des valeurs ou aient lieu comme régulation de conflits interpersonnels, les rites sont toujours à considérer comme ensemble de conduites individuelles ou collectives, relativement codifiées, ayant un support corporel (verbal, gestuel, postural), à caractère plus ou moins répétitif, à forte charge symbolique pour leurs acteurs et habituellement pour leurs témoins, fondées sur une adhésion mentale, éventuellement non conscientisée, à des valeurs relatives à des choix sociaux jugés importants, et dont l'efficacité attendue ne relève pas d'une logique purement empirique qui s'épuiserait dans l'instrumentalité technique du lien cause - effet. » (Rivière, 1995, p. 11, soulignés par nous). Le rite est donc en lien avec, d'une part, un ensemble de conduites rituelles répétitives à charge symbolique et, d'autre part, avec un système de valeurs relatif à un ordre social situé auquel l'individu adhère de fait.

Notons qu'il n'est pas saugrenu de parler de rite au sujet du monde du travail. En effet, les rites ne sont pas réservés à des manifestations festives : ils sont aussi, à l'instar de ce que montre Durkheim (1912/1968), la façon dont le social assure sa permanence, avec des « rites positifs » qui sont des actions participantes (comme par exemple, dans le cas des rites sacrés, la prière, l'offrande, ou le sacrifice), et des « rites négatifs » qui sont liés aux interdits et aux tabous du milieu. Rivière, prolongeant la réflexion de Durkheim, en tire des conséquences sur le maintien de l'ordre social : celui-ci « ne tient pas seulement par la coercition ou par la

légitimation des rapports de force, mais aussi par l'image qu'il donne de lui-même à travers des acteurs en représentation, ritualisant leur vie collective. » (Rivière, 1995, p. 51, souligné par nous). Cette remarque est tout à fait valable pour un univers de travail à finalité productive. En effet, à l'instar de multiples autres domaines de la vie quotidienne, celui du travail et de l'entreprise compte parmi ceux où la ritualisation des conduites est à l'œuvre. La « sacralisation » est relative aux procédures et habitudes de travail tout comme aux « petites festivités ponctuant la vie active ». Rivière montre que les rites au travail sont au cœur de l'action et méritent que l'on s'y attarde, au même titre que d'autres aspects du fonctionnement d'une organisation : « Alors que le concept de rite paraîtrait superflu là où la vie économique semble supposer fluidité, spontanéité et comportement rationnel, on s'apercevra (...) qu'il prend place au cœur de la condition humaine et notamment là où nous éprouvons menace et attirance. C'est même une certaine ritualisation des rapports sociaux qui, dans la vie professionnelle, donne la force d'affronter l'inédit, de repousser la menace, d'apprivoiser la crainte, d'économiser l'angoisse, par exemple dans le cas de négociation d'un contrat ou d'un avantage. » (Rivière, 1995, p. 220). La ritualisation des procédures et des comportements contribue ainsi, chemin faisant, à donner une couleur particulière aux relations de travail, à l'ambiance du milieu, et aussi aux gestes et postures du travail. Mettre en évidence la ritualisation des conduites et des pratiques dans un univers de travail permet alors de comprendre ce qui fait culture d'entreprise : « toute collectivité, de travail y compris, se fabrique ses traditions et simultanément ses rites, pour exprimer son identité donc sa différence, pour célébrer son passé ou sa fondation, pour se voir dans un miroir de convivialité, pour resserrer les liens entre membres du personnel, pour sacraliser les rapports de commandement - obéissance, quitte à ce que les rites servent aussi comme machine à exclure quiconque ne s'y conformerait pas. » (Rivière, 1995, p. 229). Pierre Bouvier (1990) montre que la dynamique rituelle nourrit à la fois les pratiques et les identités professionnelles :

« Une fois passés les rites d'entrée dans l'entreprise, le travail humain doit se couler dans les règlements d'utilisation des machines ou des formulaires. Les rites manuels ou oraux vont concourir à donner tant soit peu de civilité, non seulement aux rapports sociaux du travail, mais également aux gestes quotidiens qui associent le servant à ses machines ou à ses textes... Les liturgies profanes du travail construisent leurs identités autour de la reproduction d'attitudes corporelles (positionnement des mains face à l'outil ou au clavier, posture du corps, attention de tel ou tel sens, etc.) et intellectuelles (observation, enchaînement d'idées, déduction, prise de décision,

interventions). Leur reproduction est nécessaire à la bonne effectuation des processus, à la fabrication de tel objet ou à la production de tel service. » (Bouvier, 1990, p. 54, cité par Rivière, 1995, p. 222, souligné par nous).

Dans quelle mesure la plainte à la Caisse est-elle assimilable à une pratique rituelle ? Nos résultats précédents permettent d'ores et déjà de montrer certaines caractéristiques rituelles de la plainte à la Caisse. Nous nous référons à la grille de Rivière pour une interprétation systématique du rite profane, que l'auteur construit à l'issue d'une revue de littérature interdisciplinaire.

Nous savons que la plainte est une pratique répétitive, largement répandue, et qu'elle occasionne une interaction dont la configuration varie selon les moments et les situations. Elle réunit un plaignant et son auditoire autour d'un motif de mal-être véhiculé par le contenu littéral de l'échange. Elle est un support des interactions mais son sens « véritable » n'est perceptible qu'à condition de prendre en compte le contexte de l'énonciation et l'ensemble des indices verbaux et non verbaux portés dans la conversation. L'ensemble de ces caractéristiques nous rapproche de ce que C. Rivière (1995) nomme un « *système de communication* » structurant le rite : « Dans des réseaux d'échange comportant émetteurs, transmetteurs et destinataires, des messages circulent qui s'inscrivent dans des systèmes de signalisation à partir de codes culturellement définis. » (p. 50, souligné par nous).

Nous avons par ailleurs montré que la mise en forme de la plainte, ainsi que sa propagation et sa réception, sont régies par l'ordre surplombant que représente la régulation bureaucratique. Ce résultat laisse augurer que les fins poursuivies par les moyens symboliques sont relatives à un ordre social particulier. Nous nous engageons alors sur la piste du rite comme « *ensemble de rôles* » et comme « *structure téléologique des valeurs* » qui sont, selon C. Rivière, deux caractéristiques centrales de la structure et des fonctions du rite. L'auteur parle en effet d'un *ordre des rôles négociés régissant les rites* : « La situation des acteurs (en scène, spectateurs ou puissances implorées), leur position (officiant, acolytes, participants) et les conduites stéréotypées sont théâtralisées en une sorte de drame institué. (...) [L]e rite souligne à la fois les relations asymétriques interindividuelles, la réciprocité des rôles et le partage d'idéaux communs. » (Rivière, 1995, p. 49-50). Rivière souligne, en autre point central, la *fonction d'intégration du rite*, sa « *dynamogénie intégrative* » reliée à un *ensemble de valeurs* : « Dans un langage allusif s'expriment les choix primordiaux d'un groupe. Verbalement peuvent être énoncées des aspirations à réaliser et comportementalement sont

traduites des habitudes éthiques et des préférences collectives. Au contenu cognitif s'ajoute une résonance affective liée à la participation, à l'émotion, à la mémoire des acteurs et spectateurs. » (Rivière, 1995, p. 49-50).

La grille interprétative de Rivière montre en définitive que l'interprétation de la plainte comme pratique rituelle suppose de consolider l'analyse sur les points clés suivants : « l'ensemble de rôles » et la « structure des valeurs » auxquels s'adosserait la plainte à la Caisse (1), et sa fonction intégrative (2). Dans cette perspective, nous passons chaque point en revue à partir des travaux de John Weeks (2004) puis de nos observations sur la plainte à la Caisse. Nous mobilisons la recherche de John Weeks pour sa valeur heuristique sur les manifestations empiriques de la plainte en entreprise. Weeks envisage en effet une lecture au deuxième degré, en lien avec la stratification du système ainsi qu'avec les normes et les valeurs du milieu, et il montre une dialectique subtile d'intégration – différenciation qui se joue dans le phénomène de plainte. L'intuition de Weeks renverse les regards sur une pratique langagière qui, au premier abord, raisonne pour le mal-être qu'elle contient, mais qui en fait obéit à une logique rituelle. Elle ouvre des perspectives fertiles pour l'interprétation de nos observations à la Caisse. Nous étofferons les résultats de Weeks en montrant, grâce aux apports théoriques de Rivière sur les rites, toutes les subtilités du phénomène de plainte en tant que pratique rituelle à la Caisse.

I 1) Rituels de plainte et ordre social

Etablir que la plainte est une pratique rituelle suppose de montrer que son expression est adossée à l'ordre social et à un ensemble de rôles. C'est ce que montre Weeks sur le cas de la plainte dans une banque britannique. Nous reprenons ses apports pour éclairer le phénomène empirique de plainte. Puis nous les mettons en regard avec nos observations de la plainte à la Caisse, et nous concluons sur rite de la plainte et ordre social.

I 1 a) Paroles de plainte et transmission des normes du milieu

John Weeks (2004) établit que la plainte est un rituel en montrant qu'elle est un discours que produit la société pour elle-même et qu'à travers la plainte peuvent être

appréhendées les normes de ce milieu. Il décline son propos selon deux axes : la dimension symbolique de la plainte et son rôle dans la transmission des normes, puis la plainte comme « ethnographie profane » (« lay ethnography »).

Avant d'aborder la spécificité du rituel de plainte, considérons une caractéristique commune à tous les rites : leur ambivalence entre dimension ludique et sérieuse. Claude Rivière (1995) montre dans son ouvrage théorique récapitulatif que les rites sont ambivalents car ils oscillent entre sérieux et non sérieux, entre fiction et réalité. L'origine de cette réflexion vient de V. W. Turner qui a posé comme hypothèse que le maintien de l'ordre social suppose des moments suspensifs. Si l'on considère la société non pas comme un état mais comme un processus, le rituel est un mécanisme permettant de dénouer les crises et de répondre aux changements et aux conflits. La performance d'une culture consiste alors à « gérer les indéterminations d'une situation par des déterminations partielles puisées dans les rites mais aussi dans les croyances, légendes, anecdotes, qui servent de cadre au sens de Goffman⁶⁶ (1974/1991), pour identifier une situation et indiquer la manière de la vivre » (Turner, 1982⁶⁷, cité par Rivière, 1995, p. 31-32). Ainsi, selon Turner, chaque société intègre sa propre expérience en l'exprimant dans un drame social joué. Et pour que ce jeu de drame soit crédible, la crise doit non seulement être décrite objectivement (par la narration) mais aussi vécue émotionnellement. C'est alors qu'apparaît un processus singulier de « drame rituel » : « Utilisant un jeu de transfert entre la fiction et la réalité, la forme théâtrale apparaît comme une expression originale des crises et le rite théâtralisé investit cette expression d'un surcroît d'émotion par un investissement personnel. Dans *From Ritual to Theatre*, Turner rejoint C. Geertz lorsqu'il perçoit l'action rituelle « comme une histoire qu'un groupe se raconte à lui-même. » » (Rivière, 1995, p. 31-32).

Dans la lignée de Turner et Geertz, A. Piette montre que plusieurs univers se superposent dans le rite, et que le choix entre jeu ou non jeu est impossible. « Le rite comporte à la fois un message sérieux et un message ludique. Le rituel s'insère, comme le note G. Bateson examinant les loutres en train de jouer à se disputer, dans une zone de limbe caractéristique du jeu. C'est un jeu et pas un jeu. Le rite peut dans cette perspective être conçu

⁶⁶ Les travaux d'Erving Goffman sur « la mise en scène de la vie quotidienne » auraient également pu être cités ici, au titre du lien entre rites et ordre social unifié. Goffman étudie en effet très finement la ritualisation des conduites dans les situations sociales. Le « drame social », au sens théâtral du terme, se déroule selon des règles d'interaction qui comportent un part de mensonge (l'individu joue un « rôle ») mais qui assurent aussi la « bonne présentation de soi », conformément aux normes du milieu. Le mensonge social permet alors de préserver son « moi profond ». Nous réservons les développements sur Goffman à une partie ultérieure de ce chapitre.

⁶⁷ TURNER V. W., 1982, *From Ritual to Theatre*, New York, Performing Arts Journal Publications.

à la fois comme performant et comme incomplet et jamais achevé. » (Piette A⁶⁸, cité par Rivière, 1995, p. 73).

John Weeks (2004) reprend à son compte les travaux en anthropologie du rite pour analyser la plainte comme rituel. Il prend pour illustration les travaux de Clifford Geertz⁶⁹ sur les rituels de combats de coqs à Bali. Dans ces combats, le rituel ressemble à une compétition pour le statut social mais cela n'est en fait qu'un simulacre de compétition : « bien que la défaite soit humiliante et la victoire glorieuse, personne ne change de statut après le résultat du combat de coqs. Comme les paysans le savent, ce n'est qu'un jeu, et le résultat n'est pas le ré-agencement des statuts ou même leur renforcement. En revanche, cela permet de produire un discours interprétatif sur le fonctionnement d'une société hiérarchisée : c'est une lecture balinaise de l'expérience balinaise, une histoire qu'ils se racontent eux-mêmes sur eux-mêmes, une ethnographie indigène. Le combat offre certes une occasion d'affirmer des liens d'affinité et d'amitié, mais cela ne suffit pas pour comprendre l'intérêt qu'y portent les Balinais : le rituel du combat fournit une « formation sentimentale » (« sentimental education ») à la question du statut dans la culture. Ainsi, ce qui compte le plus n'est pas ce que dit le rituel au premier degré (qui a perdu, qui a gagné, qui est au sommet, qui est à la base) car le rituel n'a pas d'influence là-dessus. Mais l'intérêt à accorder au rituel est ce qu'il permet de montrer (la sensibilité à la question du statut)⁷⁰. » (Weeks, 2004, p. 11, souligné par nous).

Transposée au monde de l'entreprise, cette analyse fait dire à J. Weeks que la plainte dans la banque qu'il étudie porte davantage d'enseignements par sa forme que par son contenu littéral : « le rituel de la plainte à la BritArm en révèle plus sur la culture de l'organisation que ce que contient le discours littéral de plainte au sujet de la culture (une culture trop bureaucratique, etc.). L'intérêt de l'ethnographie profane réside dans la forme : les choix de plainte, le style de plainte, et les réactions du public (pendant et après) affichent la culture, en sont une manifestation. En particulier au sujet des statuts, de la hiérarchie, et de l'exercice du pouvoir ; au sujet des sous-cultures et des groupes identitaires, les suppositions basiques sur ce que c'est que d'être anglais, d'être un banquier, d'être un banquier à la BritArm, et de servir un client dans une banque britannique. Et bien sûr au sujet des normes de tact et de discrétion (...). Prise isolément, chaque plainte révèle autant sur le plaignant, le

⁶⁸ PIETTE A., 1992, « Les rituels : du principe d'ordre à la logique paradoxale », *Cahiers internationaux de sociologie*, XCII, p 163-180.

⁶⁹ GEERTZ C., 1973, *The interpretation of cultures*, New-York : Basic.

⁷⁰ Toutes les citations de l'ouvrage de John Weeks ont été traduites par nos soins.

public, et la façon dont ils se positionnent vis-à-vis de la culture, que sur la culture elle-même (dans ses caractéristiques littérales). Et, prises dans l'ensemble, les plaintes dramatisent la culture pour les ethnographes profanes de l'entreprise, qui sont à la fois les acteurs et le public de la plainte. » (Weeks, 2004, p. 11-12, souligné par nous).

John Weeks poursuit son raisonnement sur le rituel de la plainte en montrant que les paroles sont en fait à considérer comme une « **ethnographie profane** ». Weeks reprend ici à son compte les apports de Turner et Geertz évoqués précédemment. L'« ethnographie profane » est une ethnographie produite par le milieu lui-même, qui est ainsi un discours interprétatif produit de l'intérieur, par les gens concernés. C'est en effectuant une comparaison avec l'ethnographie scientifique, « ordonnée », que l'on peut préciser la définition de l'« ethnographie profane » car chaque type d'ethnographie a une visée différente. L'« ethnographie profane » appartient « aux gens de la culture qui est décrite ». Elle est créée pour et par ces personnes, elle est un essai pour créer du sens pour soi-même, pour ceux qui sont à l'extérieur. Elle est une donnée, et non pas une description. Tandis que l'« ethnographie ordonnée » inclut un public extérieur à la culture décrite, et a pour visée de rendre une culture intelligible à une autre.

La distinction permet d'explicitier en quoi le discours produit par la société sur elle-même qui s'appuie, dans le cas étudié par Weeks, sur des plaintes récurrentes, est heuristique pour l'ethnographe distancié. L'auteur constate que « les gens parlent différemment de la culture selon s'ils s'adressent à des gens de l'intérieur ou à des gens de l'extérieur » (Weeks, 2004, p. 144). L'« ethnographie profane », destinée à « ceux de l'intérieur », est donnée comme une confidence qui peut être comprise par les « insiders ». Elle n'a pas besoin d'être explicitée, elle colporte des nuances et des connotations, et sa compréhension suppose de l'expérience partagée. Ainsi, « Le langage de l'ethnographie profane est une partie du monde qu'il tente d'expliquer » (Weeks, 2004, p. 145). Et c'est parce que c'est un discours de l'interne destiné à l'interne, parfois énoncé dans la confidence, qu'il peut comporter des sous-entendus, « une présomption d'identité partagée », une part de « semi-vérité et d'exagération ». L'« ethnographie profane » est un discours qui colle au contexte et ne doit donc pas être pris au pied de la lettre. Le fait que ce discours soit destiné à l'interne, à « l'entre soi », excuse en quelque sorte les abus ou les exagérations, que les pairs sont d'ailleurs tout à fait capables de repérer par eux-mêmes. D'ailleurs, ce n'est pas uniquement parce que l'« ethnographie profane » comporte des sous-entendus et un sens implicite qu'elle est ambiguë : la confusion peut aussi venir du fait que la distinction entre un « insider » et un

« outsider » n'est jamais binaire, du fait des sous-cultures qui coexistent dans l'entreprise (p. 145).

L'« ethnographie ordonnée » fournit, quant à elle, les éléments de contexte nécessaires à la compréhension de son public (des lecteurs, le plus souvent), en particulier pour éclairer les significations des comportements constatés et des conversations entendues, qui ne sont pas évidentes pour « ceux de l'extérieur ». Elle n'est pas une retranscription : le chercheur note « autant ce qui n'est pas dit que ce qui l'est, il dévoile les suppositions et pointe les connexions évidentes pour les insiders, il rend explicite la connaissance tacite de celui qui possède la compétence culturelle. L'« ethnographie ordonnée » déstructure ainsi l'« ethnographie profane » - et les autres éléments culturels observés en phase de terrain – pour les rendre intelligibles à un public extérieur. » (p. 146). L'élucidation apportée par l'« ethnographie ordonnée » est d'autant plus nécessaire que les éléments culturels que sont les discours de plainte prennent un sens particulier en fonction des situations dans lesquelles ils sont énoncés : « les mêmes plaintes au sujet des mêmes choses ont une signification très différente et peuvent être interprétées de façon très différente dans des contextes différents, et quand elles sont faites à des gens différents. » (p. 146).

C'est à ce stade-là de l'analyse de Weeks qu'apparaît clairement le projet de son ouvrage. « La question à poser à l'ethnographie ordonnée n'est pas : contredit-elle ou confirme-t-elle l'ethnographie profane de la culture – après tout, elle cible différents publics avec différentes finalités – mais plutôt : explique-t-elle l'ethnographie profane, et l'explique-t-elle correctement ? C'est ce que ce livre a cherché à accomplir : à partir des observations des façons dont les gens de la BritArm se plaignent de leur culture, et des façons dont les autres gens de la BritArm réagissent à ces plaintes, exposer et expliquer les règles et les rôles, les causes et les effets de l'ethnographie profane, et ce faisant nous aider à mieux comprendre comment l'organisation fonctionne. » (Weeks, 2004, p. 152-153, souligné par nous)⁷¹.

En d'autres termes, Weeks analyse le discours que produit la société sur elle-même, lequel est en l'occurrence dominé par la plainte, comme étant *une donnée culturelle sur le milieu étudié*. La plainte est alors tout aussi intéressante, voire davantage intéressante, *par les formes de ses manifestations (les formes de langage, les interactions, les rôles, les règles implicites) que par son contenu littéral*. Ainsi, la plainte est un rituel efficace pour la

⁷¹ Nous pouvons noter que ce n'est que dans les dernières pages de son livre que J. Weeks expose clairement son projet de recherche, dans le paragraphe que nous citons. A l'instar de ce qu'avance R. Hodson (2005) dans la note de lecture qu'il réalise dans *The American Journal of Sociology*, le reproche que l'on peut faire à l'ouvrage est que, si Weeks décrit avec talent le phénomène empirique de la plainte comme culture d'entreprise, ses interprétations ne sont cependant pas suffisamment précises ni abouties, en particulier pour ce qui concerne des explications liées à l'organisation et au travail.

sensibilisation qu'il comporte aux normes du système. La propagation des sujets légitimes d'indignation ou, à l'autre extrême, les silences plus ou moins gênés concernant certains sujets, sont des repères pour les acteurs et des moyens de transmission des normes.

Par conséquent, la plainte est un rituel qui permet la transmission des normes sociales du milieu concerné. Nous retrouvons à travers ce résultat **l'adossement à l'ordre social** qui caractérise le rite. Il est en effet établi depuis Durkheim que les rites assurent à la fois le maintien et le dynamisme de l'ordre social. « C'est la socialité du rite qui constitue sa propre efficacité. En d'autres termes, l'exécution des rites est un impératif auquel on ne peut se soustraire, parce que les rites recréent périodiquement l'être moral de la société duquel tous les membres dépendent. » (Rivière, 1995, p. 25). Dans son étude des pratiques religieuses, Durkheim (1912/1968) affine son approche en distinguant deux types de rites : les « rites positifs » et les « rites négatifs », ceux positifs correspondant à une action participante et ceux négatifs étant liés à l'interdit et au tabou. Ces deux types de rite sont pourtant reliés au même ordre social et moral : c'est parce que certaines pratiques sont interdites et « prohibent le contact avec un pouvoir dangereux » que les individus peuvent se dépasser et s'exalter. Il en est ainsi des sacrifices ou de l'ascétisme. Pour Durkheim, les « rites négatifs » sont « une école de formation » et délimitent la séparation entre le profane et le sacré. « C'est en violentant incessamment nos appétits naturels que nous nous élevons au-dessus de nous-mêmes. » (Durkheim, 1912/1968, p. 432).

Les travaux de Durkheim ont permis d'établir que le rite sacré est une manière dont le social assure et énonce sa permanence : Rivière élargit cette perspective en attribuant des fonctions similaires aux rituels non religieux, qu'il nomme les « rites profanes ». Selon Rivière, ces rites (comme par exemple ceux relatifs à la table ou au travail) sont un pont entre la culture d'appartenance et l'individu, dans le sens où ils façonnent les représentations sur les actions de la vie quotidienne. « Aux attentes individuelles qu'il contribue à satisfaire et éventuellement à créer, le rite donne une forme sensible et sociale. Il est aussi le reflet expressif de relations sociales constituées, qu'il rend visibles en mettant en jeu la propre condition sociale de ceux qui le réalisent, une condition négociée dans un jeu de reconnaissance et d'opposition mutuelles, qui dépasse les limites du temps et de l'espace rituels. » (Rivière, 1995, p. 50-51).

L'interprétation de la plainte comme rite permet également d'expliquer l'énigme qui est au fondement du travail de J. Weeks : malgré la prégnance des plaintes, l'organisation ne

change pas car, finalement, ce qui compte le plus dans la plainte sont les référents culturels qu'elle véhicule et qu'elle transmet. La plainte a peu de lien avec la volonté réelle qu'ont les acteurs de changer, bien que leurs propos expriment une volonté de changement. Elle est en revanche à prendre au sérieux au deuxième degré, en tant que discours que produit la société sur elle-même, en tant qu'« ethnographie profane ».

La non-efficacité de la plainte sur le changement est encore plus claire si l'on considère la différence entre le jeu et le rite. Dans son approche théorique des rites, Claude Rivière (1995) insiste sur l'ambivalence du rite et sur le mélange des genres entre dimension ludique et dimension sérieuse. Les jeux et les rites ont en commun de comporter des « thèmes éthiques puissants », de nouer des relations sociales, d'être contrôlés par des règles, et de suivre des modèles traditionnels. Mais ils se distinguent sur les points suivants :

- « l'issue des jeux est incertaine, tandis que celle des rites est toujours fixée à l'avance, hautement conventionnelle et expression symbolique d'un statut »,
- « les acteurs sont très individualisés par leur caractère dans les drames et jeux tandis qu'ils agissent selon leur rôle social dans le rite »,
- « à l'inverse du jeu le rite ne comporte pas dans son essence les notions de frivolité et d'inconséquence totale »,
- « l'harmonie triomphe des conflits dans les rituels, alors que dans les drames et jeux aux choix ouverts l'issue initialement incertaine peut devenir fortement conflictuelle et la situation finale dysharmonique » (Rivière, 1995, p. 75, souligné par nous).

L'ambivalence entre ludique et sérieux permet ainsi de confirmer sous un autre angle que les pratiques rituelles sont régulières, prévisibles et ancrées dans un ordre social donné. Mais surtout, en prolongement, l'ambivalence précise pourquoi la plainte en entreprise peut être déconnectée des velléités de changement des plaignants. Quand la plainte est un rituel, elle a une issue connue : celle conventionnelle qui respecte l'ordre établi et qui implique que, bien que les protagonistes fassent part de leur indignation et de leur volonté de voir changer « les choses », personne ne croit réellement en ces paroles et a fortiori ne s'engage dans des actions de changement. Les acteurs agissent de façon conforme à leur rôle prescrit, et au final l'harmonie est préservée malgré un échange qui porte sur des motifs de mal-être ou de revendication. En revanche, si la plainte est une pratique ludique, il subsiste une indétermination sur l'issue de l'échange, avec par exemple la possibilité que des acteurs se prennent au jeu, sortent des prescriptions, participent réellement et s'engagent dans une réflexion, voire dans une action, sur les possibilités de changement. L'issue de l'échange n'est

pas figée, et elle est susceptible d'introduire du désordre dans le cas où la parole critique ne serait pas canalisée par les règles conventionnelles.

I 1 b) Rituels de plainte, ordre bureaucratique et diffusion des normes à la Caisse

Nous approfondissons à présent la compréhension de la plainte à la Caisse en mettant en perspective en quoi ces discours participent de la circulation des normes du milieu. Nous avons vu que l'univers bureaucratique est contraignant et fortement marqué par des normes de comportement et de relation. En particulier, le tact, la bienséance, le respect de la hiérarchie et de l'autorité, l'allégeance et la déférence sont des critères valorisés dans les relations.

« Les 7 DG s'entendent mal entre eux, alors que [le Directeur Général Principal] tient un discours sur l'équipe. [Le Directeur Général Principal] est un homme intelligent mais il refuse la critique, alors que la prise de risque devrait être valorisée. C'est la culture maison de la docilité. Le sous-Directeur Général Principal est le cadre typiquement dans le moule de la Caisse, son père était inspecteur ici, lui n'a pas réussi, c'est important à savoir. Il a le doigt sur la couture du pantalon. Il est psychorigide, quand je lui dis une chose tout est à refaire un mois après. » (propos tenus par un cadre membre du comité de direction, en réunion en petit comité (3 personnes) – situation privée et formelle).

Celui qui fait preuve de « raison », qui usera d'un sens critique de manière mesurée et raisonnable, qui saura pondérer ses avis, a un comportement conforme aux attentes de rôle dans l'organisation. Le mal-être et les états d'âme sont mal considérés et mal reçus s'ils revêtent une dimension dramatique. La plainte est mal vue si elle est incarnée, si le plaignant exprime trop crûment son mal-être. On attend de lui qu'il fasse preuve de discernement, qu'il sache faire la part des choses, qu'il prenne les problèmes sur lui, et éventuellement qu'il accepte de payer un peu de sa personne, de se sacrifier dans une certaine mesure, au nom d'intérêts supérieurs relevant de la mission régaliennne. Les personnes intégrées dans le système savent que les plaintes contiennent une part de faux-semblant et de mascarade venant du fait que la régulation bureaucratique favorise les relations de pouvoir parallèles, et donc les jeux stratégiques. Après tout, il ne faut pas trop prendre au sérieux les constats problématiques et les mécontentements car, dans le fond, les jeux de pouvoir sont étendus et il y a souvent un sens caché à décoder derrière les déclarations des uns et des autres. En outre, la situation favorable de l'entreprise, en termes de moyens de fonctionnement amène certaines personnes à relativiser les diagnostics et les pronostics catastrophistes, car le fonctionnement

et les résultats de l'entreprise ne sont jamais sérieusement menacés. Par exemple, si un projet en informatique tarde à aboutir, il est souvent possible de dégager des budgets pour engager des prestataires externes et pour en accélérer la réalisation.

Ainsi, la norme dominante veut que les salariés fassent preuve d'un sens du raisonnable qui dénote d'une capacité à lire entre les lignes et à garder la tête froide. C'est d'ailleurs cette compétence qui est testée pour le recrutement de personnes sur des postes « exposés » ou hiérarchiquement élevés. Pour exemple, les directeurs d'agence locale nous ont souvent expliqué, en entretien individuel, la part de diplomatie et de résistance à l'épreuve nécessaires à la tenue de leur poste. Ils témoignent du fait que cette compétence est éminemment testée pour leur recrutement, bien que cela ne soit écrit nulle part dans les critères formels de l'embauche : une sorte d'enquête sociale interne est réalisée avant leur nomination pour évaluer leurs relations et leur résistance dans leur parcours passé.

Extrait n° 46 – 1 - « Parfois certains cadres se sont sentis livrés à eux mêmes pour leur premier poste dans le statut, il a manqué un tutorat, et on découvre les carences au moment de l'inspection. Ça peut être sanglant. Dans une maison comme la nôtre où tout se fait en subtilité, le tutorat serait important : il y a des choses qui ne s'écrivent pas mais qui se disent. Et on pourrait ne pas tout confier à l'inspection mais associer le tuteur et le directeur général à l'évaluation. » (un directeur d'agence, en réunion avec des homologues – situation privée et formelle)

Par conséquent, les discours de plainte doivent avoir une certaine couleur pour circuler et pour être tolérés, et la forme des discours renseigne les membres du groupe sur les normes du milieu. Nous constatons que la forme de plainte la plus largement répandue, c'est-à-dire assez convenable pour « passer partout » et traverser l'ensemble des segments de l'organisation, est la plainte qui respecte le tact et la bienséance, qui ne choque pas. Il s'agit d'une plainte qui évoque des problèmes et des mécontentements mais de façon mesurée et raisonnable, dans laquelle le plaignant ne s'engage pas outre mesure, et où il fait comme s'il était relativement désengagé du discours qu'il tient. En voici quelques exemples :

Extrait n° 37 – extrait du carnet de bord, notes de réunion de service des cadres à la DGRH (situation publique formelle) :

« Monsieur F. : « Sur le bilan, on est à quelques jours de la fin, on a détecté quelques anomalies avec Anne, plus des difficultés pour faire sans la présence physique de Mme J... »

[notes personnelles en marge : plainte sur le prédécesseur (parti en retraite)]

Une chose regrettable, c'est qu'on a beaucoup travaillé pour respecter les délais mais il nous manque des infos, **c'est regrettable**, on est en bout de chaîne, on compte peu pour l'informatique.

[notes personnelles en marge : Plainte sur le service interlocuteur, sensible à travers le dépit du locuteur]

On a des raz de marée de coups de fils de gens qui reprennent le secrétariat des comptoirs et qui ne savent pas comment faire pour le bilan social... Ils appellent pour savoir comment faire. »

- Monsieur D.: - « c'est pareil, on a des coups de fils nombreux pour [l'utilisation du progiciel RH]. ».

- Monsieur C.: - « c'est une sorte de hot line. » (sourires)

- Monsieur F. : - « on sent que le relais n'est pas passé sur le terrain. »

[notes personnelles en marge : Plainte sur la charge de travail (problème présenté comme une anomalie et non pas comme une contrainte « normale » de l'activité)]. »

Commentaires : La pondération des propos de Monsieur F. est sensible à travers les termes qu'il privilégie, qui sont des euphémismes par rapport aux problèmes rencontrés, que nous étions capable de jauger par ailleurs puisque nous étions collègues dans le même service. Il parle à deux reprises de « chose regrettable » alors que la situation pourrait être évaluée comme très problématique par rapport aux objectifs initiaux à respecter, en terme de délai de rendu. Et il pourrait également évoquer les problèmes de coopération transversale et de cloisonnements (entre le service prestataire et les services qui disposent des informations) de façon beaucoup plus nette qu'il ne le fait. Dans ce passage, le locuteur recourt en fait à un euphémisme pour évoquer les problèmes de coordination entre services.

Extrait n°11 - « L'évolution c'est d'automatiser ce qui est activité de collecte – saisie, et la partie régulière du bilan. On demande aux gens de devenir analystes, ce qui est un niveau de compétences différent, **ce qui peut générer des inquiétudes** sur la mise à niveau. Inversement, d'autres peuvent se dire parmi les plus jeunes qui ont une formation pointue, **ils peuvent avoir une frustration** sur les possibilités de carrière et sur le fait que la formation pointue n'est pas reconnue en rémunération. Les analystes ont un cursus où on leur demande des performances. Ces gens-là l'acceptent car le métier est intéressant, mais il y a une **frustration** car ça ne se traduit pas en termes de carrière et de rémunération, ou de possibilité d'exercer comme on le voudrait son métier. Par exemple, sur un produit, **on a des plaintes sur le comportement administratif tatillon** qui regarde le nombre de kilomètres parcourus sur le guide Michelin quand ils se déplacent vers une entreprise. C'est du contrôle interne. » (un directeur du siège, entretien pour une étude DGRH – situation privée formelle)

Commentaires : La modération volontaire des propos est sensible en situation à travers l'émotion de la voix du directeur qui s'exprime. Nous sommes mandatée dans le cadre d'une enquête commanditée par la DGRH, que nous réalisons en ce nom-là (et non pas en tant que doctorante en CIFRE), ce qui influence le jugement de l'interlocuteur sur notre position dans l'échange. Nous notons une pondération dans le choix des termes pour évoquer des difficultés pourtant importantes, en termes d'enjeu de formation et de reconversion professionnelle : le directeur parle de « frustration » et d'« inquiétude ». Il prend également le soin de présenter les problèmes comme étant ceux rapportés par ses subordonnés : « ils sont » (inquiets et frustrés), « on a des plaintes ». Les plaintes évoquées le sont donc à la troisième personne : le directeur parle au nom de tierces personnes, ce qui lui permet de rester extérieur à la situation rapportée et ainsi de

neutraliser d'éventuels soupçons sur le fait que ce pourrait être sa propre plainte qui s'exprime, ou sur le fait qu'il légitime les plaintes de ses agents.

Extrait n° 46 – 2 « Le fascicule du réseau sur la prise de fonction de directeur dans le réseau est très bien fait. Mais on ne peut pas y trouver tout ce qu'il faut sur le poste de directeur. Peut-être les cadres prenant ces postes devraient avoir une attitude plus modeste, admettre qu'ils ont besoin de formation. Plus on monte, plus on a de problèmes à résoudre, donc **c'est de plus en plus difficile**. » (un directeur d'agence locale, en réunion avec ses homologues)

Commentaires : Ce qui nous montre la pondération avec laquelle la personne exprime un problème créant un mal-être douloureux chez elle est : 1°) la distinction entre un début d'intervention plutôt modéré (il faut que les cadres soient plus modestes sur la capacité à faire face aux problèmes et qu'ils acceptent de se former) et une chute qui montre l'ampleur du problème réellement ressenti (« c'est de plus en plus difficile ») ; 2°) l'échange qu'elle sollicite auprès de nous en aparté, dans les couloirs, à l'issue de la réunion, où elle développe son propos et laisse aller son ressenti, sur les difficultés à assumer sa fonction. Son émotion, qui était contrôlée (mais patente) lors de sa prise de parole en réunion, éclate au cours de l'échange dans les couloirs.

Nous voulons noter un dernier indice au sujet du lien entre la plainte et la norme du milieu : il s'agit de la récurrence de la formule « je vais pas me plaindre mais... », équivalente à celle conclusive « (...) mais je vais pas me plaindre. ». Nous avons vu dans un chapitre précédent (2) que la récurrence et la prégnance de ces formules nous ont fortement orientée dans la construction de la plainte en objet de recherche. Nous soulevons à présent le lien entre cette petite phrase et les normes du milieu. Ce qui nous interroge est l'ambivalence du locuteur quand il mobilise cette formule : il propose en ouverture de ne pas se plaindre, mais dans la foulée il exprime pourtant un mécontentement et il se met en contradiction avec l'intention qu'il a annoncée en début de phrase. La combinaison de la défense et du souhait de se plaindre laisse penser que celui qui désire se plaindre a pris acte que cela est mal toléré dans le système, qu'il existe une norme de rejet de la plainte, mais qu'il désire malgré tout s'exprimer. S'il parle, c'est en quelque sorte à son corps défendant, et la limite qu'il pose au début de son propos montre à son auditoire que le plaignant est bien au clair sur la norme de milieu mais que, s'il fait la démarche de s'exprimer, c'est qu'il a quelque chose d'important à dire, au point que cela vaille la peine d'enfreindre la norme en vigueur. Nous retrouvons par l'analyse de cette formule « l'outil de la contradiction récurrente » qu'utilise J.-C. Kaufmann (1996) pour « faire parler les catégories indigènes ».

La même interprétation est valable quand la formule est utilisée en fin de phrase. L'étonnement de celui qui écoute provient du fait que le locuteur conclut son propos par une formule contradictoire avec ce qu'il a dit précédemment : le « (...) mais je vais pas me plaindre » conclusif surgit alors que le début de l'intervention est une plainte. Le plaignant signifie par là à son auditoire que, malgré toutes les bonnes raisons qu'il aurait de se plaindre - bonnes raisons qu'il expose dans son intervention - il se refuse à la plainte, il est capable de prendre sur lui et de réprimer sa plainte. La prégnance et la récurrence de cette expression suggèrent qu'elle est devenue une habitude de langage. Ce constat empirique fait penser à ce qu'a écrit Gilles Deleuze dans son interprétation du roman d'Hermann Melville : à force de fréquenter l'étrange personnage qu'est Bartleby, ses collègues se mettent à adopter la même expression insolite que lui : « je préférerais ne pas... (faire quelque chose) », étrange association du verbe préférer et de la négation, alors que l'expression correcte serait plutôt « je préférerais... » ou « je ne voudrais pas... ».

Extrait 19 - Entretien, cadre en agence partant dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi : « J'aurais bien aimé finir [ma carrière avec le grade de] directeur de deuxième classe. **Mais quand même on n'a pas le droit de se plaindre** car on est bien lotis. J'ai le sentiment de ne pas avoir été traité normalement, **bien qu'on soit pas malheureux.** »

Montrer l'adossement du rituel de la plainte à l'ordre établi bureaucratique permet de comprendre que la plainte unit l'individu au milieu et vivifie les liens d'appartenance. Comme le montre Durkheim, le lien entre le rite et l'ordre social est de nature dynamique : le rite apporte un « tonus social » à la vie religieuse. Le rite est symboliquement efficace car il génère des attentes de régularité des pratiques et des comportements. Cette dynamique contribue à renouveler rituellement le tissu social et à recréer régulièrement le « tonus social et relationnel » qui, de ce fait, apparaît à Durkheim comme étant à la fois la source et le résultat du rite. Ainsi, le rite façonne les relations sociales de manière récurrente et dynamique. En conséquence, le rite contribue à l'unification et au maintien de l'ordre social : « Ces retentissements affectifs, ce sentiment de symbolisation du social par la représentation rituelle, ce respect de l'ordre dans lequel on se projette, montrent que le rite, aussi bien profane que sacré, est primordialement un facteur d'unification et d'ordre social, même si l'on y perçoit le jeu des différences et hiérarchies. » (Rivière, 1995, p. 51). C'est en cela que le rite joue un rôle dans l'insertion de l'individu à la société et le délivre de l'isolement. L'individu est relié à la société car le rite permet d'exprimer son appartenance. Le rite profane contribue à « une meilleure insertion de l'individu dans sa société et sa culture, parce qu'il est lui-même

forme d'énonciation de l'ordre de la culture, œuvre de culture pourvue d'une valeur expressive, réorganisant l'expérience sensible au sein d'un système sémantique. (...) [T]oujours le rite structure et intègre dans une représentation unifiée et ordonnée du monde. » (Rivière, 1995, p. 56). La manifestation du rite est composée d'une somme de symboles, « doubles de l'objet abstrait qu'ils voilent et dévoilent à la fois ». « Son sens ne se clôt pas sur lui-même mais fait appel à des discours, gestes, sentiments, non-dits, avec lesquels il s'articule dans une démarche existentielle. » (Rivière, 1995, p. 64).

Partant, considérer la plainte à la Caisse comme un rite permet de montrer que les paroles de plainte sont un discours qui unit l'individu à son milieu et qui signifie son appartenance. La plainte est une mise en forme symbolique de ce qu'est le vécu dans la bureaucratie. Elle relie l'individu à cet ordre tout comme elle vivifie les relations et contribue au « tonus social et relationnel » dans la bureaucratie. On pourrait imaginer que sans le rituel de la plainte règneraient l'évitement et les cloisonnements généralisés, et que des sanctions tomberaient fréquemment pour brider les volontés de participation excessive ou la parole critique. Le rite de la plainte permet en quelque sorte de contourner l'obstacle tout en faisant respecter l'ordre établi. La plainte diffuse les normes et valeurs du milieu tout en contribuant au « tonus » social et relationnel. Elle contribue à unifier les conduites et comportements et à maintenir l'ordre établi avec à la fois efficacité et pacification des relations. L'histoire que les personnes se racontent sur elles-mêmes, sur leurs expériences partagées, sur leur vécu de l'emploi et des relations à la Caisse, renouvelle et vivifie les relations tout en contribuant à l'harmonisation du tissu social car les interactions sont régulées et rendues prévisibles par le rite de la plainte.

La question qui émerge dans la foulée est : la plainte authentique fait-elle alors partie des pratiques rituelles ? Dans ce cas, le moteur de l'action est en effet un mal-être avec un objectif poursuivi et une demande de réparation, et le plaignant est pleinement engagé dans la conversation. Qu'en est-il alors de la mise en forme symbolique du discours ? De fait, la dimension ludique semble s'effacer au profit de la dimension sérieuse, même si la plainte authentique n'exclut pas une codification de la plainte, car le plaignant intégré façonne, plus ou moins consciemment, son expression de mal-être selon les normes du milieu pour ménager son auditoire. La charge symbolique de l'expression de la plainte est faible dans ce cas de figure car le contenu cognitif est dominant. En outre, le faux-semblant rituel disparaît au profit de la demande portée par la plainte : le plaignant vise un changement plutôt qu'une issue conforme à l'ordre établi ; la dimension émotive de la conversation est reliée au mal-être

ressenti plutôt qu'à la célébration d'une communauté. Enfin, si la plainte authentique réunit les protagonistes quand ils partagent le même avis, cette connivence est davantage liée à une reconnaissance mutuelle dans la « transaction identitaire objective »⁷² qu'à une réunion par l'adhésion mentale implicite à des normes et valeurs surplombantes. En conséquence, la plainte authentique ne semble pas faire partie des pratiques rituelles.

I 2) Rite de la plainte, intégration et démarcation des groupes

La fonction du rite de plainte vis-à-vis du maintien et du dynamisme de l'ordre établi donne à penser la question de l'intégration par la plainte. Relevons en préambule ce que les théories du rite énoncent sur la dynamique de l'intégration et de la différenciation.

Dans le rite, les « termes de la différence » sont marqués dans une « stratégie d'échange » : les participants ont « des rôles séparés, différenciés, hiérarchisés » qui se déploient au sein du « théâtre rituel où se négocient éventuellement des réajustements de positions dans des situations conflictuelles. » (Rivière, 1995, p. 51). En outre, par l'initiation au rite s'opère une « pédagogie d'intégration de la culture à l'individu » : dans la transmission de la mémoire du groupe et des « signes rituels d'anciennes expériences objectivées », les pratiques rituelles façonnent les personnalités (Rivière, 1995, p. 51). L'ensemble du processus contribue à la « reconnaissance sociale à usage interne identitaire » : dans l'initiation, le rite « fonde l'identité sociale qu'il produit et contient le principe de sa propre reproduction, l'initié devenant ensuite l'initiateur. » (Rivière, 1995, p. 52). Enfin, le rite assure la stabilité de l'ordre établi en offrant une voie de dérivation : la régulation incluse dans le rite autorise par exemple des inversions temporaires de comportements (comme c'est le cas dans les carnivals), la « transmutation » permet d'« échapper à une répression qui serait intolérable » (Rivière, 1995, p. 52).

La dynamique de l'intégration est indissociable d'une pensée sur la différenciation. Les assignations statutaires et identitaires sont inhérentes au processus de reproduction de l'ordre social par le rite. Cette dynamique peut être pensée en fonction de périmètres : on s'intéresse alors aux « frontières » statutaires ou identitaires des groupes en présence, et aux caractéristiques qui démarquent les individus situés de part et d'autre de la ligne symbolique tracée par le rite. La dynamique peut aussi être

⁷² Soit, selon C. Dubar (1991/2002), la transaction entre « l'identité pour soi » et « l'identité pour autrui ».

représentée en terme de processus : une temporalité régit le passage entre un avant et un après, et l'apprentissage est nécessaire au passage d'un monde à un autre. On peut enfin s'intéresser à la ligne elle-même car, comme le note Bourdieu au sujet des rites de passage (la profession de foi par exemple), ce qui est important est autant l'existence d'une ligne de passage que le mouvement de bascule du monde profane vers le monde sacré : « En marquant solennellement le passage d'une ligne qui instaure une division fondamentale de l'ordre social, le rite attire l'attention de l'observateur vers le passage (d'où l'expression rite de passage), alors que l'important est la ligne. » (Bourdieu, p. 58, cité par Rivière, 1995, p. 23).

Le rite participe finalement à la socialisation de par sa dynamique de démarcation symbolique qui influence à la fois l'identification et le sentiment d'appartenance :

« En accentuant les temps forts, les moments symboliques par une discontinuité entre l'avant et l'après, le rite maximise la différenciation des rôles et acteurs sociaux tout en garantissant le contrat nécessaire au bon fonctionnement de la société. Dépôt de significations et d'expériences objectivées dans des signes, le rite assure le façonnage de la personne qui se laisse plus ou moins guider. Il s'inscrit dans toute pédagogie et a un rôle essentiel dans la construction du sujet humain comme dans la construction sociale du permis et de l'interdit. » (Rivière, 1995, p. 259).

Analysons à présent dans quelle mesure et selon quelles modalités le rituel de plainte contribue à l'intégration dans l'entreprise. Nous évoquons les travaux de John Weeks (2004) puis nous les appliquons au cas de la Caisse.

1 2 a) Savoir manier la plainte à bon escient

Nous savons que le rituel de plainte permet la sensibilisation des acteurs aux normes du milieu, ce qui est en soi un phénomène favorisant l'intégration. J. Weeks approfondit son propos en regardant les conditions nécessaires à l'efficacité du rituel. Il réalise pour cela un détour par une analyse minutieuse de ce qui se joue dans l'interaction.

Un travail symbolique actif du plaignant et de son auditoire

L'efficacité de la plainte, sa « validité », ne dépend pas seulement du plaignant : l'auditoire a une importance considérable dans l'interaction et dans la qualification de la plainte comme étant « valide ». Sans identification commune, l'interaction à l'occasion de la plainte ne peut pas se créer, ou bien sera fugace. « Les plaintes sont l'expression ostensible de mécontentement ou d'insatisfaction, et c'est vrai que pour réussir chacune de ces fonctions, la plainte doit être considérée comme valide. Cependant la validité ne dépend pas du plaignant qui ressent au moment où il parle le mécontentement ou l'insatisfaction. La validité repose plutôt sur l'opinion de l'audience au sujet de la plainte et de la personne qui l'énonce. » (Weeks, 2004, p. 147). Les protagonistes réalisent en situation **un travail symbolique** et ce travail est à la fois au fondement du rituel et une condition pour sa réussite.

Il est tout d'abord nécessaire que les protagonistes partagent un minimum d'entente, à commencer par un référent commun implicite sur les motifs possibles de plainte. « L'efficacité du rituel ne dépend pas de la naïveté. Le déguisement est vu au travers, mais il continue à être porté. Par exemple : pour que la plainte sur le temps qu'il fait puisse huiler l'interaction, il faut un accord sur le fait que le temps est mauvais ; et cela ne marchera pas si le plaignant a peu d'idée ou d'intérêt pour le temps qu'il fait, et s'il est simplement en train d'essayer de faire la conversation. » (Weeks, 2004, p. 10).

Weeks met ensuite en exergue ce qui se joue entre les protagonistes dans l'interaction : c'est un jeu subtil qui se déploie, oscillant entre sincérité et mascarade, dont personne n'est dupe ni complètement détaché non plus. Les protagonistes font comme si l'échange était à prendre au premier degré, mais seulement comme si : « De la même sorte, pour permettre le lien, le blâme ou le positionnement personnel, la plainte sur la culture doit être « méconnue » (« misrecognized »), pour reprendre le terme de Bourdieu⁷³, comme une plainte valide et authentique. La « méconnaissance » (« misrecognition ») implique un travail symbolique actif à la fois sur l'énonciateur et sur le public, si on veut maintenir le faux-semblant qui est requis pour le rituel. En résumé : « je prétends me plaindre de la culture et tu prétends me croire ».

⁷³ John Weeks fait ici référence à Bourdieu, P., 1980, *Le sens pratique*, Paris : Editions de Minuit. Dans le chapitre 7 portant sur « le capital symbolique », P. Bourdieu évoque la « méconnaissance institutionnellement organisée et garantie », qui est inhérente au principe de don, et que l'on retrouve plus généralement dans tout travail symbolique qui transforme, « par la fiction sincère d'un échange désintéressé », des relations « inévitables et inévitablement intéressées qu'imposent la parenté, le voisinage ou le travail, en relations électives de réciprocité » (Bourdieu P., 1980, p 191).

Mais attention : les plaintes sont réelles, ne serait-ce que parce que le public considère le plaignant comme quelqu'un qui mérite la réparation ostensiblement demandée par sa plainte. Simplement, aucune personne impliquée n'attend que la réparation advienne ou soit même désirée. » (Weeks, 2004, p. 10). Les constats de l'auteur corroborent, à cet endroit, la distinction entre le rite et le jeu montrée par Rivière : malgré sa dimension ludique, le rite a une issue stable et prévisible, conforme à l'ordre établi auquel il se réfère.

La nécessaire combinaison d'un premier et d'un second degré a pour conséquence que tous les motifs de plainte ne peuvent pas être acceptés. Il faut que le sens littéral, au premier degré, soit valide pour que le jeu au deuxième degré, qui permet de « huiler la relation », puisse se déployer. « Bien qu'une grande part de la plainte à la BritArm ne démontre pas de véritable désir de changement, certaines l'ont pourtant, et toutes les plaintes doivent être justifiées, être considérées comme valides, si elles doivent aider à améliorer les liens, les blâmes et toutes les autres fonctions des jugements négatifs identifiées précédemment. On n'est pas non plus dans le cas où tout le monde pourrait se plaindre librement de n'importe quoi, n'importe quand, et échapper à la sanction. » (Weeks, 2004, p. 143).

La possibilité que l'auditoire débout certains discours incongrus, et fasse alors échouer le rituel, ramène au lien entre le rituel de la plainte et les normes du milieu : « La dualité (...) est essentielle pour le phénomène. Le sens littéral du commentaire négatif doit être justifié au second degré pour être accepté. Plaignez-vous d'un sujet d'une façon ou à un moment considéré comme injustifié – par exemple si on se plaint au sujet de la voiture de fonction, ou si l'on n'est pas suffisamment positif sur un projet de restructuration – et le sens littéral ne va pas être perçu, et vous serez taquiné ou réprimandé. [...] Donc nous ne pouvons plus comprendre la négativité à la BritArm en la classant comme non sincère, pas plus que nous ne pouvons la comprendre en se fiant aux apparences et en cherchant des raisons objectives, ou du moins évidentes, selon lesquelles on pourrait l'évaluer. » (Weeks, 2004, p. 144). Remarquons que les résultats de Weeks illustrent ici la logique paradoxale du rite, à savoir l'ambivalence entre sérieux et non sérieux, fiction et réalité, théorisée par C. Rivière.

Les considérations de Weeks sur les subtilités du rituel l'amènent à évoquer la question à laquelle il a été confronté dans sa phase d'immersion en entreprise : comment réagir à la plainte quand on ne possède pas les clés du rituel et quand on n'en est pas familier ? Sa réponse est intéressante par rapport à la logique du processus, et aussi car elle permet d'évoquer la délicatesse de la position du chercheur en immersion sur son terrain d'étude. L'auteur raconte que les « indigènes » de la BritArm lui ont souvent demandé son

avis sur la culture de l'entreprise, qui est aussi l'objet d'étude de John Weeks, et s'il était d'accord avec les plaintes. Cette question paraît normale en interne car, en effet, « il est impossible pour quelqu'un ayant une expérience, même modique, de la BritArm de paraître crédible s'il n'a pas d'opinion là-dessus. » (p. 139). Selon Weeks, la réaction spontanée est de prendre position, mais cette position est intenable à terme. Pour lui, il y a seulement deux façons de répondre aux interpellations : le relativisme ou le silence. Et la meilleure solution est le silence, parce que la critique contenue dans la plainte ne s'adresse pas spécifiquement à lui, en tant que chercheur, mais elle est un discours produit par la société sur elle-même et pour elle-même. Le discours occupe une fonction sociale en interne, et il est à considérer comme tel, ni plus ni moins. « Le silence est la meilleure des réponses aux plaintes faites sur la BritArm dans la BritArm, que l'on soit d'accord ou pas, parce que les gens qui se plaignent ne s'adressent pas à nous. » (Weeks, 2004, p. 144), ce « nous » étant à entendre comme les personnes en extériorité par rapport au système.

L'intégration et la différenciation par un maniement de la plainte à bon escient

Pour Weeks, l'intégration au milieu social qu'il étudie passe inévitablement par le maniement de la plainte, et celui-ci doit être réalisé à bon escient, sous peine que le plaignant soit débouté, voire exclu du jeu social. Ainsi, dans la culture de la BritArm, l'intégration « consiste à savoir non seulement la bonne façon de faire les choses mais aussi la façon dont on doit s'en plaindre » (p. 8).

L'intégration suppose « d'apprendre non seulement l'idéologie officielle, mais aussi les bonnes et les mauvaises façons de la constater, d'être péjoratif à son sujet, de la diagnostiquer, et de la désapprouver » (p. 8). Quand la plainte est un énoncé péjoratif (« dérogation »), c'est-à-dire quand elle est une plainte relativement générale, elle n'appelle pas à une demande d'action des interlocuteurs, mais elle « rassemble grâce aux allusions à des expériences partagées » (p. 9).

Ainsi, « la plainte permet l'intégration, elle est un passage obligé. Il faut se plaindre de la culture pour en être un membre : il existe des sanctions si on se plaint trop peu (on est vu comme trop stoïque, trop étrange pour être complètement fiable), tout comme il existe des sanctions si on est trop négatif. (...) Les avis négatifs sur la culture expriment autant de la

loyauté et de l'identification que du désaccord. Ils ne signifient pas une volonté de changer⁷⁴. (...) Simplement, aucune personne impliquée n'attend que la réparation advienne ou soit même désirée. » (p. 10).

La propagation de la plainte active ainsi la délimitation des groupes : dans un cercle donné, elle renseigne sur les sujets dont il est acceptable de s'indigner, sur ceux qui sont tabous, et auprès de quelles personnes il est possible de s'exprimer. Les modalités de l'expression de la plainte et de sa réception ne sont pas les mêmes selon l'auditoire auquel s'adresse le plaignant. Par conséquent, la diffusion de la plainte nous informe sur les positions des protagonistes dans le système et sur les délimitations des groupes dans le milieu. La plainte permet de repérer, de par sa manifestation, le groupe d'appartenance du plaignant : « Les symétries de qui se plaint (...), de quoi, à qui, renseignent sur les frontières des identités de groupe dans le paysage des sous-cultures de la BritArm. Les asymétries de la plainte indiquent le positionnement dans l'organisation en terme de hiérarchie des statuts. Des plaintes qui ne sont pas faites en public, on apprend ce qui est tabou dans la culture. » (Weeks, 2004, p. 152). Notons que ce résultat permet de tisser un lien entre deux dimensions : d'une part l'interaction, locale et ponctuelle, et d'autre part les caractéristiques de la structure sociale du milieu.

L'activation d'un sentiment d'identification et de loyauté

En conséquence du point précédent apparaît un paradoxe intéressant car invisible au premier abord : la plainte exprime de la loyauté et de l'identification au groupe d'appartenance. L'intégration est la caractéristique de tout rituel, comme nous le savons. Le paradoxe tient à la nature du rituel concerné : selon les moyens symboliques mobilisés, un même contenu littéral peut signifier soit la loyauté, soit la revendication et la demande de réparation. La confusion naît du fait que, contre toute attente pour un profane, des motifs de mécontentement ou d'opposition servent et réactivent la loyauté au milieu. J. Weeks formule ainsi le paradoxe : « Se plaindre de la culture de la BritArm permet d'afficher une affinité avec elle, et non pas de l'aliénation. Il faut bien connaître la culture et en être un membre pour être capable de se plaindre d'elle et de s'en éloigner. » (Weeks, 2004, p. 9).

⁷⁴ Pour démontrer ce point, J. Weeks mobilise la littérature sur la reproduction sociale et culturelle, notamment à travers les travaux de Paul Willis menés dans les écoles sur la reproduction de la culture ouvrière (Willis P., 1977, *Learning to Labor*, Columbia University Press).

Une nuance doit toutefois être évoquée : certaines plaintes sont « valides », le plaignant y exprime réellement une demande de changement. Mais dans ce cas de figure aussi, les canons du milieu et des formes acceptables jouent un rôle important : pour que la plainte-demande de changement soit reçue en tant que telle et considérée comme valide, le plaignant doit savoir mettre en forme son discours correctement pour que la validité soit vue à travers son expression. L'échange de mécontentements et de demandes d'amélioration exige donc une compétence culturelle acquise par l'initiation. Quelle que soit la motivation du plaignant, se plaindre et décoder le sens véritable de la plainte suppose de maîtriser les codes symboliques. En corollaire, l'auditoire doit lui aussi être rodé aux règles du système pour recevoir correctement la plainte, c'est-à-dire pour la recevoir dans un sens conforme à celui exprimé par le plaignant :

« Les nouveaux employés apprennent vite que les désapprobations claires et directes seraient hasardeuses pour la santé. Plus subtilement, dans une culture où une plainte fréquente est qu'il y a trop de mécontentement, une compétence culturelle considérable est nécessaire pour savoir à quel niveau la plainte est considérée comme abusive. Chacun doit évaluer la différence entre un commentaire péjoratif qui rassemble les gens grâce à l'affirmation d'une souffrance partagée, et celle dont on se moque comme d'une jérémiade ; entre une dévalorisation qui marque subtilement un point, et celle dont le sens véritable est soit tellement caché qu'elle échoue, soit si directe qu'elle est réprouvée ; entre un diagnostic qui attribue assez de responsabilité à celui qui parle pour effacer celle des autres, et un diagnostic qui est soit trop dur soit trop indulgent avec celui qui parle. » (Weeks, 2004, p. 143-144).

John Weeks montre finalement que la plainte participe du lien social : elle « réchauffe les relations », elle les « huile », elle réunit les gens, alors que les apparences sont celles de l'opposition et de la critique. « En définitive, comme une grande part de la plainte sur la culture semble servir à lier les gens et à blâmer plutôt qu'à communiquer des vérités au sujet de la culture, cela a peu de sens de prendre le contenu de la plainte au sérieux. (...) Ainsi les plaintes ne sont pas énoncées pour être prises au sérieux mais elles sont simplement une façon de parler. » (Weeks, 2004, p. 142-143).

Le lien social que produit la plainte, ou qu'elle réactive, est d'autant plus fort quand l'interaction autour de la plainte se joue plutôt entre personnes ayant une appartenance

culturelle commune. L'expression de la plainte dynamise alors le sentiment de proximité et de connivence des protagonistes :

« La plainte est valide dans la mesure où elle reflète une compréhension partagée de la situation et où elle est faite par un membre du groupe qui a une bonne position. Ainsi, la plupart de la plainte à la BritArm exprime de l'identification plutôt que de l'aliénation. (...) Si on possède la compétence culturelle pour l'analyser, la plainte est utilisée pour réchauffer les conversations entre inconnus, renforcer les liens d'un groupe, rendre compte des événements ou des actions fâcheux, pour effacer les responsabilités. » (Weeks, 2004, p. 147).

I 2 b) Paroles de plainte et manifestations de l'intégration à la Caisse

Nous analysons à présent en quoi le rituel de la plainte à la Caisse participe de l'intégration des individus.

Discerner les motifs valides

Manier la plainte à bon escient auprès des bonnes personnes implique d'être au clair **sur les motifs dont il est possible de se plaindre et sur ceux qui seraient incongrus**. En l'occurrence, il serait par exemple insolite de se plaindre dans un service fonctionnel du fait qu'on ne peut pas tutoyer son chef, qu'on ne peut pas rentrer et le solliciter à l'improviste dans son bureau, de ne pas être invité en réunion, ou de ne pas en disposer de compte rendu détaillé. Il serait également étrange de se plaindre du contrôle de son travail et de ses horaires par ses collègues ou par son chef. Il est en revanche possible de se plaindre de motifs qui paraîtraient totalement curieux dans un autre milieu professionnel : à la Caisse, il arrive par exemple d'entendre des agents se plaindre du fait qu'ils ne disposent pas d'un logement d'entreprise, que les temps consacrés au trajet ne soient pas comptés dans le temps de travail quand il y a une grève des transports en commun, ou que le C.E. ne contribue pas suffisamment aux frais de séjour des participants externes quand un voyage est organisé. Un accord implicite entre les protagonistes sur le « bon » motif de plainte est donc nécessaire à la poursuite de l'échange. Voici quelques exemples relevés en situation d'immersion :

extrait 62 – notes du journal de bord :

« 19.02.04 – Emile, secrétaire comptable, s'adresse à moi en tant qu'ex collègue de bureau, dans les couloirs. Rencontre furtive, où il me dit : « C'est bien, là où je suis, mais c'est sérieux. Il faut travailler, on rigole pas tout le temps ».

Commentaires : Emile signifie par là qu'il a un « vrai travail », à réaliser en temps et en heure, et cela n'a pas de comparaison avec son poste précédent où la charge était pour le moins modérée, et les pauses abondantes. Comme nous l'avons côtoyé pendant plusieurs mois, nous sommes en mesure de supposer que ce qui compte pour lui est d'avoir de la latitude dans la charge de travail, ainsi qu'une vie de bureau conviviale où il y a de « la rigolade » entre collègues. On voit au passage qu'à la Caisse il est possible de se plaindre de devoir « vraiment travailler » et du fait que cela ne se fasse pas dans « la rigolade ».

Extrait 69 – notes du journal de bord :

« Entendu dans les couloirs, deux personnes se croisant :

- « ils ont installé un portillon pour aller à la médiathèque. »

- « on est fliqué ! bientôt il faudra montrer les papiers pour y accéder ! » (rires)

Commentaires : La plainte porte sur le fait que l'accès à la médiathèque n'est plus libre comme auparavant mais qu'il faut passer son badge pour y entrer. Donc cette allée et venue devient susceptible de contrôle et de sanction si le déplacement se fait pendant les heures de travail, par exemple. Ce qui, dans une autre entreprise, pourrait être considéré comme normal.

Extrait 28- entretien de recherche (cadre de direction au siège) :

« Il y a beaucoup de discours sur l'équité à la Caisse, l'équité est un argument fréquemment mobilisé par les agents comme principe de justification. Par ex : ce n'est pas juste que lui soit mieux placé que moi parce que l'anglais lui a été appris par sa mère anglophone... (...) L'exemple des congés montre qu'on va vers le « toujours moins ». Alors qu'on a fonctionné depuis toujours avec une Caisse mère protectrice. Autre ex : la grève des transports : des agents disent que ce n'est pas juste que les heures de pointage ne soient pas arrangées pour les agents qui viennent de loin car ils ont plus de difficulté à se déplacer que ceux qui habitent à Paris... Avant on reconnaissait les efforts, et la mention « n'a pas démerité » suffisait à avoir une bonne carrière. Autre exemple d'arrangement : sur le temps partiel on s'arrangeait sur les jours à travailler (ils pouvaient fluctuer) mais le code du travail interdit ça pour protéger le salarié, maintenant on ne peut plus changer de jour. »

Commentaires : Dans cet entretien la personne met en évidence des traits culturels du système qui éclairent la construction de la justification et celle de la plainte. Par exemple, c'est au nom du principe de l'égalité statutaire qu'il est possible de se plaindre du fait qu'un collègue a une mère anglophone.

Plaintes et indications sur les positions d'acteurs et sur les sphères d'appartenance

A la Caisse, la plainte indique la position du plaignant dans le système. Ce dont on se plaint, auprès de qui, dans une situation donnée, donne un ensemble d'informations sur les acteurs. La réception de la plainte donne également une indication sur la position du plaignant par rapport à son auditoire, et donc sur le positionnement de l'auditoire. Prenons quelques exemples et regardons ce qu'ils donnent à voir.

L'extrait ci-dessous illustre le fait que la plainte peut être mobilisée pour l'ouverture d'un échange par les protagonistes, pour créer le contact et s'assurer qu'ils sont bien en phase. La plainte remplit alors une « fonction phatique » (Jakobson) qui vise à maintenir le contact entre interlocuteurs. La plainte permet ici de créer et de nourrir l'interaction à l'instar du « allô » que l'on donne au téléphone pour marquer le début de la conversation. Rivière note d'ailleurs que la « fonction phatique » n'est pas étrangère au rite étant donné la redondance des symboles et la répétition des mots et des gestes que l'on y trouve. La connivence implicite et spontanée des protagonistes dans le maniement de la plainte phatique indique qu'ils sont dans des positions équivalentes, qu'ils se considèrent comme appartenant au même monde. En voici un exemple :

Extrait 31 - Journal de bord :

« 01.07.03 – Notes sur une visite d'entreprise avec un directeur d'agence dans le réseau. En tout début d'entretien, alors que nous prenons place autour de la table dans le bureau du chef d'entreprise, le directeur de l'agence se plaint des tracas de l'administration et de l'attitude d'un parti politique qui freine selon lui la phase de fort développement et d'investissement. Il y a une certaine complicité autour de cette idée avec le chef d'entreprise, qui surenchérit. Donc la neutralité n'existe pas vraiment dans cet échange : des opinions politiques sont échangées. Ce sera aussi le cas plus tard dans la discussion, où des opinions passent à travers le non dit ou l'implicite. L'aspect informel de l'échange m'a étonnée sur le moment, mais il faut voir que cette plainte intervient en début d'entretien avec le chef d'entreprise, et que lui-même rentre dans le jeu du directeur. Cela permet de rapprocher les interlocuteurs, mais aussi de s'assurer qu'ils font bien partie du même monde, qu'il y a une proximité entre eux (en l'occurrence : en termes d'opinions politiques, puisque le sujet est celui de l'écologie et de l'impact de la protection de l'environnement sur la croissance économique). Le motif de la plainte paraît peu important : le ton est anodin, l'essentiel est de manifester une complicité partagée. »

Les exemples suivants montrent que la plainte sur « les autres » permet de *se démarquer* de ces personnes et d'afficher sa particularité. Les extraits ont été relevés au cours de deux réunions différentes, au sujet de bilan de projets achevés à ce moment-là. Dans les deux cas, le locuteur se plaint des personnes qui étaient au départ des détracteurs du projet et annonçaient son échec (passage surligné). Ainsi, en se plaignant du pessimisme de certains, le locuteur est alors en mesure de se démarquer de ce groupe, et de s'afficher comme une personne qui a toujours cru en la réussite du projet. Il s'inscrit alors dans le clan des personnes entrepreneuriales qui ne se laissent pas influencer par les oiseaux de mauvais augure. Le noircissement du tableau permet également de retirer encore davantage de gratification de la réussite : la plainte sur les contraintes dans l'action permet au plaignant de se présenter comme étant digne de félicitations. Cette stratégie est d'autant plus visible que dans les mêmes réunions les autres témoignages sur le déroulement du projet étaient nettement plus positifs :

Extrait 32 : Au siège, en réunion, un directeur, à ses homologues et supérieurs, sur le bilan d'un projet achevé (novembre 2001) – notes d'observation :

« Et je rebondis un petit peu sur ces éléments de débriefing qui sont indispensables pour capitaliser sur les aspects positifs de cet événement important et pour préparer l'avenir. **C'est d'autant plus indispensable qu'encore une fois, autre versant de ce qu'on entendait jusqu'à présent, on nous avait promis quasiment l'apocalypse aussi en interne, on nous avait dit, que ce soit d'ailleurs parfois le catastrophisme, du côté syndical et du côté également, si je peux me permettre, puisqu'on est libre ici, patronal. Donc en définitive, on nous avait promis parfois beaucoup de catastrophe**, et finalement, qu'est-ce qui s'est passé ? Les gens se sont mobilisés et les gens ont fait preuve de réactivité, sous l'autorité, l'animation, notamment dans le réseau, des directeurs de succursales, qui ont montré effectivement le dynamisme, j'allais dire du terrain. Ça c'est un point assez important, et motivation, dans ce cas particulier, a rimé avec utilité. Donc c'est parce que les gens se sont sentis ou étaient susceptibles de se sentir utiles qu'ils se sont d'autant plus motivés et mobilisés, c'est clair. »

Extrait 36- Un directeur général, réunion de célébration de fin de projet (environ 150 participants), janvier 2005, au siège – notes d'observation :

« Le directeur général : « Le succès était d'autant moins évident que nos mesures n'ont pas été acceptées ».

[notes personnelles en marge :] se plaindre des autres (de ceux qui n'ont pas accepté les mesures proposées par la DG) = mettre l'accent sur les contraintes dans l'action car il y a eu résistance au changement.

« Depuis 10 ans, on avait une expérience des plans sociaux. Il y avait des craintes sur les prévisions, les adhésions au plan, les syndicats. Au comité de direction en décembre 2003, certains membres voulaient nous donner des leçons, j'ai tout arrêté ! Quand le nouveau Directeur Général Principal est arrivé, on lui a dit que les conseillers des antennes posaient problème. J'ai dit : pas du tout, ils sont très bien ! »

[notes personnelles en marge :] en mettant en avant le conflit (avec ceux qui étaient sceptiques) le DG se donne le rôle de pacificateur, il construit lui-même son rôle en présentant le contexte à sa sauce, de la façon qui l'arrange.

(...) « On l'a dit, pas de cocorico, mais au dernier comité de direction tous les conseillers ont reconnu ouvertement le succès. Tout le monde nous attendait au virage, les agents comme la hiérarchie. Je ne vous parle pas de tous les recours que nous avons eus en tribunal administratif. [A l'adresse des exécutants :] Vous avez vos problèmes, et nous les nôtres ! »

[notes personnelles en marge :] en noircissant le tableau, le succès n'en paraît que plus important.

« On doutait. La moulinette a été un bon outil car on a mouillé les partenaires sociaux sur un système, donc ils ont marché. »

[notes personnelles en marge :] une plainte teintée de scepticisme, dont le motif est le manque d'appui : le bilan que dresse le DG dénote de celui exposé par les autres participants, qui évoquent essentiellement des points positifs (et effectivement le projet est considéré comme un succès par les organisations syndicales et par les dirigeants). »

L'extrait qui suit montre un type de plainte qui serait impossible à formuler si les protagonistes n'appartenaient pas à un même cercle. La scène se déroule à la DGRH. L'extrait permet de noter une plainte sur l'attitude des représentants d'une organisation syndicale et sur le comportement des cadres. Cette plainte serait difficilement formulable dans toute autre situation où les protagonistes ne seraient pas « chez eux » ou « entre eux ».

Extrait 45 - Réunion au siège (7 participants), un directeur à son équipe de travail :
« Suite à la restitution sur les questionnaires de carrières des cadres, Monsieur Pierre était furieux car les OS ont tiré tout ce qu'il ne fallait pas de la restitution. La CFTC a été virulente. Si c'était à refaire, je ne ferais aucune restitution devant les cadres ! (...) Le baromètre social, si on fait un grand truc, on va se faire fusiller ! (...) La charte de management : tout le monde s'en fout ! La charte marche mieux dans le réseau qu'au siège, parce que là-bas il y a une évaluation. Ça marche au bâton et à la carotte. On met d'abord un technicien avant un manager. » [Ce qui signifie que le profil qui a le dessus est celui de technicien pour l'encadrement]. »

L'extrait suivant est intéressant pour montrer que la plainte anodine - comme c'est le cas dans cette situation où le plaignant - Charles - parle sur un ton relativement léger et détaché – peut servir à relier les protagonistes d'une scène. Au plaignant qui ouvre le bal, les autres personnes répondent sur le même registre, ce qui permet aux uns et aux autres de manifester une communauté de point de vue et une certaine harmonie entre eux. Le lien entre la plainte et l'appartenance commune est confirmé en fin d'échange par la formule « on s'ennuierait sans la Caisse » (surlignée). Cet extrait nous intéresse également car il montre en fin d'échange une diabolisation du « monde extérieur » à la Caisse, ainsi que l'utilisation de la formule que nous avons analysée plus haut, à savoir : « mais on va pas se plaindre... » (surlignée). En outre, l'action se déroule en dehors de l'entreprise, lors d'une activité de loisir, et donne ainsi un exemple de la mobilisation de la plainte sur la Caisse dans un contexte hors travail.

Extrait 61- extrait de mon journal de bord

« 13.03.05 – Notes personnelles après une journée sportive :

Pendant la pause déjeuner, Charles, un cadre, nous raconte que, quand il est en intervention au siège le samedi, on ne leur prévoit pas de plateau repas, alors qu'au centre MLV c'est systématique. Il passe quelques minutes à raconter le nombre d'heures de travail réalisées et les conditions de travail pas toujours optimales. Il se plaint que les choses simples à planifier, comme le plateau repas, soient difficiles à obtenir. Il se plaint aussi de la gestion des carrières : un magasinier qui fait de la coordination n'est pas reconnu pour ce qu'il fait, et il ne peut même pas avoir son avancement de magasinier chef car il n'occupe pas un poste qui lui permet de « candidater ». Pas de passerelle possible non plus. Il se plaint aussi des syndicats à cause de qui la réforme des catégories a bloqué, réforme qui aurait pu résoudre le problème évoqué.

Les autres personnes présentes acquiescent et y vont de la leur, se plaignant de l'inertie des syndicats dans la fonction publique. Pour conclure l'échange, Charles lance : « **Ah, quand même, on s'ennuierait s'il n'y avait pas cette bonne vieille Caisse !** » Benoît, non cadre, 3 ans d'ancienneté, répond : « c'est clair, **on va pas se plaindre**, quand on voit l'extérieur c'est encore pire ».

Ce qui me frappe : derrière les reproches et la plainte (qui s'expriment d'ailleurs alors que l'on est dans un cadre hors travail), on sent l'attachement à l'entreprise. Il y a une représentation négative du monde extérieur qui n'est pas la Caisse, d'où une dualité entre la Caisse et le reste de toutes les entreprises, et on ressent un fort sentiment de protection et de privilège chez les agents. Les mécontentements qu'ils partagent ont moins de valeur pour la nature des critiques qu'ils véhiculent que pour le fait qu'ils les réunissent. »

Il est intéressant, enfin, de remarquer que *le fait de ne pas se plaindre est aussi significatif de la position de l'interlocuteur*. Nous présentons ci-dessous un extrait qui illustre la signification implicite du registre de la non-plainte. Il faut noter dans cet extrait deux éléments qui nous renseignent sur la position de notre interlocuteur : le fond du discours, et la forme adoptée dans une situation particulière.

1) Sur le fond, nous constatons que l'interlocuteur argumente sur une situation qui pourrait pourtant être vécue de façon dramatique, et donc motif de plainte, comme cela est souvent le cas pour ses homologues. Il s'agit en effet d'une reconfiguration complète du métier de directeur d'agence. Pourtant, l'interlocuteur explique que cette évolution est prévue depuis 10 ans, et qu'elle n'a rien de problématique : il s'agit selon lui d'un repositionnement de la fonction, qui préserve la marge de manœuvre du directeur au niveau local. Il énonce un diagnostic sur les évolutions organisationnelles et fonctionnelles, et annonce dans la continuité que cela renforce l'intérêt de l'activité (« c'est passionnant à vivre. »). Ce qui est significatif est la façon dont l'interlocuteur clôturait la séquence verbale : il évoque « la passion ». Contrairement à d'autres personnes placées dans des cas similaires, il ne conclut pas par la formule « mais je ne vais pas m'en plaindre », qui aurait suggéré qu'un mal-être persiste bien que la personne s'en défende. Le fait que le locuteur ne recoure pas à la plainte est alors significatif sur sa position par rapport à d'autres personnes qui opteraient pour le registre de la plainte latente ou explicite.

2) Concernant la forme adoptée dans une situation donnée, il faut noter que ce propos est tenu en dehors d'une situation à enjeu : il ne s'agit pas d'une interview mais d'un échange libre à la suite de la restitution orale d'une enquête de la DGRH. La sociologue n'a pas de demande d'information ni ne pose de question, et cela était clair depuis le début de l'échange. L'interlocuteur réagit de façon totalement spontanée aux résultats que nous lui présentons. Nous sommes dans une situation « off », confidentielle, certes déterminée par un cadre formel (puisque l'objet en est l'étude commandée par la DGRH), mais qui génère une réaction motivée par le plaisir d'échanger des commentaires sur les résultats de l'étude. Dans cette spontanéité, c'est la « passion », comme le dit l'interviewé, qui s'exprime. La prise en compte de la situation contribue en définitive à nous apporter des précisions sur la position du locuteur : comme l'échange a lieu en réponse à une restitution d'enquête dans une situation confidentielle, nous pouvons dire que ce n'est pas par souci de positionnement dans les jeux stratégiques que la personne choisit le registre de la non-plainte. Notre interlocuteur n'est pas non plus dans une réponse miroir à notre propre discours. Si cela avait été le cas, nous aurions pu en revanche penser qu'il était dans un registre bienséant, qui mobilise par conformisme le

même type de discours que son interlocuteur. Dans cette situation, le discours a l'air d'être sincèrement tenu, il est argumenté avec précision, et rien n'oblige le directeur à le tenir. Nous avons d'ailleurs noté que d'autres personnes de même niveau hiérarchique se contentent dans la même situation de prendre note de l'échange et nous saluent, sans faire part de commentaires personnels. L'ensemble des éléments situationnels nous laissent donc penser que l'identité professionnelle du directeur l'amène à considérer les évolutions à venir comme sources de regain de l'intérêt de l'activité. Voici l'extrait en question :

Extrait 30 – Journal de bord – échange avec un directeur d'agence⁷⁵ :

« Réaction spontanée de mon interlocuteur à la restitution (par téléphone) des résultats de l'enquête sur le climat social :

« Sur les reports [dans les départs en pré retraite], le mécontentement vient d'une mauvaise lecture du plan social. Les managers ne se sont pas trop posé la question sur les conséquences en effectifs du mi temps de longue durée. Sur les deux autres projets [d'évolution des activités des succursales], l'avenir dépend de la loi. Le rapport B. et le schéma régional, c'est dans les cartons depuis 10 ans, la preuve : le rapport à 6-10 ans de 1994. On trouvait déjà dans ce rapport toutes les grandes lignes d'évolution, et le projet de restructuration du réseau, avec une hypothèse régionale et une hypothèse départementale. Logiquement, on devait faire la restructuration des catégories avant la restructuration du réseau. Comme ça a échoué, on a eu des problèmes de mouvement pour les cadres car les fonctions ne sont pas mises en oeuvre. Les cadres du réseau sont en perte d'autonomie, on est de plus en plus dépendants du niveau au-dessus, du directeur régional et des métiers. La fonction de directeur d'agence est en train de disparaître. Moi [dans ma ville] j'ai une relative autonomie par rapport à [la capitale régionale] car [le directeur régional] part bientôt en retraite. Le poids des directeurs régionaux suivants va être de plus en plus fort. C'est une question de génération : ceux qui vont venir on va leur demander de faire ces contrôles-là. Les directeurs régionaux venaient des succursales et avaient 2-3 postes de directeurs où ils étaient totalement autonomes, donc ils utilisaient cette approche. Les nouveaux sont formatés différemment : ils viennent de l'inspection ou du siège. **Je remets pas en cause la qualité des personnes, c'est un droit du directeur régional de regarder ce que font les directeurs d'agence. Les résultats pas atteints pour les agences auront plus de conséquences pour un directeur qu'avant. Mais c'est logique.** Je travaille encore avec le siège mais ça va être de plus en plus géré par la région. Par exemple la gestion des ressources humaines passe de plus en plus à la région. Tout ce qui est fonction support passe à la région, donc en agence si la région dit non on n'a plus de choix. **C'est passionnant à vivre. En agence, la question est comment j'utilise l'autonomie qu'il me reste pour la faire tourner au service de la Caisse ?** J'ai encore un pouvoir de décision : les relations avec les entreprises, le S. [un service de traitement de dossiers du public], le fonctionnement quotidien de l'agence, les relations avec le personnel. Il y a encore beaucoup de domaines. Le but de la réforme du réseau c'est de centraliser les métiers de moyens, on personnalise les responsables et on leur donne du volume, et on met les directeurs d'agence sur l'opérationnel, **donc c'est intéressant.** »

Maniement incongru et déboulement de la plainte

Pour terminer notre tour d'horizon sur le lien entre la plainte et l'intégration à la Caisse, nous voulons montrer les conséquences d'un maniement de la plainte à mauvais

⁷⁵ Bien que cet extrait soit une citation, nous ne le mettons pas en italique afin d'en faciliter la lecture.

escient. Si la plainte est reçue comme une plainte non valide dans la situation où elle s'exprime, le risque encouru par le plaignant est celui de la raillerie ou du rejet. C'est le cas lorsque la plainte est fondée sur un motif incongru ou maniée auprès des « mauvaises » personnes. Nous donnons des exemples illustratifs de ce phénomène.

L'exemple ci-dessous montre que le locuteur se livre à un travail actif de décodage de la plainte qu'il entend chez d'autres : les plaintes sur la difficulté à honorer la mission de service public ne tiennent pas la route de son point de vue, car ceux qui s'en plaignent n'ont pas le même souci de la relation de service quand il s'agit de faire un effort pour compenser les absences pour congés ou pour temps partiel. Par sa réaction plutôt virulente, il débout les personnes qui se plaignent de leurs conditions d'exercice à mauvais escient, et qui en outre se posent en donneuses de leçons :

Extrait 42- notes d'observation :

« Un directeur général, en réunion au siège (4 participants) :

(sur un ton virulent) : « Le baratin en management on en a beaucoup vu, le problème c'est la mise en application, c'est ça le plus dur. Le management, il y en a des bouquins, là-dessus... Quand à la Caisse on n'est pas capable de résoudre le problème des congés, ou des temps partiels... ! Par exemple, certains services ne fonctionnent l'été qu'avec des stagiaires étudiants. (en criant :) **Alors quand on me parle de continuité de service public, je rigole !** »

Les deux extraits présentés à la suite montrent la difficulté à faire passer des messages sur le mal-être ressenti par les agents auprès des responsables hiérarchiques. Dans ces deux exemples, ce sont des personnes intermédiaires qui se font l'écho des plaintes qu'elles ont entendues chez d'autres. Ces personnes médiatrices relaient l'information auprès de leurs hiérarchiques car elles pensent que ces plaintes sont dignes d'être prises en compte par les chefs. Dans les deux cas, elles se font rabrouer par leur chef, qui pense qu'il ne faut pas prendre au sérieux le mal-être entendu. Dans le premier extrait ci-dessous, le chef considère que la plainte des agents est en fait une attaque contre l'encadrement, car la plainte remet en cause les hiérarchiques, et cela est insupportable pour l'interlocuteur (passage surligné). Dans le deuxième extrait, la personne qui vient d'entendre les motifs de mal-être que lui rapporte un subordonné remet en cause ces constats : selon lui, les agents se plaignent seulement pour obtenir des avantages matériels encore plus importants que ceux dont ils disposent déjà. Le subordonné se fait alors remettre à sa place sur un ton virulent, comme si le fait d'avoir pris la plainte des agents au sérieux était un péché de naïveté et un défaut de discernement. Ces deux

exemples illustrent ainsi le processus de disqualification de la plainte authentique que nous avons montré auparavant.

Extrait 22 – Entretien de recherche avec un responsable syndical :

« Autre exemple : il y a eu un problème sur [la gestion des particuliers], amené au comité de direction. Les chefs ont totalement rejeté la question, et moi **j'ai dit que si 20 personnes de la base se plaignaient c'est qu'il y avait peut-être une once de vérité qui mérite qu'on s'intéresse au sujet... Le Directeur Général Principal l'a entendu. Mais sa 1^{ère} réaction a été : « je ne peux pas supporter qu'on critique les cadres », alors que ce n'était pas du tout ce qui était dit ! (...)** Je ne sais pas comment faire changer les choses. Vous, ça vous intéresse d'un point de vue extérieur, mais moi je ne sais pas comment agir, je ne sais pas comment faire. »

Extrait 35 – Notes d'observation :

« En réunion au siège, un directeur général, en réponse à un subordonné : (ton virulent et en colère) « Oui ! Eh bien ! Ecoutez, moi, ce que vous dites, j'ai la réponse toute faite, il suffit que je lise les tracts syndicaux et tout est bon ! Les 45-50 ans, il faut les mettre sur une échelle indiciaire plus grande, refaire des débouchés supplémentaires, je n'ai vraiment pas besoin d'enquête pour le savoir, je peux vous le dire ! Et avec le re-pyramidage, à la clé ! Alors j'entends ça, et s'il y en a d'autres qui ont d'autres éléments, qu'ils me le disent ! il faut mettre les agents d'exploitation sur la grille des secrétaires comptables, c'est ça ! Et puis ça ne suffit pas ! Il faut augmenter les grilles indiciaires, notamment pour les 45-50 ans, parce qu'ils ont obtenu leur grade maximum à 40 ans ! Mais je connais là la problématique, malheureusement, et deuxième volet, c'est le re-pyramidage, c'est-à-dire des mesures de dégageant anticipé. »

La dynamique de l'intégration par la plainte à la Caisse

Les exemples empiriques confirment que l'intégration à la Caisse est synonyme d'une compétence pour manier la plainte à bon escient, auprès des bonnes personnes, en bonne et due forme, à adapter en fonction de la situation dans laquelle on se trouve. Un manquement à cette obligation conduit à des réactions péjoratives de l'auditoire, qui exprime alors de la raillerie ou un rejet de la plainte, parfois de manière agressive. Nous constatons que des sanctions sont associées à la réception d'une plainte considérée comme illégitime par l'auditoire.

Les considérations sur les sanctions nous orientent vers la piste des « rites positifs » et « négatifs » d'Emile Durkheim. Dans le cas de la plainte, il semble qu'un même phénomène abrite les deux manifestations, mais avec des moyens symboliques de nature différente. Une même attitude ou un même motif de plainte ne seront pas possibles à mobiliser sur n'importe quelle scène, à n'importe quel moment, sur n'importe quel ton, ou avec n'importe quelle émotion. C'est à l'intérieur d'un même phénomène – la mise en forme de la plainte et son usage – que s'exerce la possibilité de participation des individus tout comme la manifestation

des tabous et des interdits. Pour une même grammaire de codes symboliques composant le phénomène de plainte, les circonstances déterminent ce qui est de l'ordre de l'admis et ou de l'ordre de l'interdit dans l'interaction. Tout dépend du contexte et de la position des protagonistes les uns vis-à-vis des autres. Nous sommes dans le cadre du « théâtre rituel » où les « rôles » sont distribués et différenciés dans une stratégie d'échange.

Ainsi, l'éventualité de disqualification de la plainte encadre son expression dans le système. C'est parce que la plainte qui huile les relations est possible que « l'effervescence collective » pointée par Durkheim est générée. Et c'est parce que certains motifs de plainte ou certains modes d'expression de la plainte sont réprimandés que l'individu peut faire l'apprentissage de la culture du milieu, « s'initier » et manifester son intégration à un groupe. Pour reprendre la terminologie de Durkheim, tout se passe comme si les états d'âme et sources de mal-être des individus étaient « sacrifiés » sur « l'autel » de l'ordre dominant (bureaucratique). La « séparation entre le profane et le sacré » réside dans la compétence de l'individu à identifier et à manier les sujets légitimes de plainte, ainsi qu'à adopter une attitude bienséante dans une situation donnée. C'est en « violentant leurs appétits naturels » de récrimination que les individus employés dans la bureaucratie peuvent « s'élever au dessus d'eux-mêmes », selon l'idéal bureaucratique qui prône la déférence et la capacité à prendre sur soi. On comprend alors que le déni de la plainte authentique participe d'un « rite négatif » dans la bureaucratie.

En définitive, être intégré suppose d'avoir conscience qu'il existe un faux-semblant au sujet du maniement de la plainte, et implique de posséder les compétences culturelles qui permettent de décoder le sens de l'expression. Une plainte paraissant authentique peut cacher une plainte stratégique, et la plainte peut en fait être un signe de convivialité et de lien social plutôt que de mal-être. Celui qui est initié maîtrise les critères encadrant l'énonciation de la plainte, et il maîtrise également les subtilités de sa réception. Il a notamment conscience qu'une plainte authentique doit être formulée dans les formes canoniques - c'est-à-dire de manière relativement cordiale et diplomatique - pour être reçue comme légitime, et qu'elle est plus difficile à recevoir lorsqu'elle s'adresse à des personnes d'un groupe auquel le plaignant n'appartient pas. Il sait aussi qu'une plainte stratégique permet de se positionner dans les relations de pouvoir parallèles et peut servir, à lui comme à ses interlocuteurs, dans les jeux stratégiques. Il a enfin acquis la « conscience pratique » que la plainte rituelle fait partie des codes pour entrer en contact les uns avec les autres et pour signifier une communauté

d'appartenance : il est important de savoir l'utiliser, ainsi que de savoir la recevoir et d'y répondre, s'il ne veut pas heurter ses interlocuteurs et s'il désire nourrir une interaction.

Ce qui permet aux personnes bien intégrées de déceler le sens de l'échange est la situation d'énonciation : le contexte, la position du plaignant (indiquée, entre autres, par sa plainte), la position de l'auditoire (indiquée, entre autres, par la façon de recevoir la plainte), le ton et les signes non verbaux, ainsi que le motif de la plainte. Nos constats empiriques confirment ainsi les apports de John Weeks. Le phénomène de plainte est profondément relié à la culture du milieu et il est une composante essentielle de l'intégration. Le degré de familiarité des protagonistes avec la culture leur permet de faire la part des choses, en situation, pour ce qui concerne le sens à accorder à l'échange, et en particulier pour déterminer si cet échange est relié à un mal-être ou non.

Remarquons que la compétence culturelle nécessaire au maniement convenable de la plainte n'est pas équitablement partagée : ce sont les expériences des agents de la Caisse qui permettent de comprendre les règles implicites en vigueur. Seuls ceux qui possèdent une capacité de décodage de ce qui se joue en situation pourront conscientiser ces règles et en tirer parti pour adapter leur comportement. Pour d'autres qui n'ont pas la même habileté, le rejet de la plainte ou la raillerie resteront mystérieux. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous étudierons la distance aux rôles des agents de la Caisse.

I 3) Conclusions sur le rite de la plainte à la Caisse

Montrer que la plainte en entreprise peut être une pratique rituelle ouvre des perspectives fertiles car cela permet d'établir un résultat contre intuitif : c'est une expression qui résonne au premier degré comme un mal-être qui contribue au maintien et au dynamisme de l'ordre social, et qui manifeste la loyauté des membres vis-à-vis de leur groupe d'appartenance. Le rituel de la plainte nourrit le lien social, scande la vie en société, et contribue à l'entente et au plaisir d'être ensemble.

En effet, la manifestation répétitive, située et codée de la plainte s'adosse à un ensemble de valeurs et de normes relatives au monde d'appartenance : celui d'une organisation bureaucratique. La plainte est un discours qui est produit par les membres de l'organisation et qui s'adresse en priorité à eux, elle est une histoire que l'on se raconte « entre soi » et dont le sens n'est accessible qu'à condition de partager des référents

communs. La structure et la fonction de la plainte sont ainsi liées car la plainte permet la diffusion des normes et valeurs du milieu, ainsi que la sensibilisation des membres à ces normes et valeurs. L'intégration dans l'organisation passe par l'initiation aux codes symboliques verbaux et non verbaux de mise en forme et d'usage de la plainte. Le rite possède un signe de reconnaissance à usage identitaire interne : dans l'initiation, le rite de la plainte assure le façonnage de la personne.

A la Caisse, le rituel de plainte s'appuie sur les rôles sociaux. Les différences et les hiérarchies sont données à voir par la circulation de la plainte. Ainsi, la hiérarchisation et la stratification du système ne tiennent pas seulement par la coercition (règles et procédures de coordination) et par la légitimation « rationnelle légale » (Weber) : elles sont aussi codées symboliquement à travers le rite de la plainte. Celui-ci comporte une part de faux-semblant car personne n'est totalement dupe : les protagonistes initiés savent que l'expression de la plainte est théâtralisée, et ils se livrent à un travail de codage et décodage symbolique actif. Mais dans le même mouvement cette action est vécue pleinement au moment où elle se déroule. En conséquence, nous pouvons lire le phénomène de plainte comme étant une scène jouée par des acteurs en représentation, qui interprètent une fiction tout en la prenant au sérieux. Cette perspective nous permettra, plus loin, d'exploiter une interprétation de la plainte partant des apports d'Erving Goffman sur l'adaptation primaire des individus aux rôles attribués, et la protection du moi profond dans les jeux de rôles rituels.

Nous avons vu avec Claude Rivière que « L'ordre social ne tient pas seulement par la coercition ou par la légitimation des rapports de force mais aussi par l'image qu'il donne de lui-même à travers des acteurs en représentation, ritualisant leur vie collective. » (Rivière, 1995, p. 51), et que cela est applicable au monde du travail. Dans le cas qui nous intéresse, il nous semble que c'est l'ensemble du phénomène de plainte qui compose l'image que l'ordre social donne de lui-même à la Caisse. L'« image » restituée est en effet façonnée par ce qu'il est possible de dire dans le maniement de la plainte, et ceci quelle que soit l'intention du plaignant. Dans tous les cas, la circulation de la plainte, ainsi que ses modes d'émission et de réception, sont codés et passés au crible d'un travail symbolique actif du plaignant et de l'auditoire, concernant :

- ce qu'il est possible de dire (les motifs acceptables et les motifs interdits ou tabous). Par exemple, le travail de codage est sensible quand le plaignant atténue sa récrimination pour ne pas heurter l'auditoire et pour avoir une chance que sa plainte

soit prise en considération ; ou encore quand la plainte est déguisée en plainte authentique ou en plainte rituelle pour masquer l'intention stratégique du plaignant.

- à qui il est possible de le dire et dans quelles circonstances. Cela dépend d'une part de la stratification du milieu et, d'autre part, de la situation considérée à l'aune des critères publique ou privée / formelle ou informelle, vus au chapitre 2. Des rôles sont toujours distribués dans l'action, et la circulation de la plainte indique la démarcation des groupes.
- sous quelle forme il est possible de le dire (codes d'expression verbaux et non verbaux par lesquels s'opère la théâtralisation de l'action).

La réaction de l'auditoire est elle aussi codée, l'initiation portant sur la capacité à répondre sur le bon registre et sous une forme adéquate. Par exemple, la plainte rituelle répondant à la plainte rituelle permet d'entretenir le plaisir de l'échange, et la disqualification de la plainte permet de sanctionner celui qui aurait outrepassé les codes de la bienséance, ou qui serait démasqué à travers sa plainte stratégique.

C'est le phénomène de plainte dans son ensemble qui constitue un système de communication, avec des pratiques codées qui sont adossées à un système de normes et de valeurs relatifs à l'ordre bureaucratique. L'intégration exige de maîtriser le phénomène de plainte dans toute sa palette de variétés : il s'agit de ne pas se tromper dans le maniement et dans la réception de la plainte, ainsi que de savoir l'utiliser régulièrement, celui qui se plaint trop peu ou de la mauvaise façon étant menacé par la sanction de l'exclusion.

En définitive, la plainte intègre et réunit plutôt qu'elle n'oppose. Elle réchauffe les relations et elle vivifie le « tonus social ». Le rite de la plainte donne une forme sensible et sociale à l'ordre bureaucratique. Elle apporte une résonance affective : l'effervescence naît de l'interaction plaintive car les individus sont stimulés par le plaisir de participer au rituel. Au contenu cognitif, porté par la part narrative de la plainte, s'ajoute une résonance affective. La narration est objective mais elle est aussi vécue émotionnellement. Le « tonus social et relationnel » (Durkheim) passe par une ambiance plaintive, qui est supportable dans la mesure où elle est mise en scène et où elle comporte une part ludique, et qui est reproductible car la représentation est prise au sérieux et vécue pleinement au moment où se joue l'action.

Pour reprendre la terminologie de Rivière sur les rites : la pratique rituelle de la plainte est une forme d'énonciation de l'ordre de la culture bureaucratique, elle réorganise l'expérience sensible, et elle fait œuvre de culture pourvue d'une valeur expressive. Le rite de

la plainte est le dépositaire de significations et d'expériences objectivées dans des signes. En cela il unifie le tissu social et il assure la reproduction de l'ordre bureaucratique.

La lecture de la plainte comme rituel permet finalement d'expliquer un peu mieux par quel processus la régulation bureaucratique se reproduit alors que la plainte est potentiellement porteuse d'une demande de changement. C'est parce que la plainte est un rite porteur par essence d'une logique paradoxale (la « fiction sincère ») que les demandes de changement peuvent être neutralisées. En effet, le rite de la plainte produit un accord tacite reposant sur une ambiguïté : une plainte n'exprime pas « vraiment » un mal-être ni « véritablement » une demande de changement. Détourner les codes de la plainte authentique dans une stratégie d'échange (c'est-à-dire simuler un mal-être à des fins stratégiques), ou bien instrumentaliser la réception de la plainte authentique par sa disqualification, créent des opportunités de jeu qui n'existeraient pas si la plainte ne faisait pas partie des pratiques rituelles répandues dans le milieu. Dit autrement, si un travail symbolique actif propre au rite n'entourait pas systématiquement l'expression et la réception de la plainte à la Caisse, le désir de participation véritable sous-jacent à la plainte authentique serait plus volontiers reconnu comme sincèrement ressenti par le plaignant.

II- LA PLAINTÉ RITUELLE, UN ÉCHANGE SOCIABLE

La plainte rituelle est une plainte anodine, sans mal-être et sans but poursuivi, qui peut être analysée comme une forme adaptée aux relations bureaucratiques : elle permet de participer aux interactions et au jeu social sans s'y engager, de jouer la participation en demi-teinte sur le mode conformiste qui est de rigueur dans ce milieu. Nous savons également que la plainte rituelle est une pratique qui huile les interactions.

Il semble cependant que ces interprétations ne suffisent pas à prendre tout à fait la mesure de ce qui se joue dans l'échange porté par la plainte rituelle. Nous avons en effet observé *in situ* que celle-ci comporte une dimension très particulière, que l'on pourrait appeler dimension artistique. L'échange autour de la plainte rituelle ressemble à un jeu qui a de la valeur en lui-même, pour sa forme, à l'instar d'un exercice de rhétorique, et par ce jeu les protagonistes manifestent leur plaisir d'être ensemble, d'être reliés les uns aux autres le temps de l'interaction. C'est la communauté d'appartenance qui se célèbre à travers elle et cette

situation est éminemment insolite car le médium de la célébration est un échange dont le support est un motif de plainte.

Nous nous proposons par conséquent d'éclairer le processus par lequel émergent le supplément d'âme et la valeur esthétique de la plainte rituelle. Nous mobilisons pour cela la notion de « sociabilité », au sens de Georg Simmel, pour qui la sociabilité est une certaine forme d'interaction.

II 1- Définition de la sociabilité au sens de G. Simmel

Au sens de G. Simmel, la sociabilité est la forme la plus pure de la réalité sociale car l'interaction y est dépouillée de toute finalité rationnelle déterminée. L'auteur y consacre un article dans *Sociologie et épistémologie* : « La sociabilité : exemple de sociologie pure ou formale » (1906/1981)⁷⁶. La définition de la sociabilité se comprend en considérant le point de départ du raisonnement de Simmel : une distinction entre le contenu d'une action réciproque, et ce que l'ensemble de ces actions réciproques produisent en terme de socialisation. « Tout ce qui se manifeste dans les individus, lieux immédiats et concrets de toute réalité historique, sous forme de tendances, intérêts, fins, inclinations, conformité et mobilité psychique, à partir de quoi ou à propos de quoi ils exercent une influence sur autrui ou bien en subissent une, tout cela je le désigne comme le contenu, en quelque sorte *la matière de la socialisation*. Ces matériaux qui remplissent l'existence, ces motivations qui la stimulent ne constituent pas encore en soi ni pour soi un être social. [...] La socialisation est donc la forme qui se réalise suivant d'innombrables manières différentes, grâce auxquelles les individus, en vertu *d'intérêts* – sensibles ou idéaux, momentanés ou durables, conscients ou inconscients, causalement agissant ou téléologiquement stimulants – se soudent en une unité au sein de laquelle ces intérêts se réalisent. » (p. 122). La socialisation est donc le fruit d'une multitude d'actions réciproques fondées sur l'intérêt des individus. Remarquons que la notion d'intérêt est ici extrêmement vaste : elle équivaut à celle de finalité, et sa nature se situe sur un très large éventail des possibles. Pour Simmel, les intérêts sont assimilables à des « forces » qui, à l'origine, sont nées et se sont imposées parce qu'elles sont « au service de l'existence » (p. 122). Mais du fait des « exigences de la vie pratique », les « forces » se déclinent en « formes » utiles dans les « relations pratiques ». Ces « formes » peuvent trouver leur

⁷⁶ Dans cette sous partie, toutes les citations de Simmel sont extraites du même texte, nous nous contentons le d'indiquer les numéros de page où elles se figurent.

autonomie et devenir des fins en soi. Elles deviennent alors des « créations autonomes », « agissantes par leur propre force et en vertu de leur droit propre », et sont alors assimilables à « l'art, totalement séparé de la vie » (p. 123). Le processus se résume ainsi : « Les forces réelles, les nécessités et les impulsions de la vie suscitent des formes utiles à notre comportement, qui deviennent dans le jeu, ou plus exactement par le jeu, des contenus et des stimulations autonomes » (p. 123).

Dans cette perspective, la sociabilité correspond à « la forme ludique de la socialisation », à l'instar de ce que représente « l'œuvre d'art par rapport à la réalité » (p. 125). Simmel explique que la sociabilité est une forme pure de la socialisation car elle est comme une forme première de lien social, c'est-à-dire une forme de lien qui est débarrassée de toute notion d'intérêt, de toute dimension de ce qui constituait au départ la matière de la socialisation. La sociabilité possède une fin en soi et une valeur en soi : celles d'être dans l'action réciproque, et cela procure un plaisir certain : « Tout comme ce qu'on peut appeler l'impulsion artistique extrait sa forme de la totalité des objets apparents et la transforme en une œuvre particulière correspondant à cette impulsion, l'« impulsion de sociabilité » délie par sa propre force le simple processus de socialisation de l'ensemble des réalités de la vie sociale pour en faire une valeur en soi et un bonheur ; elle constitue ce que nous appelons la sociabilité au sens étroit. » (p. 124). La sociabilité est donc le plaisir pur de l'échange, la célébration d'un lien de réciprocité, sans autre fin en soi que de manifester cette réciprocité. Aucun autre résultat que la rencontre n'en est attendu : la sociabilité « ne possède *pas de contenu ni de résultat qui se situeraient en quelque sorte en dehors de l'instance sociable comme telle*, elle est entièrement orientée vers les personnalités, sans autre but que la satisfaction de cette instance – à la rigueur avec un écho d'elle-même » (p. 125, souligné par nous).

Cette définition très étroite de la sociabilité permet d'envisager l'existence de formes d'échanges qui constituent une fin en soi. Cette caractéristique nous rapproche alors éminemment du résultat que nous avons posé plus haut : la plainte permet de huiler les relations. La notion de Simmel permet d'expliquer le processus qui rend cela possible : l'échange possède une valeur en soi, il procure du plaisir, indépendamment de son contenu. Cette perspective permet d'approfondir considérablement l'analyse de la plainte rituelle, les interactions qui la favorisent et les effets qu'elle produit dans les échanges. C'est ce que nous développons à présent, en continuant à mobiliser les apports de Simmel.

II 2- Le dénuement de sérieux et de la poursuite de finalités

Georg Simmel enrichit sa description de la sociabilité, forme pure d'échange, en montrant que **le sérieux ne peut pas y avoir sa place**. En effet, le sujet de la conversation n'est qu'un moyen d'accéder à l'échange sociable, et si le motif prend le dessus, si le sérieux l'emporte, l'échange perd sa valeur sociable. « Au même titre que les conditions objectives qui accompagnent la personnalité, il faut également exclure comme élément de la sociabilité ce qui par ses fonctions serait purement ou trop intimement personnel : tout ce qu'il a de plus intime dans la vie, le caractère, l'état d'âme ou la destinée n'a pas non plus sa place dans le cadre de la sociabilité. Ce serait un manque de tact – parce que contraire à l'élément *d'action réciproque* qui prédomine exclusivement dans ce cas – d'introduire dans la sociabilité sa bonne ou mauvaise humeur personnelle, ses irritations ou dépressions, la lumière ou l'obscurité de sa vie privée. » (p. 126). L'échange sociable tire sa substance dans « le refus d'une part de ce qui est tout à fait personnel, d'autre part de ce qui est tout à fait objectif, par conséquent de ce qui constitue au départ la matière même de la socialisation et dont elle se dépouille en devenant sociabilité » (p. 128). C'est à ces conditions que l'action réciproque prend une tournure sociable, « pure » dans le sens où elle n'est perturbée par aucune référence matérielle.

Cette caractéristique est éminemment fertile car elle nous permet d'affiner nos interprétations en « sortant » deux types de plainte : la plainte authentique et la plainte stratégique étant chacune reliée à un objectif poursuivi par le plaignant (respectivement : la demande de réparation et une stratégie pour arriver à ses fins), et l'atteinte de cet objectif étant central dans l'échange, ces deux formes de plainte ne peuvent être qualifiées de sociables. Seule la plainte rituelle, déconnectée à la fois du mal-être et de l'objectif poursuivi, est suffisamment dénuée d'intérêt pour être considérée comme une conversation sociable.

La possibilité de qualifier la plainte rituelle d'échange sociable, et celle d'exclure la plainte authentique et la plainte stratégique de cette catégorie, nous sont confirmées par les développements que G. Simmel consacre à la conversation. D'après « l'expérience banale », Simmel constate que : « dans les moments sérieux de la vie, les hommes parlent à cause d'un contenu qu'ils veulent communiquer ou sur lequel ils veulent s'entendre ; dans la sociabilité par contre, le discours devient sa propre fin, non pas au sens naturaliste comme dans le bavardage, mais au sens de *l'art* de la conversation, avec ses propres lois artistiques. » (p. 131). La conversation sociable prend inévitablement une forme stylisée, et cela est la

condition de la prolongation de l'échange : « Pour que [l]e jeu puisse continuer à trouver sa satisfaction dans les seules formes, il ne faut pas que le contenu prenne un poids propre. Dès que la discussion devient objective, elle n'est plus sociable. » (p. 132).

Ces résultats permettent encore de comprendre deux phénomènes. D'une part, une confusion dans le style de plainte adopté par le plaignant aboutira à une rupture de l'échange, quand la plainte rituelle n'est pas reçue en tant que telle, et quand l'auditoire répond sur un mode inapproprié, qui prend au sérieux une plainte dont la valeur n'est pas le motif. Notons d'ailleurs qu'*a contrario* une réponse sur un mode sociable peut neutraliser une forme sérieuse : si l'auditoire reçoit la plainte authentique du plaignant comme étant une plainte rituelle, l'interaction aboutit à la disqualification de la plainte authentique. Il peut en être de même avec la plainte stratégique, qu'une réponse sur un mode sociable permet d'ignorer.

Les résultats de Simmel nous éclairent d'autre part sur la forme de la plainte rituelle : c'est bien parce que cette plainte est déconnectée de la réalité et de toute dimension sérieuse qu'elle peut être une expression artistique, et que les protagonistes peuvent jouer du discours comme d'une forme d'art, voire de rhétorique.

Simmel nous fournit également une clé qui permet de *comprendre la variété et la labilité des motifs de plainte*, phénomène qui faisait énigme lors de l'exposé de nos observations. Comme la conversation sociable n'a pas d'autre fin que l'entretien lui-même, « l'essence de la conversation sociable [est] de pouvoir changer facilement et rapidement de sujet ; en effet, le sujet n'étant dans ce cas qu'un moyen, il est possible de disposer de toutes les possibilités d'échange et de toutes les contingences qui sont en général propres aux moyens, lorsque les fins sont établies. » (p. 132). Puisque ce qui compte dans l'échange sociable est l'échange en lui-même, et non pas son contenu, cela permet de comprendre que la plainte rituelle, forme sociable, s'exprime sur des motifs divers et variés. Ce ne sont pas les raisons de se plaindre qui importent dans ces situations, mais l'interaction que permet de créer ou de prolonger la plainte.

II 3- Un discours-support

L'idée de conversation sociable permet surtout de *résoudre le paradoxe de la plainte rituelle* : des mots évoquant des difficultés sérieuses et l'expression d'un mal-être ne sont pas pris au sérieux et peuvent être considérés comme anodins, voire futiles, par les protagonistes, tout simplement parce que ceux-ci n'accordent pas de valeur intrinsèque au motif de l'échange. « Dans la pure conversation sociable la matière du discours n'est plus que le support indispensable des attraits que l'échange vivant de la parole déploie comme tel. » (p. 131). Dans le cas que nous étudions, la plainte est un « support » et non pas une « matière » de l'échange. Le plaisir d'échanger et d'être en contact les uns avec les autres peut donc se manifester à l'occasion de son expression. La plainte de l'échange sociable occupe ici la même fonction que la séduction dans la coquetterie, qui est un exemple que donne Simmel : dans les relations avec ses prétendants, la coquette fait de la séduction une fin en soi, qui est le support de l'échange, tout en évinçant la question sérieuse de la finalité de l'échange – celui-ci aboutira-t-il à une ouverture ou au rejet de la relation amoureuse.

Puisque que l'intégration à la Caisse s'accompagne d'un maniement de la plainte à bon escient, nous pouvons dire que l'individu intégré qui reçoit la plainte rituelle sait très bien – du moins dans sa « conscience pratique » (Giddens, 1987) - qu'il s'agit d'une conversation sociable et qu'elle ne comporte pas de demande véritable. L'auditeur ne doit pas ignorer le discours, car savoir recevoir la plainte rituelle est une marque de réciprocité, nécessaire à la conversation sociable. Il doit prendre cette plainte en considération mais pas trop, c'est-à-dire qu'il doit la recevoir en tant que support de l'échange, et montrer qu'il l'a reçue en tant que telle en étant lui-même dans le désengagement, le « non sérieux », comme l'est le plaignant. Si l'interlocuteur est dans la confusion, s'il se méprend sur la forme de l'échange et considère la plainte comme un contenu sérieux, la discussion perd sa nature sociable et risquera d'avorter. D'ailleurs, l'individu qui n'a pas tout à fait acquis les normes du milieu, qui n'est qu'imparfaitement socialisé à la Caisse, ne sait pas toujours comment réagir face à la plainte rituelle. Doit-il la prendre sur un mode tragique ? Intervenir au profit du plaignant ? Répercuter ailleurs son propos ? Le contredire ? L'ignorer ? Afficher une réaction inadaptée lors de la réception de la plainte rituelle montre que l'interlocuteur ne fait pas partie du même monde, de la même strate, que le plaignant. Une « mauvaise réaction » peut d'ailleurs – nous l'avons constaté lors de nos investigations - interrompre immédiatement l'interaction ou introduire de la méfiance dans l'échange.

II 4- L'illusion d'équivalence de positions

Simmel montre que *l'échange sociable procure le sentiment d'être égaux*, ce qui permet d'approfondir la question de l'intégration par la plainte. Comme la sociabilité est « l'abstraction la plus parfaite de la socialisation », elle s'apparente à une relation entre personnes égales : l'échange se fait entre « des êtres qui se défont à ce point de leur contenu objectif et qui se modifient à ce point quant à leur importance intérieure et extérieure, qu'ils deviennent égaux quant à la sociabilité [...]. Il s'agit du jeu au cours duquel « on fait » comme si tous étaient égaux, comme si l'on honorait chacun *spécialement*. On se trouve tout aussi peu devant un mensonge que le jeu ou l'art ne sont des mensonges, bien qu'ils s'écartent du réel. » (p. 129). Nous retrouvons donc, à travers Simmel, une dimension évoquée précédemment : le lien entre la plainte et l'appartenance commune. Simmel nous éclaire sur le processus qui rend possible l'intégration par la plainte : l'abstraction de la réalité rend l'échange intégrateur et permet ainsi d'expliquer que la plainte exprime de la loyauté et de l'appartenance commune plutôt que de la critique, comme le suggérerait son contenu littéral. L'échange sociable incarné par la plainte rituelle donne aux protagonistes le sentiment d'être égaux et d'appartenir au même groupe.

Cette remarque revêt un intérêt tout particulier si nous prenons à nouveau en compte le contexte de la Caisse : une organisation bureaucratique. Dans cet univers stratifié et normé, la plainte de type sociable prend une saveur tout à fait singulière car elle permet de *franchir les barrières de la stratification en créant un sentiment d'égalité et d'appartenance commune entre protagonistes*. La plainte rituelle crée ainsi du lien par-delà la délimitation des groupes et elle favorise un « liant » qui est par ailleurs bien difficile à générer dans un univers de l'évitement du face-à-face. Il est alors possible de penser que la plainte sociable comporte une certaine utilité pour l'action collective : elle permet l'interaction entre des personnes qui, sans cela, pourraient rester isolées les unes vis-à-vis des autres. La plainte rituelle traverse les frontières de la stratification hiérarchique et clanique de la bureaucratie⁷⁷. Pour reprendre

⁷⁷ Cette idée aurait aussi pu être démontrée avec les travaux d'Erving Goffman, qui a d'ailleurs été lui-même fortement inspiré par l'œuvre de Simmel. Bien que nous ayons conscience de cette filiation théorique, nous choisissons de privilégier ici les travaux de Simmel car ce qui nous intéresse le plus est de mettre en avant l'idée de sociabilité au sens de plaisir pur de l'échange. La question des « masques » portés dans l'interaction sera traitée plus loin.

l'expression de John Weeks, elle permet de « huiler les relations », et cela n'est pas un mince résultat dans un univers bureaucratique où les normes de comportements pèsent lourdement.

L'apport de Simmel permet d'introduire une nuance supplémentaire : le sentiment d'égalité est sincèrement ressenti, mais la rupture de l'échange sociable peut toutefois entraîner *un malentendu* et générer *un sentiment d'hypocrisie*. C'est ce qui se produit quand les protagonistes ne sont pas sur la même longueur d'onde : « Ce qui est tout à fait régulier et conforme à l'ordre de la vie sociable obéissant à sa propre loi, lorsqu'elle se déroule uniquement dans le jeu immanent de ses formes, devient hypocrisie dès que cette manifestation est commandée par des fins tout autres que celles de la nature sociable ou si elle les efface – ce à quoi nous entraîne facilement l'entrelacement effectif de la sociabilité et de la vie réelle. » (p. 129). Pour donner un exemple de malentendu possible, nous avons pu observer à plusieurs reprises dans une relation hiérarchique des situations où le supérieur se plaignait sur un mode sociable, et où le subordonné recevait cette plainte comme un problème sérieux et essayait de proposer une solution. Le supérieur réagissait alors sur un ton badin, voire humoristique, qui est bien adapté à la relation sociable, mais cette réponse vexait son interlocuteur, qui nous disait plus tard s'être senti humilié par cette répartie, et ne pas comprendre pourquoi le supérieur se refusait à agir, alors qu'« il y aurait tant de choses à faire à la Caisse... » (sic).

II 5- Une célébration de la communauté d'appartenance

En conséquence, nous pouvons affirmer avec Simmel le lien entre la conversation sociable et la célébration d'une communauté d'appartenance. Les échanges sociables permettent tout simplement d'être d'agréable compagnie les uns pour les autres, au sein d'un groupe relié par une socialisation commune. « Il résulte de l'ensemble de ces considérations que même le fait de raconter des histoires, des anecdotes, de faire des plaisanteries, peut manifester un tact raffiné, dans lequel on retrouve tous les motifs de la sociabilité, bien qu'on y voie souvent que du remplissage et un témoignage d'indigence. En effet, la conversation se trouve immédiatement placée sur une base située au-delà de toute intimité individuelle, au-delà de ce qui est purement personnel et de ce qui est réfractaire aux catégories de la sociabilité ; et *le fait qu'on exprime cet intérêt et qu'on l'accueille ne constitue pas une fin en*

soi, mais il n'est qu'un simple moyen au service de l'animation, de la compréhension mutuelle et de la conscience de former ensemble une agréable compagnie. Ce qui est ainsi donné, ce n'est pas seulement un contenu auquel tous peuvent également participer, mais il s'agit du don d'un individu singulier à la communauté, tel que le donateur passe pour ainsi dire inaperçu : l'histoire la plus fine, racontée dans le sens de la sociabilité est celle où le narrateur laisse entièrement s'effacer sa personne ; l'histoire tout à fait parfaite se situe à l'heureux point d'équilibre de ce qu'on pourrait appeler l'éthique de sociabilité, dans laquelle l'individuel subjectif aussi bien que ce qui possède un contenu objectif s'évanouissent au service de la pure forme de la sociabilité. » (p. 133).

C'est ainsi que la forme la plus aboutie de la plainte sociable du point de vue « artistique » est, à la Caisse, la complainte dans laquelle les protagonistes échangent avec fluidité des propos dont ils se soucient peu du sens et de leur lien avec le caractère objectif du motif évoqué. Les échanges se succèdent de manière fluide et créent une sorte de communion. La sociabilité est portée par le fait que personne, dans cette situation, ne remet en cause le déroulement des échanges. Aucun perturbateur ne relativise les propos évoqués ou ne les ramène à des données sérieuses. On parle alors de « la Caisse » ou « des autres » (ceux du service d'à-côté, de l'autre direction générale, d'un organisme concurrent, ou d'un pays voisin), sur un mode général, car les personnes se doivent de s'effacer derrière la situation. Il est facile, pour un observateur extérieur à la scène, de repérer qu'en échangeant sur ce mode les protagonistes se célèbrent en fait eux-mêmes : derrière « la Caisse » ou « les autres », il faut entendre que pour « eux » qui sont réunis par cet échange sociable, il n'en est pas de même que pour « ceux » qui font l'objet de la plainte rituelle.

Ainsi, la communauté se célèbre. Grâce aux analyses de Simmel la compréhension du lien entre plainte et intégration s'affine : la plainte de type sociable nourrit le sentiment de communauté, et ce avec d'autant plus de ferveur que les acteurs de l'échange s'effacent et abandonnent tout investissement du contenu objectif et subjectif pour n'échanger que pour la forme, pour le plaisir.

Quels échanges observés à la Caisse correspondent à une conversation sociable ? Deux limites de notre démarche sont d'abord à souligner : 1) il est bien sûr difficile dans la réalité des situations d'identifier une forme d'interaction qui corresponde strictement à la définition de Simmel, et nous recherchons plutôt des discours qui se rapprochent d'un idéal type de la plainte sociable ; 2) il est en outre délicat d'identifier avec une fiabilité totale le registre de la plainte *a posteriori* car nous n'avons pas enregistré sur le moment les échanges faisant partie

de la vie ordinaire au travail ou entre collègues, et nous ne possédons donc pas une retranscription fidèle des verbatims qui permettrait d'analyser finement le discours entendu.

Il nous semble cependant que certains propos consignés dans nos notes d'observation relèvent bien du plaisir pur de l'échange et comportent une certaine dimension artistique, car il s'agit de faire preuve d'esprit et de sens de la répartie. C'est le cas de l'extrait que nous avons cité précédemment (extrait 61, partie I de ce chapitre) : dans une situation extra professionnelle, les interlocuteurs échangent leurs motifs de plainte sur un ton anodin ; ils se répondent avec fluidité et légèreté, comme dans une complainte polyphonique ; puis ils concluent par « *quand même on s'ennuierait sans cette bonne vieille Caisse* ». C'est le cas également, nous semble-t-il, d'une multitude d'échanges anodins que nous avons relevés dans des situations publiques informelles, la plupart du temps lors de nos déplacements dans les couloirs ou sur les lieux en dehors des bureaux. Par exemple, dans l'extrait suivant (n°67) qui est un échange furtif entre deux personnes qui se croisaient alors dans le couloir :

- « *alors ça y est, elle est terminée, la migration ?* »

- « *ben non, tu penses bien !* » (rires)

Cette conversation est une occasion de brève rencontre, une sorte de frôlement verbal, qu'échangent les protagonistes au moment où ils se croisent. Ils manifestent ainsi leur connivence : ils ont une expérience partagée suffisante pour parler d'un sujet commun et pour être complices sur ce qu'il faut penser de la situation, en l'occurrence du fait que la migration tarde à se terminer. C'est le rire conclusif de l'échange qui nous met sur la voie de la connivence et de l'échange sociable. Si la conversation se poursuivait pour évoquer sérieusement les raisons pour lesquelles le projet a pris du retard, l'échange sociable prendrait une tournure sérieuse et se transformerait en une interaction d'un autre type, éventuellement teintée de plainte authentique ou stratégique. Nous constatons que c'est bien l'appartenance commune et l'intégration au milieu qui rendent ce type d'échange possible.

II 6- L'ancrage de la plainte sociable dans la socialisation bureaucratique

Georg Simmel montre que l'efficacité de la sociabilité et la condition de son « impulsion » viennent de sa connexion à la réalité, à la « force » de la socialisation. Sans cet ancrage, la sociabilité ne pourrait pas relier les personnes les unes aux autres. « Toute sociabilité n'est qu'un *symbole* de la vie, telle qu'elle se dessine dans le déroulement d'un jeu

qui contente aisément les êtres, mais néanmoins elle est aussi un symbole *de la vie*, dont l'image ne se transforme qu'autant que l'exige la distance à gagner sur elle ; c'est dans le même sens que l'art le plus libre et le plus fantaisiste, le plus éloigné de toute copie du réel, se nourrit d'une relation profonde et fidèle avec la réalité, à moins de devenir creux et mensonger. [...] Si la sociabilité coupe entièrement les fils qui la relient à la réalité de la vie, à partir desquels elle tisse tout autrement son ouvrage stylisé, son jeu se transformerait en bagatelle aux formes vides, en un schématisme sans vie, qui serait fier de son absence de vie. » (p. 135).

On peut alors penser que *la plainte rituelle ne pourrait pas exister si elle était coupée de la réalité bureaucratique* : elle ne permettrait pas l'interaction si elle était « sans vie ». Tout laisse plutôt croire que la plainte rituelle est une échappatoire à la réalité et à la dureté de la régulation bureaucratique - un monde pesant, comme nous le savons. « Nous ne nous libérons pas simplement de la vie parce que nous détournons nos regards, mais justement du fait que, dans le jeu apparemment magnifique par lui-même des formes, nous construisons et vivons le sens et les forces de sa réalité la plus profonde, mais en faisant abstraction de *la réalité elle-même*. Pour beaucoup d'êtres profonds ressentant à tout instant la pression de la vie, la sociabilité ne pourrait pas contenir cette délivrance, cette sérénité libératrice, si elle n'était qu'une fuite devant la vie et un simple abolissement momentané du sérieux. [...] Il s'agit à la fois d'une sublimation et d'une atténuation, dans lesquelles les forces riches en contenu de la réalité ne se manifestent que de façon lointaine, par volatilisation de leur pesanteur dans un certain charme. » (p. 136).

Ainsi, la plainte rituelle permet d'exprimer et d'incarner la réalité de la bureaucratie (hiérarchisation et normalisation) tout en étant une forme permettant d'échapper à cette réalité. Les protagonistes ont une position toute particulière : il faut être intégré pour saisir la portée entière de la plainte et pour appréhender sa dimension artistique. L'interaction par la plainte rituelle ne serait pas possible si les individus n'avaient pas le sentiment d'appartenir à une même communauté, et s'ils n'avaient pas le sentiment de participer à un jeu commun, à une destinée commune, qui est celle de la régulation bureaucratique. Et dans le même mouvement, la plainte rituelle permet d'exprimer des problèmes en lien avec la dureté du monde bureaucratique tout en respectant la norme d'évitement du face-à-face, du tact et de la bienséance⁷⁸.

⁷⁸ Pour remarque : le lien entre les sociabilités et l'action a été illustré au sujet d'autres univers professionnels, comme un parti politique et le milieu de l'élevage : voir à ce propos l'article de Coton G., Foli O., Hellec F., 2007.

A l'instar de ce qu'évoque Simmel, on peut supposer que la plainte rituelle procure un certain plaisir : « la libération et le soulagement que l'homme plus profond trouve précisément dans la sociabilité consiste dans le fait d'être ensemble avec d'autres et d'échanger des impressions au cours desquelles toutes les tâches et tout le poids de la vie sont pour ainsi dire appréciés comme un jeu artistique. » (p. 136). Dans cette mesure, nous pouvons penser que *la plainte rituelle procure un soulagement tout en nourrissant une certaine convivialité*. Elle permet *une atténuation de la pesanteur bureaucratique tout en respectant l'ordre établi*. Nous retrouvons alors le résultat établi auparavant : le rite sert de voie de dérivation pour échapper à une répression qui serait intolérable, il sert de moyen de régulation.

L'exploitation des analyses de Simmel sur le lien entre force socialisatrice et sociabilité nous permet enfin de comprendre *le processus par lequel la plainte authentique peut être l'objet d'une ritualisation*. Comme le mal-être est mal toléré dans le contexte bureaucratique, soit il se tait, soit il s'exprime sous une forme acceptable. Or la conversation sociable est une forme tolérée, et même encouragée, car elle participe du plaisir de l'échange et d'une certaine convivialité. Quand la plainte authentique prend une tournure sociable, cela ouvre une voie pour l'expression publique et tolérable d'un contenu pourtant sérieux. Ainsi, par le biais d'un processus d'autonomisation de la forme, une valeur sociable est conférée à une plainte qui est à l'origine générée par un mal-être. Son succès est assuré car elle évite l'évocation d'un contenu sérieux qui serait gênant et qui conduirait à écourter l'interaction, à l'instar du sérieux d'Alceste qui va à contre courant du jeu des prétendants et menace l'échange avec la coquette Célimène (Deroche-Gurcel L., 1993). En revanche, une plainte authentique qui commencerait comme une plainte sociable mais affirmerait son contenu sérieux est vouée à être ignorée. C'est ce processus que nous croyons déceler dans un extrait cité précédemment (n° 64) : la plaignante évoque le manque d'intérêt de son travail, ce qui, dans cette situation là (un repas chez des collègues) pourrait être une plainte sociable ; mais elle développe son propos en parlant des raisons que l'on peut avoir d'être démotivé à la Caisse (répétitivité du travail et non mobilité). Sa plainte prend alors une part de sérieux qui la détourne d'une forme sociable, et il est d'ailleurs manifeste qu'à ce moment-là personne ne lui répond (« ses propos tombent à l'eau comme s'ils n'avaient pas de sens »).

Simmel permet enfin de comprendre le relatif échec de la plainte rituelle en terme de régulation dans un cas de figure particulier : *quand la plainte rituelle est un échange*

conventionnel, et non pas sociable. Simmel envisage en effet cette possibilité dans les situations où l'échange sociable n'est plus une relation pure qui fait abstraction de la réalité tout en étant portée par elle, comme nous l'avons vu plus haut, mais où l'échange est coupé de la vie, pour devenir une forme sans plus de lien avec la réalité. « [La sociabilité] peut souvent ne présenter que cet aspect négatif, être un conventionnalisme et un échange interne de formes sans vie ; c'est ce qui s'est peut-être produit fréquemment sous l'Ancien Régime, où la peur diffuse devant une réalité menaçante poussa les hommes à détourner purement et simplement leurs regards et à se couper des puissances de la vie quotidienne. » (p. 136).

L'exemple que prend Simmel ramène sur les voies d'une *contextualisation de la plainte rituelle dans la régulation bureaucratique*. Nous avons vu dans le chapitre précédent que la régulation bureaucratique encourage la participation de façade et bride la participation « réelle » qui supposerait une capacité du système à prendre en compte les positions critiques. Nous savons que la plainte rituelle et la plainte stratégique sont des formes d'échange qui permettent soit la simulation d'une volonté de participer, soit une participation très subtile qui reste suffisamment modérée pour que l'ordre établi ne soit pas bousculé. Nous pouvons affiner l'interprétation de la plainte rituelle grâce à l'apport de Simmel. La plainte rituelle est une forme d'interaction sociable quand elle célèbre le plaisir de l'échange entre membres d'un même groupe d'appartenance, partageant une communauté de destin reliée à la réalité bureaucratique. C'est le cas par exemple entre des personnes d'une même section de la Caisse, qui sont confrontées à des difficultés similaires dans l'exercice de leur tâche, qui en sont conscientes et qui savent aussi que leurs collègues (ou certains d'entre eux) sont sur « la même longueur d'onde » quant au contexte de l'action et aux conséquences qu'il faut en tirer. Dans ce cas, la plainte rituelle est reliée à « la vie » dans la bureaucratie, à la condition d'employé de ce type de structure, et elle est une forme qui unit les acteurs sur un mode sociable, artistique, tout en étant fortement connectée aux contraintes et aux enjeux de ces acteurs.

L'analyse de Simmel permet aussi d'interpréter la plainte rituelle dans un autre cas de figure : quand l'échange n'est plus connecté à « la vie » dans la bureaucratie, la plainte rituelle devient un façon conventionnelle d'entrer en contact avec d'autres. Elle ne célèbre plus la communauté de destin et d'appartenance. Elle permet de créer l'interaction mais sans susciter le plaisir de l'échange que l'on trouve dans l'interaction sociable. Elle devient un mode conventionnel d'expression, dont « le liant » est limité : l'échange se fait mais il est dans une certaine mesure artificiel. C'est le cas par exemple quand deux personnes qui ne sont pas de la même strate veulent échanger alors qu'elles n'ont, dans le fond, pas de sujet de

conversation commun, ou du moins pas de sujet commun qui serait à la fois suffisamment « vivant » et neutre pour que l'échange soit fluide et sans conflit, comme l'exige la bienséance bureaucratique. Dans ce type de situation, la plainte rituelle lève une épine du pied des protagonistes : l'échange de plaintes banales, sur un motif quelconque (les derniers comptes rendus d'activité, par exemple), permet de créer l'échange malgré tout, c'est-à-dire malgré l'éloignement des protagonistes dans la stratification bureaucratique. Nous comprenons à ce stade que, *en fonction de la situation, la plainte rituelle peut être le support soit d'une interaction sociable, soit d'un échange conventionnel.*

Ce faisant, le phénomène de plainte contribue à la transformation de la réalité. L'omniprésence des mécontentements d'une part, et la nécessaire atténuation de la plainte authentique d'autre part, déforment l'image de la réalité que les individus se renvoient en permanence les uns aux autres. Etant donné que dans toutes les situations sociales le rapport au réel d'un individu passe par une médiation par autrui et par lui-même (Dejours C., 1993), nous voyons ici que la médiation au réel se fait sur un registre plaintif. Il semble alors que le phénomène de plainte produise un effet paradoxal : il noircit le tableau du rapport au réel quand la plainte n'est pas reliée au mal-être (cas de la plainte stratégique et de la plainte rituelle), et il atténue, voire masque, les problèmes rencontrés, quand la plainte est reliée au mal-être (cas de la plainte authentique), du fait de la disqualification de cette plainte. Bien que nous ne possédions pas les clés pour travailler l'hypothèse des conséquences de cette dynamique sur le psychisme des individus, nous souhaitons souligner dans la lignée de Lyliane Deroche-Gurcel l'aspect performatif de la parole, qui conduit à *une transformation de la réalité*. Dans son article commentaire sur la sociabilité selon G. Simmel, l'auteur montre que ce que Simmel nomme la « forme » ne se contente pas d'aménager la réalité : « Par l'euphémisme et la litote, la parole ne qualifie pas seulement la réalité, elle la transforme. (...) Elle la modifie et le je-ne-sais-quoi apparaît alors comme cette alchimie où la parole, action véritable, transforme le réel. En effet, un propos qui « dore » le refus modifie sa perception chez celui qui le subit. (...) [L]e choix du mot modifie la réalité (...). » (Deroche-Gurcel, 1993, p. 186). D'autres travaux permettraient encore de confirmer l'influence du langage sur notre vision du monde et leur contribution à la transformation de la réalité dans un univers de travail, comme le montre par exemple les apports sur la part d'euphémisation colportée par les jargons professionnels (Boutet, 2005, p. 191).

III- PLAINTES ET EXPERIENCE SUBJECTIVE

Les analyses précédentes montrent que la plainte s'inscrit pleinement dans la culture du système : l'expression et la réception de la plainte font l'objet d'une théâtralisation et obéissent à une dynamique rituelle ; la plainte nourrit les échanges sociables. Mais nous savons aussi que la plainte est parfois l'expression d'un mal-être sincèrement ressenti et qu'elle peut se pérenniser sur la durée, la ritualisation de la plainte authentique soulignant une frustration persistante. La plainte est donc aussi liée à l'affleurement de la subjectivité des individus. Ce double ancrage amène à s'interroger sur la composante subjective et identitaire que révèle la plainte, et en retour sur les effets de la plainte sur la subjectivité et sur l'identité au travail. Puisque l'expression de la plainte est façonnée par le mal-être (ressenti ou non) et par les normes et rituels du milieu, que se passe-t-il à l'échelle de l'individu ? Quelles expériences subjectives favorisent l'expression de la plainte authentique, et lesquelles étouffent cette plainte ? Y a-t-il un lien entre les expériences subjectives et le type de plainte mobilisé ? Les identités professionnelles influencent-elles les usages de la plainte et le sens que lui accorde l'auditoire ?

Pour étudier l'individu et son intériorité, il faut considérer ce qui se joue dans le parcours professionnel à la Caisse. La période de l'intégration semble particulièrement intense pour les individus : les témoignages nous apprennent en effet que tous les agents traversent des épreuves identitaires à leur arrivée. S'ils restent dans l'entreprise, ces épreuves conduisent à une « adaptation primaire » aux « attentes de rôles »⁷⁹ de l'organisation, et aussi parfois à des « adaptations secondaires » - qui peuvent être lues dans une certaine mesure comme des « adaptations primaires » imparfaites ou inachevées. On observe ainsi diverses façons d'« habiter le rôle », avec plus ou moins de loyauté et plus ou moins de distance.

En regard de cela, la plainte est un discours façonné par le milieu, en toutes circonstances, et elle révèle aussi un affleurement de la subjectivité. L'hypothèse est alors que la façon dont un individu mobilise la plainte dans des circonstances données renseigne sur la façon dont il habite son rôle prescrit. Dit autrement, nous voulons montrer une corrélation entre la distance au rôle et l'expression de la plainte dans une situation donnée. En effet, l'individu n'est pas forcément engagé dans l'échange plaintif : le mode d'expression peut être

⁷⁹ Les notions notées entre guillemets sont tirées des travaux de Goffman et seront définies dans les passages suivants.

plus ou moins conforme, plus ou moins rituel, plus ou moins sociable. La plainte apparaît alors comme une « routine conforme » qui fait office de « façade » et de « protection du moi » de l'individu : selon l'adaptation aux « attentes de rôle » et selon les moments, l'individu brandira plus ou moins consciemment le « masque » de la plainte. La distanciation vis-à-vis du rôle influence aussi le maniement de la plainte et ce que l'acteur y investit dans son intériorité.

Pour mener ce projet, nous décrivons d'abord les épreuves et leurs conséquences identitaires dans l'intégration à la Caisse (1). Nous évoquons ensuite les modalités de l'adaptation des individus aux attentes de rôle de l'organisation (2). Puis nous étudions les variations des usages de la plainte selon la distance au rôle (3).

III 1) Questions identitaires inhérentes au « pacte d'emploi »

Nous avons vu que l'emploi à la Caisse a pour corollaire l'adhésion à un « pacte d'emploi » : le respect des particularités de l'activité et des fonctionnements découlant de l'exercice d'une mission régaliennne est compensé par des avantages - essentiellement en termes de rémunération, de conditions d'exercice, et d'offre en loisirs et activités. Si nous reprenons les catégories de Claude Dubar (1991/2002), nous pouvons dire qu'un tel pacte représente l'« offre d'identité » du système en termes d'espace de légitimité et de reconnaissance. La question qui se pose est celle de l'articulation de cette offre identitaire avec les demandes d'identité des individus, avec leur « identité pour soi » (qui se construit dans un « processus biographique » lors de la « transaction subjective » entre « l'identité héritée » et « l'identité visée »). Comme le dit C. Dubar, « l'enjeu est bien celui de l'articulation de ces deux processus [processus relationnel et processus biographique] complexes mais autonomes : on ne fait pas l'identité des gens malgré eux et pourtant on ne peut se passer des autres pour se forger sa propre identité. » (Dubar, 2002, p. 113). L'expérience du travail est alors source d'épreuves qui ont des conséquences sur la « fabrication des individus » (Martuccelli, 2006).

Nous étudions à présent les épreuves identitaires (a), leurs contreparties (b), et les termes de la « transaction identitaire » à la Caisse (c).

III 1 a) Epreuves identitaires

L'enjeu de la « transaction objective » entre les « identités attribuées » et les « identités pour soi » (C. Dubar) paraît d'autant plus important que la transaction a lieu, à la Caisse, dans un système social fortement normé et stratifié. Nous savons en effet que la suprématie accordée à la mission régalienne a des effets sur les attentes comportementales (poids des normes) et sur l'offre de reconnaissance (sentiment d'utilité et de participation bridés), et qu'elle rend difficile la réalisation de soi dans le travail. Comme nous l'avons vu, si le « pacte d'emploi » propose des contreparties aux individus en avantages matériels et symboliques, l'emploi à la Caisse représente également une épreuve identitaire. Selon les individus, leur parcours et leurs espaces d'identification, *l'expérience du pacte d'emploi représente un certain renoncement à leur idéal professionnel, et l'accès au statut d'agent de la Caisse comporte un certain prix à payer*. Eu égard aux caractéristiques de la régulation bureaucratique, les individus sont inévitablement confrontés, à un moment de leur carrière, à des questions centrales quant à leur parcours et aux ressorts de leur motivation. Ils ne peuvent y échapper car « l'offre institutionnelle » normative percute forcément, voire perturbe, leurs attentes de réalisation de soi, et elle les oblige à se positionner sur une question cruciale : partir ou rester dans l'entreprise, et à quelles conditions.

Les épreuves sont essentiellement vécues dans les premières années de l'embauche. Le recrutement statutaire se faisant par concours avec condition d'âge⁸⁰, les nouveaux entrants sont jeunes et la plupart du temps sans expérience professionnelle antérieure. D'après les témoignages des agents, tous les nouveaux arrivants passent par un stade de questionnement qu'ils situent dans les trois premières années de leur carrière. Pour exemple, dans son discours au moment de son pot de départ à la retraite, Claudine (agent d'exécution au siège) annonçait :

« Et je souhaite bon courage aux jeunes qui sont venus. C'est vrai, quand je suis arrivée, en 68, au début avec ma copine Yolande on s'est dit : est-ce qu'on va rester ? La Caisse, au début, c'est pas facile. Et puis finalement oui ! La Caisse m'a beaucoup apporté, à commencer par mon mari et mes amis, qui sont là. »

⁸⁰ Sauf exception, le concours est ouvert aux personnes de moins de 28 ans. Cette mesure d'âge a été abolie depuis la réalisation de notre enquête.

L'épreuve vécue par les jeunes au moment de leur intégration à la Caisse nous a été racontée par les personnes concernées. Ainsi, pendant notre période d'immersion, nous avons fréquenté régulièrement Yannick, un jeune embauché. Au moment de son recrutement, il possédait une expérience professionnelle de deux années comme responsable de vente dans la grande distribution. Il nous a dit avoir passé le concours d'entrée à la Caisse pour rompre avec les rythmes de travail très soutenus de son emploi précédent et pour trouver, à revenu équivalent, une qualité de vie qu'il savait ne pas pouvoir obtenir dans le secteur où il œuvrait. Sa décision de présenter le concours d'entrée à la Caisse a été influencée par une personne de sa famille et par un ami qui y travaillaient. Ce qui était important pour lui était les avantages de la situation d'emploi qu'offrait la Caisse en comparaison avec son dernier poste : travailler moins d'heures par semaine, que toutes les heures travaillées soient comptabilisées, augmenter le nombre de jours de congés annuels, profiter des activités de sport et de loisirs du comité d'entreprise, et bénéficier des prestations d'aide au logement de la Caisse. Le tout en touchant un salaire équivalent au précédent, pour un stress moindre à son goût, puisqu'il abandonnait au passage sa fonction d'encadrement d'équipe et sa responsabilité sur les résultats commerciaux.

Ce que nous pouvons retenir quant à la phase d'intégration de Yannick dont nous avons été témoin, en tant que collègue, est que son discours était au départ assez critique sur le rythme de travail et la performance de l'activité à la Caisse, mais que son propos a fortement évolué dans les mois qui suivirent. Au départ, il semblait à Yannick que le travail pouvait être réalisé de manière beaucoup plus rapide et efficace si ses collègues de l'équipe y mettaient du leur, si le management était plus efficace, et s'il y avait moins de procédures administratives lourdes à respecter dans les relations entre les sections du service. Son propos était teinté d'une certaine ironie, il s'amusait de ses découvertes et de l'attitude de certains de ses collègues. Quelques mois plus tard, l'ironie s'était transformée en dépit : le fonctionnement collectif pesait à Yannick, il souhaitait avancer sur certains dossiers mais il était dépendant pour cela de décisions hiérarchiques qui ne venaient pas et le freinaient dans son travail. Il parlait de lourdeurs administratives qui lui pesaient, de l'ennui et d'un sentiment d'inutilité de son travail. En outre, l'accès au logement sur lequel il misait tardait à venir et lui rendait la vie difficile, ses temps de trajets du domicile au lieu de travail étant importants. Le dépit n'était pourtant pas permanent : au moment du déjeuner, ou des « pauses couloirs » dans la journée, Yannick faisait preuve de légèreté avec ses collègues et une convivialité certaine les réunissait. Ils partageaient une même vision critique sur l'entreprise, ses hiérarchies et ses

modes de fonctionnement, mais ils avaient noué des liens qui leur permettaient de passer malgré tout des moments agréables, y compris à l'extérieur de l'entreprise.

Il apparaît que les nouvelles recrues de la Caisse font une expérience équivalente à celle du « passage à travers le miroir » (E. Hughes) décrit par les interactionnistes au sujet de la carrière professionnelle : la socialisation passe par l'apprentissage du rôle et de l'identité du milieu concerné, et la découverte du monde professionnel par l'impétrant s'accompagne d'un certain désenchantement, lié à son déplacement de la position de « profane » à celle d'« initié ». Cette expérience n'a rien d'exceptionnel chez des personnes découvrant le monde du travail. Ce qui nous semble en revanche spécifique à la Caisse sont les termes du passage : la désillusion professionnelle est particulièrement forte en termes de prestige de l'entreprise, d'utilité du travail réalisé, et surtout de possibilité de réalisation de soi dans l'activité. Les agents décrivent un univers « vieillot » dans lequel ils ne peuvent pas mettre en œuvre leurs compétences ni exercer leurs talents comme ils l'espéraient. Le décalage est grand entre l'image prestigieuse qu'ils ont au moment de leur candidature et ce qu'ils découvrent sur les fonctionnements réels après quelques mois d'exercice. L'expérience commune est celle de la frustration et d'un nécessaire renoncement, ressentis à des degrés plus ou moins forts selon le domaine de spécialité de la personne, et selon la valeur qu'elle accorde à l'investissement dans son travail. Certains interviewés ont d'ailleurs encore en mémoire leur sentiment de désillusion après 10 à 20 années de carrière. En outre se présentent chaque année des cas de démission d'agents de direction, en particulier de la part de personnes possédant un domaine de spécialisation pouvant s'exercer dans peu d'autres institutions en dehors de la Caisse. Ces démissions gênent les gestionnaires des Ressources Humaines, tant pour les problèmes quantitatifs de gestion de la main-d'œuvre qu'elles posent que pour l'échec d'intégration professionnelle de personnes hautement qualifiées qu'elles représentent.

III 1 b) Contreparties

Les vicissitudes de l'expérience professionnelle intégrative sont néanmoins compensées par la deuxième dimension caractéristique du « passage » : la découverte d'un univers où l'offre en activités et avantages sociaux est abondante. Cette découverte demande d'ailleurs un temps d'apprentissage. Dès son arrivée, l'agent est initié par les collègues qui

l'accueillent aux multiples offres dont il pourra bénéficier, c'est-à-dire, pour le siège parisien : plusieurs restaurants d'entreprise, services d'une coopérative d'achats groupés, agence de voyage subventionnée, mini galerie marchande, médiathèque, activités de l'association artistique, activités sportives et séjours du comité d'entreprise, service d'aide sociale pour le logement. Ces prestations sont également présentées aux agents lors du stage de formation à leur intégration à la Caisse. L'initiation passe aussi par la découverte, grâce aux collègues, de pratiques de convivialité clandestines mais tolérées par la hiérarchie, comme par exemple « les heures de couloir » (selon l'expression en usage à la Caisse), qui sont des moments de pause longs ou répétitifs dans la même journée, où les collègues se retrouvent à certains endroits choisis pour leur tranquillité et leur faible visibilité.

L'intégration passe en outre par la prise de mesure des garanties offertes en termes d'emploi et de carrière : progression en grade assurée à l'ancienneté, droits à formation, congés annuels avec possibilité de bonification, gestion des horaires individuels de travail et subtilités de l'horaire variable, assurance de non mobilité géographique pour les non cadres, etc. Le discours institutionnel médiatise par ailleurs l'idée que l'histoire de l'entreprise et la beauté des lieux où elle est implantée sont une source de fierté et un signe de prestige. La Caisse est présentée comme une « bonne boîte » où chacun peut avoir sa chance et « faire carrière », du fait d'une gestion égalitaire et impersonnelle des parcours et emplois, conformément à l'idéal bureaucratique. Une offre abondante de formation permet en outre de diversifier ses compétences, voire de se reconvertir, ainsi que de passer d'une catégorie hiérarchique à une autre par la « passerelle » ou grâce aux concours internes dont la préparation est financée par l'entreprise.

Entretien avec un cadre de direction du siège : *« L'avantage de travailler à la Caisse c'est quand même qu'il y a peu d'entreprises où on peut entrer comme secrétaire et occuper plein de postes et doubler son salaire sans avoir le risque du chômage. »*

En définitive, ce qui se joue sur le plan identitaire pour les agents est une série d'épreuves formant une équation finale qui n'est pas forcément douloureuse, puisque les agents s'approprient l'idée que des contreparties importantes, concrètes et symboliques sont de bonnes raisons d'accepter les sacrifices qu'implique la situation d'emploi. Comme nous le disait un interviewé informaticien que nous avons écouté un an et demi après son embauche : *« quand je suis arrivé, je ne me voyais pas rester à la Caisse, et finalement je m'y suis fait. »*. En fait, nombreux ont été les entretiens où les personnes nous ont parlé de leur habitude à la Caisse et à ses modes de fonctionnement après la traversée d'une phase de doutes. Par exemple :

Question : « si votre embauche a été un peu hasardeuse, qu'est-ce qui vous a donné envie de rester à la Caisse ?

« C'est la difficulté de partir. Très vite on est pris par cette entreprise, on l'aime. A 27 ans je voulais partir. Puis on n'est pas mal, il y a la sécurité de l'emploi, on avance, à un moment on ne peut plus partir car on est dans le service public, donc au bout de peu de temps on est pris et on ne quitte pas. » (un directeur d'agence locale)

Nous pouvons encore noter que les épreuves peuvent aussi être vécues en cours de carrière, à des moments clés d'évolution qui rendent nécessaire l'adaptation à une nouvelle situation, comme à l'occasion d'une mobilité fonctionnelle, d'un changement de chef, ou encore de la participation à un nouveau projet. Les règles implicites de gestion des ressources humaines veulent par exemple qu'un adjoint de direction change obligatoirement de filière professionnelle pour avoir une promotion importante. Cet impératif est parfois très mal vécu par ceux qui sont attachés à leur domaine de spécialité et qui se refusent à accepter que leur promotion soit conditionnée à la nomination à un poste peu intéressant. Mais le refus comporte le risque d'être stigmatisé :

« Si je ne prends pas de poste de chef de service, ça va devenir compliqué pour ma carrière car je deviendrai trop atypique, alors que jusqu'à aujourd'hui je suis vu comme quelqu'un qui a du retard mais qui n'a pas dévié du parcours classique. » (un expert, agent de direction, au siège)

III 1 c) Les termes de la transaction

Au final, la « transaction identitaire » se joue autour d'un enjeu de recherche d'équilibre et de cohérence identitaire personnelle. L'emploi à la Caisse implique pour l'individu de se positionner, plus ou moins consciemment, par rapport aux termes du « pacte » qui influent sur le rapport au travail, et qui représentent potentiellement des enjeux identitaires. Etant donné les termes - plus ou moins explicites - de la « promesse bureaucratique », l'individu est confronté à une série de questions que nous mentionnons ci-dessous. Celles-ci ne se présentent pas telles quelles aux acteurs (ou alors partiellement et dans de rares cas de figure) pour la simple raison que l'identification des épreuves identitaires et de leur validité générale à la Caisse demande une prise de distance et une réflexivité, soit selon Giddens (1984/1987) une compétence, ancrée dans la « conscience pratique » et dans

« le flot continu de l'action », à trouver du sens et à le partager avec d'autres⁸¹ Ces questions concernent pourtant tous les agents de la Caisse, et elles sont perceptibles par certains qui en parlent dans les entretiens de recherche. C'est une reformulation sociologique que nous proposons et qui délimite le « panorama identitaire » dans lequel l'individu doit trouver ses marques à la Caisse.

Les termes de l'arbitrage sont les suivants :

- accepter une « participation en demi teinte », avec son corollaire : accepter un renoncement à la réalisation de soi par le travail,
- accepter une reconnaissance de soi en tant que détenteur d'un statut (être agent de la Caisse) et d'une fonction (posséder tel grade), et renoncer implicitement à la reconnaissance de soi en tant que personne,
- accorder plus ou moins d'importance aux contreparties symboliques de l'offre institutionnelle : la promesse d'accès à une carrière ascensionnelle, voire à une position de puissance (quand l'individu suit un déroulement de carrière régulier, il atteint une position hiérarchique élevée, et il peut en outre faire autorité sur le marché au nom de la mission régaliennne) ; le prestige symbolique de l'entreprise,
- accorder plus ou moins d'importance aux contreparties matérielles,
- se sentir plus ou moins attaché à la position sociale que procure l'emploi d'agent de la Caisse (en termes de niveau de vie et de prestige) ; en corollaire : accorder plus ou moins d'importance à l'espace d'identification qu'est l'entreprise (une communauté d'appartenance éventuelle).

Le positionnement de l'individu dépend de sa façon de résoudre le dilemme renoncement – compensation. A la Caisse, son identité au travail se construit forcément sous l'influence de cette dialectique. Nous ne développons pas davantage la question de la

⁸¹ « La continuité des pratiques présuppose la réflexivité ; en retour, la réflexivité n'est possible que par la continuité des pratiques, qui rend ces dernières distinctivement « identiques » dans le temps et dans l'espace. *La « réflexivité », donc, n'est pas qu'une « conscience de soi », elle est la façon spécifiquement humaine de contrôler le flot continu de la vie sociale.* Une personne est un agent qui se donne des buts, qui a des raisons de faire ce qu'il fait et qui est capable, si on le lui demande, d'exprimer ces raisons de façon discursive (y compris de mentir). Il faut cependant user de termes comme « but », « intention », « raison », « motif », et d'autres, avec une grande prudence parce que des philosophes les ont souvent utilisés en liaison avec un volontarisme d'inspiration herméneutique et que ces termes ne tiennent pas compte du caractère contextuel de l'action humaine, qui s'accomplit dans le temps et dans l'espace. Tout comme la cognition, l'action humaine s'accomplit en tant que durée, comme un flot continu de conduites ; l'action orientée n'est pas un composé d'intentions, de raisons et de motifs séparés les uns des autres. La réflexivité s'ancre dans le contrôle continu de l'action qu'exerce chaque être humain qui, en retour, attend des autres qu'ils exercent aussi un contrôle semblable. Le contrôle réflexif de l'action repose sur la rationalisation conçue en tant que procès plutôt qu'en tant qu'état, et comme intrinsèque à la compétence des agents. » (Giddens, 1984/1987, p 51, souligné par nous).

formation des identités ni celle de la transmission culturelle, car cela nécessiterait de prendre en compte des éléments sur les trajectoires biographiques et professionnelles - thématiques que nous n'avons pas spécifiquement creusées dans les entretiens - et en outre cela nous éloignerait considérablement du projet d'étude de l'expression de la plainte. Nous voulons seulement retenir l'idée que les individus vont plus ou moins s'identifier au pacte d'emploi et le faire leur dans la transaction identitaire avec l'offre institutionnelle. Cela joue sur la façon dont ils investissent leur rôle prescrit : c'est ce que nous analysons à présent.

III 2) Les modalités de l'adaptation aux rôles prescrits à la Caisse

Les épreuves vécues par les agents de la Caisse dans les premières années de leur carrière sont la voie d'accès à la compréhension des normes du milieu et à leur prise de mesure. Par ces épreuves, les individus ont les moyens de tester ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, ce qui est tolérable et ce qui ne l'est pas, ce qui est tabou ou secret, ou au contraire convenable et public, autant pour ce qui concerne les opinions que les attitudes et les comportements. Les sanctions aux contre gestes, en termes de rabrouement, de stigmatisation ou d'exclusion, permettent de trouver ses marques dans le paysage des codes locaux. Il faut toutefois mentionner que tous les individus ne sont pas à égalité devant ces épreuves. Certains auront les ressources culturelles adéquates pour décoder ce qui s'est joué en situation et y trouver un sens, en fonction de leur niveau de compréhension de la régulation du système. D'autres seront dans l'incompréhension de la situation et ne sauront comment l'expliquer ni l'interpréter, leur réaction s'accompagnant souvent d'un sentiment d'injustice.

En tout état de cause, les expériences vécues permettent non seulement de comprendre les normes du système mais aussi de se positionner par rapport à elles, dans un rapport plus ou moins critique, et plus ou moins distancié. Si nous reprenons les notions d'Erving Goffman, nous pouvons dire que les épreuves vécues vont influencer la façon dont l'acteur habite son « rôle », et plus spécifiquement « l'incarnation » ou « la distanciation » de l'individu vis-à-vis de son rôle. Le détour par la question du degré de distance au rôle est fertile dans la mesure où il permet, par hypothèse, d'éclairer le processus de mobilisation de la plainte (ce que nous verrons dans la partie suivante). Nous étudions à présent les modalités de l'adaptation aux rôles prescrits à la Caisse en précisant tout d'abord les notions sur lesquelles nous nous

appuyons (a), puis les modalités de l'« adaptation primaire » (b) et celles de l'« adaptation secondaire » (c) à la Caisse.

III 2 a) Les notions d'Erving Goffman

L'auteur de référence sur la distance de l'acteur vis-à-vis du rôle qu'il tient dans l'interaction est Erving Goffman. Pour lui, la vie sociale est assimilable à une « scène » où se joue une « représentation », avec un « décor », des acteurs, des rôles, et un public. L'acteur présente une « façade » et il dispose de divers moyens pour maîtriser les impressions qu'il donne. Goffman met en évidence la question de la sincérité de l'acteur, qui peut être feinte, son corollaire : la « distance », et la possibilité de jeu social, voire de manipulation (Goffman, 1956/1973), dans l'interaction. Celle-ci nécessite, pour avoir lieu, un certain engagement des protagonistes, mais l'acteur peut aussi jouer avec « détachement », ou avec « mésengagement » (Goffman, 1967/1974), ce qui signifie qu'il existe un décalage entre l'engagement nécessaire à l'interaction et la part d'investissement réel de l'acteur.

« Si une représentation doit avoir lieu, les témoins dans leur majorité doivent croire à la sincérité des acteurs. Telle est la place de la sincérité dans la structure du drame. Les acteurs peuvent être sincères – ou être insincères tout en étant sincèrement convaincus de leur propre sincérité -, mais il n'est pas nécessaire de croire sincèrement à son rôle pour le jouer de façon convaincante. » (Goffman, 1973, p. 72).

En d'autres termes, l'acteur peut se dissimuler derrière un « masque » et être, dans certaines circonstances, en distance avec son rôle, car la multiplicité des rôles sociaux joués par un individu dans la vie sociale rend possible la distanciation et l'identification à un autre de ses rôles au moment de l'interaction⁸².

Erving Goffman met en évidence une dialectique intéressante : les rencontres sont possibles à condition que les protagonistes respectent les exigences qui leur sont imposées de l'extérieur et qui font règles dans l'échange. Ainsi, la personne est « une sorte de construction, qui ne se développe pas sur des tendances psychiques intérieures, mais est élaborée à partir de

⁸² Nous pouvons remarquer que E. Goffman ne s'intéresse pas, cependant, à l'intériorité de l'acteur ni à sa subjectivité à proprement parler. Il analyse en priorité l'interaction, les formes selon lesquelles se manifeste le détachement, et leurs conséquences sur le déroulement de l'interaction. Le « vrai moi » de l'acteur n'est pas un objet d'étude central pour lui.

règles morales qui lui sont imprimées de l'extérieur » (Goffman, 1974, p. 41-42). Les règles de l'échange permettent de « maintenir un équilibre rituel d'un genre défini et obligatoire » (1974, p. 42). Parmi ces règles, le « tact » occupe une place particulière puisqu'il permet à l'individu de « garder la face ». Il procure ainsi une protection des protagonistes dans l'interaction, de même qu'il assure la stabilité des échanges nécessaire à la vie en société.

Dans le cas d'une organisation, les prescriptions extérieures sont définies par des attentes de l'organisation. Goffman montre que l'organisation génère des « attributs d'identification » qu'il s'agit pour l'individu de respecter s'il veut être considéré comme un membre du milieu concerné. Cette adaptation demande des efforts de la part des individus, et on comprend alors que le détachement de l'acteur ne peut se déployer que dans certaines limites :

« Il paraît légitime d'étudier la participation à l'organisation sous un angle particulier. L'important n'est pas tant de savoir ce que le participant est censé devoir faire, ni ce qu'il fait réellement, mais le fait que l'activité prévue dans l'organisation implique une certaine conception de l'exécutant et que, par conséquent, *l'organisation puisse être tenue pour un milieu capable d'engendrer des attributs d'identification*. En franchissant le seuil de l'établissement, *l'individu contracte l'obligation de prendre conscience de la situation, d'en accepter les orientations et de s'y conformer*. Lorsqu'il participe à une activité donnée, *il contracte l'obligation de s'engager lui-même dans cette activité du moment*. Par cette orientation, par cette mobilisation de son attention et de ses efforts, il fonde de toute évidence son attitude envers l'établissement, et implicitement *la conception de lui-même que lui offre cet établissement*. Se livrer à une activité particulière dans l'esprit requis, c'est accepter d'être un type particulier d'individu dans un univers particulier. Une fois admis qu'un établissement social est un milieu susceptible d'engendrer certaines conceptions de la personnalité, on pourra, en poussant plus avant l'analyse, le considérer aussi comme un milieu dont les membres réagissent systématiquement à ces conceptions. *S'abstenir de participer à certaines activités prescrites ou y participer d'une manière ou dans une intention qui ne sont pas conformes aux prescriptions, c'est prendre ses distances par rapport au personnage officiel et à l'univers imposé*. Prescrire une activité, c'est prescrire un univers ; se dérober à une prescription, ce peut être *se soustraire à une identification*. » (Goffman, 1968, p. 241-242, passages soulignés par nous).

Les notions d'« adaptation primaire » et d'« adaptation secondaire » de l'acteur à l'organisation sont essentielles pour comprendre dans quelles mesure l'individu peut être en distance vis-à-vis de son rôle tout en étant intégré au milieu, et par là même se construire sur le plan identitaire. L'« **adaptation primaire** » de l'individu correspond à une conformité de son comportement et de son attitude aux normes du milieu et aux attributs qui lui sont conférés :

« Dans notre type de société, lorsqu'un individu collabore à une organisation en participant à une activité demandée dans les conditions requises, sous l'impulsion des motivations courantes telles que la recherche du bien-être qu'offre l'institution, l'énergie que procurent stimulants et valeurs associées et la crainte de sanctions prévues, il se transforme en « collaborateur » et il devient un membre « normal », « programmé » ou incorporé. *Il donne et reçoit, avec l'état d'esprit requis, ce qui a été systématiquement décidé, qu'il lui en coûte personnellement peu ou beaucoup.* Bref, il découvre qu'on lui demande officiellement de n'être ni plus ni moins que ce à quoi il est préparé et se trouve obligé de vivre dans un univers qui est fait pour lui. Nous dirons dans ce cas qu'il y a de la part de l'individu « adaptation primaire » à l'organisation, en négligeant le fait qu'il serait aussi juste de parler de l'adaptation primaire de l'organisation à l'individu. » (Goffman, 1968, p. 245, passages soulignés par nous).

L'« **adaptation secondaire** » prend son sens dans la comparaison avec l'« adaptation primaire » : elle représente les jeux mis en œuvre par l'acteur pour s'écarter ou prendre son indépendance vis-à-vis des attentes de rôles et des attributs qui lui sont conférés dans l'organisation. L'adaptation secondaire « caractérise toute disposition habituelle permettant à l'individu d'utiliser des moyens défendus, ou de parvenir à des fins illicites (ou les deux à la fois) et de *tourner ainsi les prétentions de l'organisation relatives à ce qu'il devait faire ou recevoir, et partant à ce qu'il devrait être.* Les adaptations secondaires représentent pour l'individu *le moyen de s'écarter du rôle et du personnage que l'institution lui assigne tout naturellement.* » (Goffman, 1968, p. 245, passages soulignés par nous).

Dans sa conclusion sur « la vie clandestine d'une institution totalitaire », concernant l'étude de l'hôpital psychiatrique (Goffman, 1968), l'auteur généralise son propos à toute « relation d'échanges très avancée » et à toute organisation. Il y affirme la volonté de distanciation de l'individu vis-à-vis de « l'emprise de l'organisation » et **l'importance des « adaptations secondaires » dans la construction de l'identité.** Sa proposition est de définir

de manière sociologique l'individu tel qu'« un être capable de distanciation, c'est-à-dire capable d'adopter une position intermédiaire entre l'identification et l'opposition à l'institution » et comme un être « prêt, à la moindre pression, à réagir en modifiant son attitude dans un sens ou dans l'autre pour retrouver son équilibre. C'est donc *contre quelque chose* que le moi peut s'affirmer. » (Goffman, 1968, p. 373).

III 2 b) Les « attentes de rôle » à la Caisse

Les « attentes de rôles » et les « attributs d'identification » disponibles à la Caisse sont relatifs aux normes du milieu que nous avons exposées dans les parties précédentes. L'« état d'esprit requis » chez les individus, pour reprendre l'expression de Goffman, est de se montrer consciencieux, attaché à la mission de l'entreprise, soucieux du maintien du prestige et de la crédibilité de la Caisse sur son marché et dans la société. Un « bon agent » sait se montrer prudent et modéré. Il a un comportement mesuré, il est attaché au respect de la bienséance, il n'abuse pas des avantages qui lui sont accordés, et il sait faire preuve de modestie. Considérant que ce sont les chefs qui disposent d'une vision juste concernant les exigences de l'activité et les prescriptions (confidentielles) du sommet, il se prête au contrôle de sa hiérarchie. L'agent sait que l'activité ne tolère aucune erreur, sur le plan comptable notamment, et que la crédibilité de l'entreprise en dépend. Comme le dicte le proverbe maison : « *la confiance n'exclut pas le contrôle* ». Un agent recommencera le même travail à plusieurs reprises si son chef le lui demande. Et en cas de doute sur un résultat, il préférera consacrer un temps important à sa tâche si la qualité en dépend, même si le délai de réalisation doit en pâtir. L'agent respecte en toutes circonstances les décisions de sa hiérarchie et le principe de l'égalité dans la gestion des hommes et des carrières. Il intègre notamment le principe selon lequel les arbitrages se font au bénéfice du « plus ancien dans le plus haut grade » (sic), formule qui figure au rang des coutumes connues de tous. Il est aussi conscient d'être dans une entreprise qui lui procure des moyens considérables en termes de formation professionnelle et de rémunération. Il est reconnaissant à l'organisation de lui fournir la possibilité de progresser en compétences et en qualifications tout au long de sa carrière, de lui garantir une promotion régulière en grade, de diversifier ses domaines de spécialité, et de pouvoir postuler à la promotion interne *via* l'aide à la préparation des concours. Si un agent dénigrerait en public ces avantages divers, il serait taxé d'ingratitude envers son entreprise et

cela représenterait une véritable faute de goût aux yeux de ses collègues. Voici quelques extraits d'entretien qui révèlent l'état d'esprit requis :

« Le comportement attendu est senti très fort quand on est agent. » (un exécutant)

« C'est un fonctionnement très bien pensant, il y a une acculturation. » (un exécutant)

« L'attention est portée au résultat juste : une erreur d'un centime peut cacher des choses beaucoup plus importantes ailleurs, c'est ce qu'on apprend tout de suite en agence. Donc on a le réflexe du résultat juste et du contrôle. Il faut toujours avoir raison, il ne faut pas qu'il y ait de défaut. » (un cadre)

« Dans une agence de 35 personnes on est très normatif : je ne mettrais pas quelqu'un avec une queue de cheval au guichet, ça ne se fait pas, ni une femme avec des bas résille. » (un directeur)

« On peut être fusillé administrativement du jour au lendemain, sans savoir pourquoi » (un directeur)

III 2 c) Les modalités de « l'adaptation primaire » à la Caisse

L'« adaptation primaire » correspond à l'identification de l'individu aux attentes de rôle de l'organisation. A la Caisse, l'« adaptation primaire » passe par l'identification de l'individu à son rôle d'agent, responsable d'une activité importante au titre de la mission régaliennne, et au statut respectable car il est l'employé d'une organisation prestigieuse. L'identification au rôle est d'autant plus aisée que celui-ci est prestigieux, et un grand nombre d'agents de la Caisse se vivent comme tel. Le sentiment de prestige est manifeste autant au niveau exécutif que dans l'encadrement et à un niveau hiérarchique élevé. Cela a du sens d'être agent de la Caisse, et les individus concernés en ressentent une certaine fierté d'appartenance.

Deux précisions importantes s'imposent. D'une part, l'« adaptation primaire » de l'individu à l'organisation ne signifie pas pour autant un manque de distance vis-à-vis du rôle qu'il joue, ni que cela ne lui en coûte pas personnellement. Simplement, selon Goffman, l'individu montre une facette de lui qui le montre comme un « membre normal ». D'autre part, le type d'« adaptation primaire » varie également selon le rang, par exemple : « On voit mal les employés des derniers échelons se jeter à corps perdu dans une organisation ou « l'emporter avec eux » à domicile, mais les fonctionnaires de haut rang sont parfois soumis à de telles obligations et aux identifications qu'elles impliquent. » (Goffman, 1968, p. 258).

A la Caisse, les individus doivent impérativement adopter les « attributs d'identification » de l'organisation - même s'ils ne les font pas complètement leurs dans leur for intérieur – et épouser le « pacte d'emploi » s'ils veulent tenir le coup sur la durée.

Tous n'y parviennent pas. C'est le cas **des démissionnaires**. Celui que nous avons interviewé à l'extérieur de l'entreprise était parti depuis un an. Il a préféré quitter la Caisse pour un emploi dans son domaine de qualification, dans le secteur marchand, car il ne supportait plus d'être bridé dans son développement professionnel à cause de son grade. Cette personne aspirait en effet à exercer une fonction d'encadrement, pour laquelle elle possédait les compétences requises, aux dires de ses responsables hiérarchiques, mais pour laquelle elle n'avait pas le « bon grade ». Seule la préparation d'un concours permettant de changer de catégorie statutaire aurait débloqué son déroulement de carrière, et elle n'était pas prête à réaliser cet investissement. Elle a préféré démissionner malgré l'assurance du soutien de son chef dans la course à la promotion et malgré la reconnaissance symbolique de sa valeur professionnelle par sa hiérarchie. Le manque d'« adaptation primaire » est également le cas des individus dont l'attitude semble proche du **désespoir**, comme nous le montre le témoignage sur l'ennui dans l'entretien fortuit que nous avons eu avec Michèle (voir récit, chapitre 4). Dans ces cas, en effet, l'individu ne se conforme pas aux orientations de l'organisation dans la mesure où il adopte un comportement ostensible de non engagement (en lisant un magazine à la vue de tous, par exemple) et où il ne fonde plus son attitude sur la conception de personnalité que lui offre l'établissement.

En tout état de cause, l'« adaptation primaire » est le cas de figure de la majorité des agents que nous avons côtoyés et interviewés. Pour la plupart, malgré la phase de désillusion en début de carrière, les « à-côtés » offerts à la Caisse, tant en termes matériels qu'en déroulement de carrière et en « tranquillité d'esprit », représentent une compensation suffisante aux « sacrifices » qu'implique la nécessité de se plier à la régulation bureaucratique et à la participation en demi-teinte.

Notons que l'idée de « tranquillité » revient souvent dans les entretiens : elle est relative, pour les interviewés, au fait que les rythmes de travail ne sont pas soutenus et que la pression sur les résultats est assez faible. Les agents comparent d'ailleurs souvent la Caisse au « privé », qui est un monde qu'ils diabolisent comme étant particulièrement stressant et facteur d'insécurité, ne serait-ce que parce que l'emploi n'y est pas garanti. Ils apprécient en revanche que l'emploi à la Caisse leur permette de planifier leur trajectoire sur le long terme. En effet, les avancements en grade sont réguliers, les déroulements de carrière sont

prévisibles, et l'entreprise fournit des aides qui facilitent la stabilité dans la vie hors travail, en termes d'accès au logement, de prêts bancaires, et d'offres en activités extraprofessionnelles. D'après les témoignages informels, la prévisibilité est même envisageable sur le plan sentimental : les adolescents enfants d'agents participent, avec d'autres enfants d'agents, aux camps de loisirs de la Caisse, ce qui débouche parfois sur des unions conjugales. Par ailleurs, le recrutement sur concours se fait à un âge jeune (moins de 28 ans) où les recrues célibataires sont susceptibles de chercher à s'installer en couple, et les périodes d'intégration sont propices aux rencontres amoureuses. L'union avec un agent de la Caisse est en outre une sorte de garantie morale pour certaines personnes : dans les représentations, la personne rencontrée dispose elle aussi d'une certaine stabilité de situation professionnelle, et elle partage un même arrière-fond moral. Celui-ci est relatif aux normes du système (tact, bienséance, politesse, par exemple). A la Caisse, on a par exemple peu de chance d'entendre une personne en considérer une autre comme « vulgaire », étant donné que la représentation de la vulgarité est socialement construite, et que les personnes qui se fréquentent mutuellement à la Caisse se ressemblent. La moralité commune est aussi sensible quant au rapport au travail, le fait d'épouser une trajectoire dans une entreprise de mission régaliennne étant un choix particulier de carrière.

Extrait du carnet de bord, avril 2005, échange avec un collègue (exécutant au siège) :

- « Elle était de la Caisse, l'ex de Lolo ? Non ? Bon, ben alors c'était un second choix ! »
(rires)

- moi : « Pourquoi ? c'est mieux d'avoir une copine de la Caisse ? »

- (silence gêné puis :) « Disons que c'est facile de rencontrer quelqu'un. »

- moi : « Tu as déjà eu des copines à la Caisse, toi ? »

- « Bien sûr ! On fait tout ensemble, les activités, les séjours et tout, alors ! D'ailleurs, quand j'ai déménagé dans le 20^{ème} arrondissement, j'ai essayé de trouver des activités à-côté de chez moi, je suis allé un peu au foot dans mon quartier, et puis finalement j'ai arrêté. T'as bien vu, à la Caisse, on a tout ce qu'on veut, pas cher, sur place, c'est tellement facile ! »

En définitive, pour la plupart des agents de la Caisse, nous pouvons évoquer l'idée d'une incarnation de leur rôle de façon « normale » par rapport aux attentes organisationnelles. Ils réalisent leur travail correctement, en faisant preuve d'application et de conscience professionnelle, mais sans chercher à s'y impliquer outre mesure, d'autant moins qu'ils savent qu'une participation excessive est susceptible de sanction. Cela implique au quotidien qu'ils effectuent leurs horaires de travail sans dépassement (ou alors avec un

dépassement légal qu'ils récupéreront par la suite), qu'ils œuvrent dans le respect des prescriptions hiérarchiques, sans prise d'initiative particulière et qu'avant de prendre une décision ils en réfèrent à leur hiérarchie. Leur rapport au travail leur permet de réaliser leurs tâches sans investissement subjectif particulier. Par exemple, en situation « normale », le glissement sur un délai de rendu d'un projet n'est pas un facteur stimulant le dépassement de soi dans le travail, car les individus savent que les retards dans le rendu portent faiblement à conséquence sur les résultats d'activité et sur leur évaluation ; les règles bureaucratiques (gestion des horaires et procédures d'attribution des moyens) protègent en outre les individus dans le cas où ils auraient à rendre des comptes en aval. Certains agents disent même, en situation informelle, qu'une performance individuelle positive ou négative n'a quasiment aucun impact sur le résultat de l'entreprise et que le « très bon agent » ne progressera pas beaucoup plus rapidement que le « très mauvais » agent..

Les personnes s'identifient ainsi modérément à leur travail, mais beaucoup plus clairement à leur entreprise, pour tout ce qu'elle représente. En corollaire, l'identification est également forte à leur collectif d'appartenance, que celui-ci soit le collectif de travail, celui d'un réseau parallèle (le club de sport ou la « promotion d'entrée », par exemple), ou la catégorie hiérarchique – ces sphères pouvant d'ailleurs se croiser. Les agents sont attachés à la **sociabilité** « maison » et à la **convivialité** qu'ils trouvent à l'occasion du travail et de ses « à-côtés ». Ils sont non seulement adaptés à la personnalité attendue de la part d'un agent, mais ils expriment aussi un sentiment de **loyauté** évident à l'égard de leur entreprise. Ce sentiment est sensible dans les discours généraux sur la Caisse que tiennent les agents entre eux, mais encore lors des rencontres avec des gens « de l'extérieur » : nous avons en effet constaté dans les moments hors travail que tout propos critique sur la Caisse tenu par une personne externe est difficilement supportable pour un agent de la Caisse, et que celui-ci aura tendance à défendre son entreprise coûte que coûte.

Des exemples d'« adaptations primaires » intenses : l'incarnation du rôle d'expert et de directeur d'agence

A l'intérieur du cercle majoritaire des agents qui paraissent adaptés aux attentes de l'organisation, il est aussi des personnes dont l'incarnation de leur rôle se fait de manière franche et prégnante. Les exemples les plus frappants de l'incarnation du rôle sont ceux des individus qui montrent qu'ils prennent très au sérieux leur mission dans le cadre régalién.

Dans ces cas, l'**individu « est » son rôle** : il lui colle à la peau, son intériorité et sa position sociale sont les deux faces d'une même pièce (Martuccelli, 2002).

L'exemple des **experts** de la Caisse illustre bien ce cas de figure. Certains prennent très au sérieux leur mission et l'importance de leur rôle, qu'ils incarnent. Même s'ils ne sont pas en première ligne, car ils sont souvent des travailleurs de l'ombre, par exemple des « gens de cabinet » qui préparent les notes et dossiers pour la hiérarchie qui représente la Caisse dans les instances extérieures, ils s'identifient fortement à leur mission. Ils occupent pourtant une position très particulière, que d'autres personnes à la Caisse ont du mal à supporter : celle de l'obligation d'allégeance absolue à leur hiérarchie. Une des compétences principales que l'agent doit posséder dans cette position est le sens de la diplomatie : connaître assez bien son chef pour être en mesure de décoder ce qu'il attend précisément, et savoir lire entre les lignes quand le chef formule une demande. Cette précaution est parfois proche de l'injonction paradoxale car l'agent doit se plier aux exigences de sa hiérarchie alors que celle-ci ne les formule pas clairement. Une autre contrainte conséquente de la logique de « cabinet » est la nécessité d'accorder la priorité à des motifs politiques, relatifs au rôle que joue la Caisse sur son marché. Ainsi, des sujets importants du point de vue des experts peuvent être occultés, car il est essentiel que les travaux préparatoires et les positions défendues soient conformes à la vision du dirigeant. La prescription irait même jusqu'à demander aux experts de revoir leurs conclusions si elles ne correspondent pas aux positions officielles : « *le bon chiffre est celui que veut le [Directeur Général Principal]* » (un expert). Et un bon expert doit connaître la « bonne parole » :

« Il y a un recueil des positions des dirigeants par sujet qu'il est recommandé de lire et de connaître... sous-entendu : il faut s'y référer. Moi je suis légitimiste car à l'international on ne peut pas se permettre autre chose, mais c'est parfois un peu exagéré de demander ça, on en discute entre nous en interne et on trouve qu'on défend des positions un peu datées. »
(entretien avec un expert, autrefois détaché dans une institution internationale)

L'emploi d'expert n'autorise pas de tenir une parole critique en public. Leur distance peut cependant se manifester en « coulisse » (Goffman), mais seulement en coulisse, comme c'est le cas par exemple au cours d'un entretien sociologique. Et d'ailleurs, si l'individu exprime sa distance avec les attentes de l'organisation, il n'en est pas pour autant un détracteur : il épouse les attentes de l'organisation tout en y posant un regard critique qui ne remet pas en cause sa façon d'habiter son rôle.

L'incarnation du rôle est aussi sensible chez certains agents d'un autre type de population : **les directeurs d'agences locales**. Pour ce type de poste, les exigences de la mission régaliennne impliquent une série de conséquences sur les comportements puisque ces personnes représentent officiellement la Caisse en toutes circonstances sur le territoire local. Toutes ne correspondent pas à la figure de l'agent qui incarne son rôle très au sérieux au point de l'épouser complètement, et certaines s'autorisent volontiers, dans les circonstances qui le leur permettent, des commentaires montrant la distance qu'elles maintiennent vis-à-vis de leur rôle organisationnel. Des directeurs racontent par exemple avoir conscience de l'attitude qu'attendent leurs interlocuteurs extérieurs de la part d'une personne de leur rang, et ils s'en amusent parfois :

« Il faut être diplomate, savoir faire du réseau, bien se tenir au Rotary club, rendre les dîners, être impartial, intègre, etc. Le contrôle social est très fort, un faux pas peut être fatal. » (entretien avec un directeur d'agence locale, région Centre)

« Il faut en dire suffisamment mais pas trop, sur des sujets techniques et précis. Certains de mes collègues confondent ça avec lever le coude dans les cocktails. Il faut se montrer mais pas trop, distiller les informations, ne pas parler de n'importe quoi. » (entretien avec un directeur d'agence locale, région Ile de France)

Cela ne les empêche pas d'adopter l'attitude bienséante au moment voulu, d'autant que, sans cela, ils seraient destitués de leur fonction, voire même jamais recrutés à un tel poste :

« C'est comme en politique : il ne faut pas être trop en avance ni en retard sur l'opinion de l'institution. » (un directeur d'agence)

Dans le cercle des loyaux, certaines personnes se démarquent car, dans les échanges que nous avons eus avec elles, confidentiels puisque privés et sous le sceau de la garantie d'anonymat, elles restent sur le registre de l'incarnation même lorsqu'elles tiennent un discours réflexif sur leur position. Elles conscientisent et verbalisent les normes du système, et leur témoignage montre qu'elles s'en accommodent parfaitement. Pour elles, le respect de ces normes n'est pas un prix à payer, mais une caractéristique du fait d'être en poste à la Caisse, caractéristique qu'elles respectent entièrement. Elles restent sérieuses en toutes circonstances.

« On a 200 ans et le temps ne compte pas : c'est une variable d'ajustement à la Caisse. Sur le projet de reclassification le temps a joué, le projet a duré 10 ans, il a épuisé tout le monde. On

n'a pas la pression d'aboutir. De temps en temps on dit qu'il faut quand même agir, mais bon... [...] Le temps n'a pas d'importance à la Caisse : tout le monde le déplore mais tout le monde joue avec. Les seuls secteurs où c'est différent sont ceux ouverts sur l'Europe ou à la concurrence, sur T. il faut que ce soit produit à telle date pour le [Directeur Général Principal]. » (un directeur d'agence locale)

« Soit on considère qu'on est là pour révolutionner le monde et se faire plaisir (c'est rare), soit on n'a pas forcément les qualités et alors il faut être patient car ça viendra. On a le temps. Il ne faut pas se prendre la tête si on est cassé [dans sa carrière] à moment donné. » (un directeur d'agence locale)

Une constellation de « loyaux »

Les figures que nous avons données en exemples ci-dessus se situent au niveau de l'encadrement supérieur. Mais nous pouvons aussi trouver des individus qui incarnent leur rôle organisationnel à tous les niveaux hiérarchiques. Ils prennent au sérieux leur rôle d'agent de la Caisse, ils expriment une forte loyauté vis-à-vis de l'organisation, et ils épousent pleinement les attributs d'identification que l'organisation leur confère. Au niveau exécutif, cela peut se traduire par un sentiment de posséder un statut social prestigieux du fait de son emploi à la Caisse, et un sentiment d'exercer une tâche importante au nom de la mission régaliennne. Même si le poste occupé paraît peu qualifié en lui-même, ces agents possèdent une fierté d'être employés de la Caisse, et de posséder des informations qui relèvent d'une activité importante, voire stratégique, vis-à-vis du marché. L'incarnation du rôle est sensible du fait que ces agents ne remettent jamais en cause leurs sentiments de loyauté et d'identification à la Caisse et qu'ils épousent pleinement cette position, y compris sur des scènes informelles ou extérieures à l'entreprise. Ces agents ne doutent jamais, par exemple, de l'utilité de leur travail même dans les cas où celui-ci est une activité administrative fortement prescrite et répétitive, et leur fierté d'appartenance à la Caisse semble l'emporter sur le sentiment de lassitude que pourrait éventuellement générer la routine de leur activité. Leur identité est fondée sur leur rôle organisationnel, qu'ils incarnent avec sérieux : ils s'identifient à l'entreprise et à leur collectif d'appartenance, et en retour cette appartenance leur procure un sentiment de pleine reconnaissance.

En contrepoint du processus d'« adaptation primaire » se dessine un autre type d'expérience : celle des épreuves identitaires qui impulsent pour certains individus une prise

de distance vis-à-vis des attentes de rôle de l'organisation. A l'intérieur ou en parallèle à l'attitude signifiant leur « adaptation primaire » à la Caisse, des individus développent ainsi des attitudes et des comportements qui manifestent une « adaptation secondaire ». C'est ce que nous souhaitons étudier à présent, en considérant la palette des possibles.

III 2 d) Les « adaptations secondaires » des individus à la Caisse

Rappelons que, selon Goffman, l'« adaptation secondaire » est un détournement par l'individu de ce qu'il devrait être vis-à-vis des attentes de l'organisation, qu'elle l'écarte du rôle qui lui est assigné, et que ce détournement s'effectue par l'utilisation de « moyens défendus » et / ou la poursuite de « fins illicites ». Ces moyens défendus et ces fins illicites sont compréhensibles dans la comparaison avec les critères de l'« adaptation primaire ». C'est dans la distanciation et l'opposition à l'emprise de l'organisation que se construisent l'individu et le moi. Dit autrement, l'« adaptation secondaire » est, pour Goffman, une forme de résistance qui permet l'affirmation de soi. A la Caisse, la poursuite d'un objectif personnel, carriériste par exemple, ou l'utilisation abusive de temps de pause dans la journée, représentent de tels détournements. Les questions qui nous intéressent sont celles des voies possibles de l'affirmation de soi dans le cadre de l'ordre établi à la Caisse. En effet, ces pratiques sont significatives d'une distanciation de l'individu et, nous montrerons que cette distance induit un certain type d'investissement subjectif des discours de plainte, différent de celui des individus qui incarnent leur rôle.

Les signes de la distance nécessaire à l'« adaptation secondaire » sont donnés par les individus eux-mêmes, soit **dans leurs pratiques**, dont nous avons été témoin en phase d'immersion, soit **dans les échanges**, en entretien ou dans les moments informels où nous étions « participante observatrice » (Peretz, 2004, p. 51). Les indices auxquels nous nous fions sont des commentaires de la part des concernés sur leurs dispositions vis-à-vis des normes du milieu. Des commentaires critiques montrent notamment assez clairement la distance que peut introduire l'individu vis-à-vis de son rôle organisationnel.

La distance peut être instaurée dans la représentation qu'a l'individu de l'utilité et de l'importance de son travail. Par exemple, l'extrait ci-dessous révèle que l'individu a le

sentiment que la qualité du travail effectué a finalement peu d'influence sur les résultats de l'entreprise :

« Le bénéfice de la Caisse vient des facteurs externes. Alors, que depuis mon poste je travaille deux fois plus ou deux fois moins, ça ne change rien... et que mes agents soient en roue libre ou qu'ils se défoncent, c'est pareil... » (entretien avec un cadre, agence locale)

Une autre thématique sur laquelle peut s'exprimer une distance est celle de l'intérêt du travail réalisé. Par exemple, l'extrait ci-dessous montre un certain désabusement de l'interviewé quant à la possibilité d'exercer un travail intéressant à partir d'un certain niveau hiérarchique. L'accès à la catégorie de l'encadrement supérieur implique, en effet, de consacrer un temps important à la gestion administrative (du personnel, des moyens, des reportings, etc.). Selon l'interviewé, ces charges administratives sont lourdes et portent entrave à ce qui fait pour lui l'intérêt du travail : « l'investissement intellectuel » :

« Au niveau d'agent de direction, on ne peut pas s'investir intellectuellement. Mais on ne peut pas glander non plus, ça se verrait. En conséquence, on vivote, on fait un grand nuage de fumée autour de soi, on brasse du vent. » (entretien avec un agent de direction, informatique, siège)

Dernier exemple de thème : la gestion des hommes à la Caisse. L'exemple suivant dénonce le fonctionnement bureaucratique et ses cercles vicieux. Selon l'interviewé, la qualité du travail fourni par un agent proposé à l'avancement compte peu dans les promotions, car ce sont des critères politiques qui président aux décisions. L'interviewé explique que les avancements sont avant tout décidés en fonction des capacités d'influence des directeurs généraux et d'un arbitrage transversal pour parvenir à une pondération équilibrée par Direction Générale :

« Le critère retenu en commission d'avancement pour passer adjoint de direction de premier niveau c'est le nombre de personnes encadrées, et être dans une grosse direction avec beaucoup d'effectifs. L'évaluation ne sert pas pour l'avancement car ce qui compte c'est l'avis du directeur général et l'interclassement. On prend les 1ers candidats de chaque directeur général pour ne pas vexer, il y a la qualité du travail qui compte un peu, mais aussi l'influence de chaque directeur général. » (entretien avec un adjoint de direction, siège)

Bien d'autres exemples pourraient encore être listés ici pour montrer le rapport distancié des individus vis-à-vis de leur rôle organisationnel. La conscientisation des caractéristiques du fonctionnement bureaucratique (dysfonctions, jeux de pouvoir parallèles,

cloisonnements, effets pervers de la gestion statutaire et quantitative des effectifs, etc.) est somme toute assez répandue dans les discours, y compris parmi les personnes qui sont dans un rapport loyal à l'entreprise. Au-delà du discours, ce qui nous intéresse plutôt à ce stade est de mettre en évidence **les logiques d'action qui caractérisent les « adaptations secondaires »**, c'est-à-dire les tentatives de construction de soi par le détournement du rôle prescrit tout en restant intégré dans la logique de l'ordre établi.

Les individus en question ont intériorisé les attentes de rôle. Ils savent par exemple qu'il importe, à la Caisse, de montrer du respect pour la mission régaliennne et pour le respect des décisions du sommet, d'user de la critique avec la modération et le « tact » qui permet à ses interlocuteurs de « garder la face » (Goffman), de se montrer intéressé par son travail et enclin à participer aux activités du service. La distance critique existe vis-à-vis du rôle prescrit mais elle n'est pas avouable, ou du moins pas dans n'importe quelles circonstances. Il serait de mauvais goût d'exprimer des doutes sur l'utilité du travail réalisé, par exemple, ou sur la pertinence des finalités poursuivies. La distance des individus est en revanche décelable dans les « refuges », les « zones franches » ou les « territoires réservés » (Goffman, 1968), comme par exemple dans les couloirs, sur les lieux du déjeuner, les lieux de loisirs, ou encore dans les bureaux servant de lieu de repli pour des échanges confidentiels. Contrairement aux individus qui incarnent leur rôle, les individus considérés ici « exploitent » leur « adaptation primaire » en détournant les règles au profit de leur projet personnel. Par l'expression « exploiter le système », Goffman signifie que l'ordre établi est utilisé à des fins personnelles : « on peut respecter l'esprit des activités légitimes habituellement prévues : il s'agit alors d'étendre et d'améliorer les possibilités existantes de satisfaction légitimes ou bien d'exploiter à des fins personnelles toute l'activité routinière officielle. » (Goffman, 1968, p. 266). Les pratiques d'« exploitation » supposent une très bonne connaissance de l'organisation et de ses règles.

Nous donnons quelques exemples des pratiques qui nous paraissent illustrer clairement la distance que peut introduire un individu avec son rôle. Nous ne visons pas l'exhaustivité. Il nous intéresse plutôt de voir dans quelle mesure des individus développent des stratégies qui leur permettent de satisfaire les « attentes de rôle » tout en ménageant ce qui est important pour eux en terme de construction de soi. Et de montrer ainsi des nuances apparaissant dans la façon d'habiter son rôle. Deux modalités se dessinent de façon centrale : les pratiques qui visent la réalisation de soi dans le travail, et les pratiques qui « exploitent le système » à des fins personnelles.

Se réaliser dans son travail comme pratique d'adaptation

Les pratiques adaptatives visant la réalisation de soi dans le travail peuvent relever des « adaptations secondaires » quand elles contournent l'obligation de participation en demi teinte. Les individus sont ici des agents de la Caisse qui n'acceptent pas la résignation que leur impose peu ou prou l'organisation en termes d'intérêt de l'activité et de sentiment d'utilité. Ils souhaitent travailler sur des projets ou des missions constructifs à leur sens, en lien avec leurs compétences professionnelles. Ils possèdent souvent un domaine de spécialité et ils souhaitent pouvoir exercer « leur métier ». Ces personnes sont prêtes à renoncer à un avancement si on leur propose un poste qui leur permettra de développer leurs compétences dans leur domaine. Le critère du « travail intéressant » est central dans leurs arbitrages. Cela peut aller jusqu'à inventer des tâches que leur hiérarchie ne leur demande pas de réaliser, ou à s'impliquer dans des projets officieux. Leur représentation affirmée du « travail bien fait » peut, en effet, les amener à prendre des initiatives pour développer les aspects de l'activité qui les intéressent le plus, voire pour inventer de nouvelles tâches qui leur semblent utiles, de manière plus ou moins clandestine.

Par exemple, nous avons recueilli le témoignage d'un expert du marché qui travaille dans l'ombre pour réaliser des études « dans les règles de l'art », dont il définit parfois lui-même le sujet, en marge de la demande hiérarchique. Il réalise ces études supplémentaires en sus de la charge de travail que lui confie sa hiérarchie. Ces études restent la plupart du temps clandestines, car les sujets traités sont inutiles ou indignes d'intérêt aux yeux de sa hiérarchie, mais elles lui procurent une satisfaction intellectuelle nécessaire à son investissement dans le travail.

Autre exemple : nous avons interviewé un agent d'exécution qui encadre une dizaine de personnes de manière officieuse. Bien qu'il ne possède pas le grade adéquat pour encadrer, il a accédé à cette responsabilité de par son expérience et sa légitimité professionnelle, et sa fonction est respectée par ses collègues ainsi que par son responsable hiérarchique, qui le « couvre ». Cet agent dit qu'il ne se verrait plus faire autre chose que du management dans son domaine, bien que cette prérogative ne soit ni reconnue officiellement ni rétribuée. Il dit que sa carrière est bloquée car avancer en grade nécessiterait de réussir le concours qui permet le changement de catégorie statutaire, et il ne veut pas passer cette épreuve. Il se console de ce blocage en mettant en balance le salaire et les avantages matériels offerts par la Caisse,

notamment le temps libre dont il dispose, car chaque heure de travail supplémentaire est comptabilisée et récupérée. Il dit avoir la chance d'exercer un travail aussi intéressant que celui d'un consultant senior alors qu'il ne possède pas de diplôme pour cela, et avoir l'avantage de disposer de conditions de travail assez confortables par rapport à celles d'un consultant.

Dernier exemple : un directeur d'agence locale, autonome dans les relations avec l'environnement institutionnel externe, qui a pris l'initiative de favoriser le développement d'un des secteurs d'activité de l'agence au-delà des objectifs qui lui sont impartis. Il a associé une petite équipe d'agents d'exécution, en phase avec lui sur le bien-fondé du projet, pour développer cette activité de façon confidentielle.

S'adapter par des « pratiques d'exploitation » des opportunités hors travail

Une deuxième modalité de l'« adaptation secondaire » relève de l'« exploitation du système ». Les fins peuvent en être variées. Nous en retenons deux, que nous avons identifiées massivement : l'investissement dans les activités hors travail, et les pratiques pour optimiser les opportunités de carrière.

« L'esprit à la Caisse c'est de regarder l'assiette du voisin pour voir si elle est plus pleine que la vôtre. On va voir la direction du personnel pour râler, par exemple pour la gestion des horaires il y a ceux qui comptent leur journée à la minute, leurs congés aussi » (entretien avec un cadre, siège)

Les pratiques pour maximiser l'investissement hors travail tirent bénéfice d'une triple opportunité : l'offre en activités est pléthorique ; les temps du travail sont gérés rigoureusement et scrupuleusement (pointage notamment), ce qui permet de cumuler du temps de récupération dès le premier quart d'heure de dépassement horaire ; les fonctionnements bureaucratiques protègent les individus (évitement du face-à-face, résolution des conflits par la règle centralisée). Notons que la frontière est mince entre le niveau primaire et le niveau secondaire d'adaptation dans le cas des pratiques valorisant le « hors travail ». En effet, comme le dit Goffman, « une organisation peut procurer à ses membres du temps et de l'espace qu'ils peuvent officiellement utiliser pour leurs loisirs comme bon leur semble : ils peuvent alors se comporter avec toute l'absence de formalisme qui caractérise les activités privées. Tel est le cas des récréations à l'école. » (Goffman, 1968, p. 246). La question discriminante est selon nous celle du degré d'importance accordé à l'investissement hors

travail : certains individus agissent en effet de manière à profiter des moindres opportunités pour maximiser leurs avantages. Obtenir une pause, s'absenter du bureau, trouver une opportunité de déplacement dans les couloirs, etc., sont des échappatoires qui deviennent presque une fin en soi dans les comportements.

Pour ces individus, « la vie est ailleurs » qu'à leur travail à la Caisse. Ils profitent au maximum des avantages et de la protection offerts par le statut, dans le but de mener une activité extérieure qui leur tient à cœur. Leur investissement dans des activités de sports, de loisirs, d'aide sociale, etc., deviennent des finalités. La journée et la semaine de travail sont alors aménagées de façon à consacrer le maximum de temps à ces activités. C'est parfois un véritable jeu contre la montre qui se déploie : certains individus font en sorte de réaliser chaque jour quelques minutes supplémentaires à l'horaire légal de façon à cumuler du temps à la fin de la semaine, et de disposer ainsi d'une demi journée de récupération. Ces pratiques sont d'autant plus répandues que, comme nous le savons, la réalisation de soi par le travail est difficile à la Caisse. L'« adaptation secondaire » par le hors travail est donc un palliatif au relatif inintérêt des tâches quotidiennes, voire à la sous-charge de travail dans certains secteurs.

Bien que ces pratiques soient, par définition, clandestines et sporadiques, nous pouvons citer un exemple relativement construit sur la durée. Nous avons côtoyé un agent d'exécution qui se définit non pas comme « un intermittent du spectacle » mais comme « un intermittent de la Caisse ». L'activité qu'il considère comme son « véritable métier » est en effet la musique, qu'il pratique en professionnel en dehors de ses heures de travail. Il exerce son emploi à la Caisse à temps partiel, de façon à disposer d'un temps suffisant pour les répétitions et les concerts. Son choix a induit un ralentissement de sa carrière professionnelle à la Caisse : il a renoncé à l'encadrement pour maintenir une tranquillité d'esprit et une régularité horaire qu'il met au profit de sa seconde activité. Son responsable hiérarchique et ses collègues connaissent son investissement à l'extérieur, et ils le tolèrent dans la mesure où cet agent accepte une certaine souplesse dans ses horaires, quand cela est nécessaire pour faire face aux contraintes (saisonniers) du service. Cet exemple illustre bien les caractéristiques goffmaniennes de l'« adaptation secondaire » : si l'« exploitation du système » passe ici par des moyens légaux (la maximisation des marges de manœuvre procurées par la gestion des hommes), en revanche la finalité poursuivie - la réalisation de soi dans une activité professionnelle extérieure - n'est absolument pas adaptée à l'attente de personnalité attribuée par l'organisation. C'est pourquoi ce projet n'est avouable qu'en « coulisses », et c'est pourquoi la personne en question prend bien garde d'adapter son attitude en cas de contraintes

exceptionnelles d'activité. L'accord tacite de la hiérarchie montre la subtilité de la transaction entre l'individu et l'organisation : tout se passe relativement bien dans la mesure où les apparences sont sauvées et où chacun peut « sauver la face ».

S'adapter par des « pratiques d'exploitation » des opportunités de carrière

Les pratiques adaptatives visant l'optimisation des opportunités de carrière se déploient en vue d'une progression la plus rapide possible. Elles sont liées à l'intérêt financier car la rémunération augmente en fonction de l'avancement hiérarchique. Elles sont aussi liées à la volonté d'accéder à une position de puissance, l'emploi à un niveau hiérarchique élevé à la Caisse étant considéré par certains comme prestigieux et synonyme de capacité d'influence. Notons que, sur ce champ-là aussi, la frontière est mince entre « adaptation primaire » et « adaptation secondaire » : l'offre institutionnelle est en effet claire en terme de gestion statutaire du personnel, et elle valorise le prestige de l'emploi à la Caisse (une position faisant autorité vis-à-vis de l'environnement externe). Mais les agents dont l'« adaptation secondaire » passe par le carriérisme détournent l'offre institutionnelle pour faire de la promotion personnelle une fin en soi. Ceux qui optimisent l'offre de carrière ont une bonne connaissance des voies parallèles qui représentent des accélérateurs. Par exemple, l'appartenance à un réseau extérieur (les francs maçons ou des associations d'obédience religieuse) est réputée être un moyen porteur. Mais les agents disent aussi pouvoir miser sur la courtisanerie, la flatterie, ou la docilité vis-à-vis des personnes haut placées. Et, à l'inverse, les jeux pour éliminer ses concurrents (médiatiser une réputation négative, par exemple) font aussi partie des moyens possibles pour atteindre ses fins. Nous avons ainsi fréquenté des personnes qui, dans le cadre du travail, étaient obsédées par les coups, positifs ou négatifs, qu'elles pouvaient jouer pour favoriser leur réputation et pour se placer favorablement auprès de personnes d'influence.

Les pratiques adaptatives carriéristes sont difficiles à repérer avec certitude, mais il est une chose qui transparait très fréquemment dans les entretiens et témoignages : la bonne connaissance des rouages en terme de rémunération, et la vigilance quasi constante des agents sur ce point. Nous avons vu le constater par nous même - comme par exemple dans cette situation, relatée plus haut, où un collègue manie avec habileté et spontanéité les chiffres sur

la rémunération d'un cadre autonome⁸³. Nous avons aussi entendu parler de l'attrait pour la rémunération dans les entretiens :

« A la Caisse les gens raisonnent automatiquement par rapport au déroulement de carrière, ils manient les années et les niveaux d'avancement comme vous le prix des patates au marché. Tout ça est très intégré, surtout chez les syndicalistes. » (entretien avec un directeur, agence locale)

« La rémunération est plus importante que le professionnalisme, on pense sa carrière en fonction de la rémunération plus que pour l'intérêt du travail. » (entretien avec un agent de direction, siège)

Il est par exemple encore notable que les agents recrutés dans la même promotion de concours s'observent les uns les autres pour voir qui a la progression de carrière la plus rapide, et qui est à la traîne. Les agents cherchent au passage à percer les secrets qui favorisent une carrière ascensionnelle rapide, et donc à décoder les règles implicites du système. Cette vigilance sur la progression de carrière est tout à fait dicible : que ce soit en entretien ou dans les situations ordinaires du travail, il est admis d'afficher clairement ses ambitions :

Entretien avec un directeur d'agence locale :

- *Question : « Sur votre carrière, quelles sont les points positifs ou négatifs que vous retiendriez ?*

- *« Je suis déçu de ne pas avoir été nommé directeur régional mais je n'ai pas dit mon dernier mot. »*

- *Q : « pourquoi espérer cette fonction ? »*

- *« C'est le grade le plus élevé, être directeur régional est une fonction mais en général on termine hors classe quand on est directeur régional, donc le traitement est plus important et la retraite aussi. En même temps la fonction de directeur régional représente le pouvoir dans le réseau. Il y a eu un déplacement : avant, chaque directeur d'agence était un baron, maintenant il y a un cercle rapproché des directeurs régionaux autour du [Directeur Général Principal]. Par vocation naturelle on cherche l'exercice du pouvoir, de la même manière que si je suis rentré à l'inspection c'était pour accéder au pouvoir et à l'autonomie. »*

- *Q : « Ce sont donc la recherche du pouvoir et de l'autonomie qui sont des moteurs pour vous ? »*

- *« Oui, mais je suis un agent qui obéit avec zèle, sans état d'âme. »*

⁸³ Citation dans l'extrait 63 : *« Etre cadre autonome n'est pas si avantageux que ça car on ne touche pas 3200 F mais 2000 F de plus par mois si on ôte les impôts. »*

La poursuite de finalités de carrière illicites peut aussi se déployer vers l'extérieur de l'entreprise. Des cas sont ainsi connus de personnes qui ont intégré la Caisse dans l'idée de pouvoir obtenir un financement d'un diplôme prestigieux (Ph D par exemple), dont les frais sont pris en charge par le service formation. Ces cas sont considérés comme abusifs car les personnes en question ont démissionné quelques mois après l'obtention de leur diplôme, au moment où leur C.V. était suffisamment fourni pour qu'elles puissent se placer dans une autre entreprise à un « bon » salaire.

Dans les derniers cas de figure recensés, l'adaptation de l'individu à son rôle prescrit passe par une logique d'action qui exploite le système à des fins personnelles, importantes pour la construction de soi : la réalisation d'un travail intéressant, la poursuite d'un projet de réalisation de soi hors travail, l'optimisation des opportunités de carrière. Nous pouvons dire que ces individus, intégrés, vivent leur « adaptation primaire » à la Caisse dans une tension avec leur rôle prescrit : ils trouvent des parades ou des aménagements qui, tout en ne remettant pas en cause leur intégration, leur permettent de tenir et de se construire sur le plan identitaire. Contrairement aux « loyaux » qui croient à leur rôle et dont l'identité repose sur une incarnation de ce rôle, les individus en « adaptation secondaire » construisent leur identité à la fois dans une forte distanciation et dans une certaine tension avec leur rôle prescrit.

Les divergences des positions identitaires et du rapport au rôle induisent un maniement de la plainte différent. Nous étudions à présent ce lien.

III 3- Distance au rôle et maniements de la plainte

Quel que soit le type d'adaptation de l'individu à son rôle, le fait d'être salarié de la Caisse nécessite de montrer une « façade » qui respecte les attentes de rôle de l'organisation. En cet endroit se présente un dilemme : comment combiner une « distance au rôle » et une attitude qui permette de « sauver la face » dans les interactions ? Le maniement de la plainte étant une pratique rituelle qui fait office de « masque » et qui manifeste l'intégration, nous voulons montrer que la mobilisation du registre plaintif est un moyen de résoudre le dilemme et que, dans le même mouvement, les usages et le sens de la plainte varient selon la distance de l'individu vis-à-vis de son rôle. L'investissement subjectif de la plainte n'est pas le même

selon la distance de l'individu aux rôles sociaux, ni selon sa capacité à décoder, à travers les « masques », la représentation qui se joue dans les interactions quotidiennes à la Caisse. Notre projet se rapproche de celui de Goffman quand il s'interroge sur « ce que l'on fait et ce que l'on est » dans un hôpital psychiatrique (Goffman, 1968). Les contraintes qu'impose l'organisation façonnent l'individu dans ses pratiques, et aussi dans sa personnalité et son caractère, mais l'individu est aussi capable d'une « forme particulière d'absentéisme » par rapport à un personnage prescrit :

« Toute organisation impose donc une contrainte mais, ce qui nous intéresse ici, c'est qu'à un certain stade elle implique aussi une contrainte de l'être lui-même, c'est-à-dire l'obligation d'avoir tel trait de caractère et de participer à tel univers. Le but de cette étude est d'examiner cette forme particulière d'absentéisme qui consiste à prendre ses distances, non pas par rapport à une activité, mais par rapport à un personnage prescrit. » (Goffman, 1968, p. 243).

Ces interrogations s'appliquent aux échanges de plainte : ce discours qui, dans le sens commun, est censé être en prise avec le ressenti, fait aussi partie intégrante de la « représentation » qui se joue au quotidien sur la scène organisationnelle. Dans cette représentation, l'individu est plus ou moins capable « d'absentéisme » vis-à-vis des personnages prescrits, et il n'investit pas subjectivement le maniement et la réception de la plainte de la même façon selon sa capacité de distanciation. Dit autrement, ce qu'il « fait » à travers la pratique d'un discours de plainte ne correspond pas forcément à ce qu'il « est », en terme de ressenti véritable.

Nous considérons en premier lieu une règle générale : la plainte est une routine conforme qui permet aux individus d'adapter leur conduite à la situation et à ce qui s'y joue (a). Nous étudions en second lieu dans quelle mesure l'intériorité de l'acteur dans le maniement de la plainte diverge selon sa distance au rôle (b).

III 3 a) Plaintes et routines

Nous connaissons le rapport entre la plainte, le lien social et l'intégration. Il nous semble toutefois que l'analyse de la plainte au cœur des interactions, selon les moments et selon les protagonistes, indique quelque chose de plus, qui va au-delà de l'idée de pratique rituelle : les individus s'adaptent les uns aux autres, dans leur conduite en situation, par l'usage qu'ils font de la plainte et par la façon dont ils la reçoivent.

L'utilisation du concept de « routine » par Goffman est opératoire pour comprendre la subtilité de ce qui se joue en situation. Dans les interactions de la vie quotidienne, l'individu est amené à changer de rôle en fonction de la scène et de la représentation qui s'y joue. Dans *La présentation de soi* (1973), Goffman montre que l'apprentissage des jeux aboutit à l'intégration d'une routine par l'individu : « en apprenant à jouer nos rôles dans la vie réelle, nous réglons nos propres productions grâce au fait que, sans en être bien conscients, nous commençons à nous familiariser avec la routine de ceux à qui nous nous adressons. » (p. 73). Cette routine permet à l'individu de s'adapter aux changements de rôles, grâce à la « socialisation anticipatrice » qu'il a acquise : « lorsque nous finissons par être capables d'exécuter correctement une véritable routine, nous pouvons le faire en partie grâce à une « socialisation anticipatrice », qui tient à ce que nous avons déjà, au cours de notre apprentissage, expérimenté la réalité qui est précisément en train de devenir réelle pour nous. » (Goffman, 1973, p. 73). Ainsi, *la représentation à laquelle se livrent les individus dans l'interaction se déroule sans qu'ils aient forcément conscience des routines qui les guident, ni du fait que c'est bien d'une représentation qu'il s'agit*, avec ses règles de l'échange, ses faux-semblants, ses artifices, ses normes et ses codes. Les normes sont omniprésentes dans les routines de l'échange :

« Dans ces conditions, *être réellement un certain type de personne*, ce n'est pas se borner à posséder les attributs requis, c'est aussi *adopter les normes de la conduite et de l'apparence que le groupe social y associe*. La facilité avec laquelle les acteurs mènent à bien, sans avoir besoin d'y réfléchir, et, malgré tout, de façon conséquente, *ces routines conformes aux normes, signifie non pas qu'il n'y a pas eu de représentation mais tout simplement que les participants ne se sont pas rendu compte qu'il y en avait une. Un statut, une position, une situation sociale ne sont pas des choses matérielles que l'on puisse posséder et donc exhiber. Ce sont des modèles pour une conduite appropriée, cohérente, élégante, et bien articulée*. Exécutés avec aisance ou avec maladresse, consciemment ou non, de bonne foi ou par hypocrisie, ces modèles constituent néanmoins quelque chose qui demande à être actualisé et qu'il faut réaliser. » (Goffman, 1973, p. 76, passages soulignés par nous).

A la Caisse, la plainte fait partie des « routines conformes aux normes » du milieu. Elle est une pratique dans les représentations qui se jouent sur la scène quotidienne car elle fait partie des critères attendus dans la tenue d'un rôle, et les individus « se calent » les uns

aux autres par le maniement de la plainte. Ce maniement est une routine et la plainte est utilisée en quelque sorte sans conscience.

Les divergences dans l'utilisation de la plainte permettent aussi de signifier l'appartenance à un groupe, et donc un changement de rôle de la part de l'individu. En effet, en fonction de la « scène », l'individu ne tient pas forcément le même rôle, et sa façon de manier la plainte est un indicateur permettant de rendre perceptible par le « public », ou par les autres acteurs, la variation dans la tenue de son rôle. Cela se fait aussi sans conscience réelle, sur un mode routinier.

Prenons en exemple ce qui peut se jouer pour un même individu selon « le moment et ses hommes » (Goffman), selon la représentation qui se joue et ce qu'il en perçoit, et voyons la fonction de l'usage (ou du non usage) de la plainte. Si l'individu est par exemple en réunion avec des personnes incarnant la loyauté à l'ordre établi qui se plaignent sur un mode rituel, il pourra marquer sa différence à leur égard s'il s'interdit de rentrer dans l'échange plaintif et s'il ne rit pas aux mêmes choses qu'eux. Il fait ainsi preuve de « tact », en ne perturbant pas l'échange des individus loyaux, mais dans le même mouvement il se détache d'eux par son attitude. Il « sauve la face » tout en restant fidèle à lui-même, à son identification, qui n'est pas la même que celle des protagonistes. Remarquons que cette interprétation n'est pas forcément celle qu'il fait lui-même en situation, mais celle d'un observateur extérieur en distance avec la représentation. Le même individu pourra, sur une autre scène, utiliser à son tour la plainte rituelle pour entrer en interaction avec des personnes « éloignées » de lui de par leur identification ; ou bien pour faire preuve de tact à leur égard, car il est convenable de répondre à une plainte sociable par une plainte sociable. Cette fois encore, son comportement s'adaptera de façon non consciente à la situation et aux comportements des protagonistes. Le même individu pourra encore, à un autre moment, manier lui-même la plainte rituelle dans un « refuge » (le bureau du collectif de travail, par exemple) avec des personnes de son « groupe d'appartenance », et il signifiera ainsi sa complicité avec eux.

Ces exemples montrent que la circulation de la plainte tout comme le type de plainte privilégié sont liés aux routines par lesquelles les individus s'adaptent les uns aux autres, ou se différencient les uns des autres, selon les moments et sans qu'ils ne s'en rendent vraiment compte. Le maniement de la plainte et ses modulations marquent ainsi un statut ou une position sociale qui sont, comme le dit Goffman, des choses immatérielles. La plainte est en définitive une pratique qui révèle la diversité des façons d'habiter son rôle à la Caisse. La plainte est un opérateur analytique de la variation des tenues de rôle en situation. Remarquons

que cela est certainement le cas de toute pratique langagière, comme le montrent les travaux sur la construction des identités sociales par le langage : « D'un point de vue théorique, la notion de pratiques langagières implique que celles-ci sont à la fois *déterminées* par les situations sociales, et qu'elles y produisent *des effets*. (...) [L]a parole est à considérer comme fondamentalement constitutive des situations sociales : les pratiques langagières ne sont pas seulement sous la dépendance de facteurs externes, elles sont un *agent actif de l'élaboration des situations* et elles y produisent des effets en retour. » (Boutet, 1994, p. 61-63).

III 3 b) Intériorité de l'acteur vis-à-vis de la plainte selon sa distance au rôle

En premier lieu, puisque la plainte est une routine conforme aux normes qui permet aux individus de régler leur attitude les uns vis-à-vis des autres, elle offre un « masque » derrière lequel l'individu peut protéger son intériorité. Mais la question de l'intériorité n'est pas la même selon que l'acteur habite son rôle avec sérieux ou selon qu'il est en distance vis-à-vis du rôle prescrit. En second lieu, un type de plainte échappe à la routine : celui de la plainte authentique. Et dans ce cas encore, la distance de l'individu vis-à-vis de son rôle influence les modalités de l'expression et de la réception de la plainte authentique. Nous étudions dans quelle mesure la distance au rôle joue sur les usages de la plainte.

Ce qui nous semble distinguer l'individu qui incarne son rôle avec sérieux de celui en distance est la façon de s'adonner à la plainte comme routine. Rappelons que même l'« adaptation primaire » au rôle peut ménager la distance de l'acteur vis-à-vis de son rôle, et que l'« adaptation secondaire » est un cas intense de distance au rôle organisationnel. Celui qui incarne son rôle se livre volontiers à la plainte sociable et à la plainte conformiste qui permet de feindre la participation. Celui qui est intégré et en distance aura une compétence similaire à manier la plainte de routine, mais des nuances se dégagent dans l'usage en situation. Ce qui nous renseigne là-dessus est principalement la traduction que donnent les acteurs des scènes qu'ils ont vécues et où la plainte était mobilisée. Notre analyse est valable pour les moments d'immersion où nous étions « participante observatrice ». De nombreuses occasions se sont présentées où les acteurs nous ont traduit, après coup (à l'issue d'une réunion par exemple), la façon dont ils interprétaient l'action et les prises de position des protagonistes. Leurs commentaires montrent une lucidité sur le fait qu'il ne faut pas toujours prendre la plainte pour argent comptant, soit car elle permet d'exprimer un avis critique qui

« ne mange pas de pain », soit parce qu'elle entre dans les luttes de pouvoir et les jeux d'influence. C'est ainsi que dans une sorte de prologue de l'action, certaines personnes nous racontaient pourquoi elles ne croyaient pas à l'implication réelle de leur collègue bien que celui-ci se soit plaint des lourdeurs du fonctionnement. Nous interprétons pour notre part la traduction de nos interlocuteurs comme le signe d'une compétence à décoder la représentation et la fonction qu'y joue la plainte : elle peut être conformiste et peu liée à une volonté de changement. La plainte peut aussi être un moyen de disqualifier ses collègues ou de se justifier en cas de manquement à sa mission. En définitive, si les personnes en distance manient elles aussi la plainte sur un mode sociable, conformiste ou stratégique selon les circonstances, il semble qu'elles le fassent avec un degré de conscience supplémentaire à celui des personnes qui incarnent leur rôle.

L'usage de la plainte authentique est lui aussi singulier selon la distance de l'individu à son rôle. Dans le cas de l'individu qui incarne son rôle, la plainte authentique est bien évidemment mise en forme de façon à respecter les règles du tact et de la bienséance, et peut-être cette mise en forme sera-t-elle tellement soignée que la plainte sera particulièrement feutrée et difficile à décoder. Mais surtout il nous semble que l'individu « sérieux » cherchera peu à s'investir au-delà de ce qu'exige la réalisation de sa mission. L'individu sérieux a fait sienne l'idée qu'une volonté de participation excessive serait risquée car susceptible de générer un face-à-face conflictuel avec sa hiérarchie ou avec toute autre personne dont il est dépendant. Dans la mesure où l'incarnation du rôle prescrit n'introduit pas de tension identitaire et où son sentiment de reconnaissance s'adosse à la tenue de son rôle, nous pouvons penser que l'individu « sérieux » sera finalement relativement protégé d'un sentiment de mal-être, et donc peu enclin à exprimer une plainte authentique.

Les individus en distance avec leur rôle vivent en revanche une tension subjective que l'« adaptation primaire » ne soulage pas complètement. De par leur intégration au milieu, ils ont conscience qu'il faut faire preuve de tact et de modération dans leurs critiques et leurs demandes, et qu'il faut savoir faire preuve de patience et de capacité de conviction pour obtenir la résolution d'un problème. Ils savent aussi qu'ils peuvent trouver refuge auprès de personnes dont ils se sentent proches et qu'ils peuvent se confier à elles, en « coulisses », sans précaution oratoire particulière. Par conséquent, leur plainte authentique s'exprime sur un mode particulier : souvent en « coulisses », et souvent de façon ritualisée si (comme nous l'avons vu précédemment) leurs frustrations demeurent à terme.

Les individus les plus distancés, qui sont ceux « secondairement adaptés », nous paraissent être ceux qui mobilisent le moins la plainte authentique. Ils ont en effet trouvé un *modus vivendi* qui leur permet de tenir : celui de la poursuite d'un projet de réalisation de soi.

La façon d'incarner son rôle joue aussi sur la façon de recevoir la plainte des autres. Un individu distancé à l'égard des attributions de rôle à la Caisse possède les clés pour entendre derrière une plainte ritualisée, brève et répétitive, l'expression d'une plainte authentique, c'est-à-dire d'un mal-être durable qui ne trouve pas de voie de résolution et s'enferme dans une sorte de litanie. Il pourra même en jouer en public avec des personnes proches de lui : c'est le cas lorsque la plainte sert à faire de l'ironie, que seules les personnes distancées peuvent comprendre.

Dans un autre cas de figure, la réception de la plainte authentique par un individu qui incarne son rôle est singulière. Cet individu a intégré les contraintes de l'emploi à la Caisse : « on ne peut pas faire n'importe quoi », la mission régalienne implique le strict respect de normes de comportement, et les agents bénéficient de contreparties à cela. Si cet individu loyal reçoit la plainte authentique d'un subordonné, il va jauger de la légitimité de la demande par rapport à sa propre façon d'incarner son rôle. La loyauté du chef pourra l'empêcher de voir la plainte authentique du subordonné comme l'expression d'un mal-être véritable car, pour le chef, un agent qui a bien compris le pacte d'emploi n'est pas en droit de porter n'importe quelle revendication à sa hiérarchie. L'individu loyal aura ainsi tendance à considérer la plainte authentique comme une demande abusive, illégitime, ou comme une plainte stratégique, et il la débouterait. La façon qu'il a d'incarner son propre rôle l'empêche finalement d'envisager la possibilité d'une attitude différente, qui ne soit pas totalement loyale ni encline à l'abnégation en cas de mal-être.

L'influence de l'incarnation du rôle sur la réception de la plainte contribue ainsi à figer les rôles assignés. C'est par ce processus que des rôles peuvent se stratifier. Ils peuvent même devenir des « stigmates » soit, au sens de Goffman (1963/1975), des attributs négatifs accordés à un individu, par rapport aux attentes normatives des autres à propos de son identité. Répondre par exemple à une demande de résolution de problème que « les agents de la Caisse sont des enfants gâtés » induit la disqualification de la plainte authentique et, *in fine*, l'assignation d'une place figée dans le système, en l'occurrence : celle de profiteur à tout crin.

Au-delà du cercle vicieux bureaucratique, nous comprenons à présent que la confusion dans la réception de la plainte s'explique également par la cristallisation des rôles sociaux, propre à la régulation culturelle à la Caisse.

III 4) Les effets paradoxaux du phénomène de plainte sur la subjectivation et l'identification

Le paradoxe de l'intégration et de la protection du moi par la mobilisation d'une expression de mal-être nous conduit à une ultime interrogation : que produit le fait d'agir dans une ambiance plaintive sur la subjectivité et l'identification ? C'est ce que nous considérons à présent à travers les ambivalences de la plainte sur la subjectivation (a) puis sur l'identification (b).

III 4 a) Plaintes et ambivalences dans le processus de subjectivation

Le phénomène de plainte a des effets ambivalents sur la subjectivation : elle offre une soupape qui permet aux individus de « tenir » dans l'organisation mais, dans le même mouvement, elle les enferme dans une logique répétitive. Nous pouvons considérer que l'expression de la plainte est **une soupape subjective** dans la mesure où la plainte offre un espace de respiration sans remise en cause radicale, sur le fond, du « pacte d'emploi » et des épreuves identitaires qu'il génère. Comme nous l'avons vu, la plainte permet de tenir dans un univers oppressant et dans une culture qui serait, sinon, suffocante, et les pratiques sont une voie de dérivation par rapport à l'ordre établi.

Outre l'espace de respiration, la plainte procure aux individus **le sentiment d'exister**. Dans un univers bureaucratique décourageant la participation, ce sentiment doit passer par un autre canal que la réalisation de soi par le travail. Or, nous avons vu que G. Simmel (1917/1981) montre que l'échange sociable nourrit le sentiment d'exister grâce à la fluidité de l'interaction qui le porte, et que la plainte rituelle correspond à un échange sociable. Le sentiment d'exister par la plainte est également une idée portée par les psychanalystes évoquée dans la revue de littérature (chapitre 1). La plainte nourrit un sentiment d'emprise sur le monde car, à travers elle, le plaignant préserve l'illusion qu'il peut avoir prise sur les situations du réel. Le travail thérapeutique ne peut se faire sans l'abandon de cette plainte. La « fin de la plainte » (Roustang, 2001) passe par l'acceptation de l'imperfection du monde et de soi, par le renoncement au sentiment de toute-puissance, et par le renoncement du sujet à un pouvoir sans limites d'intervention sur le monde et sur les autres.

Le contrepoint à apporter à l'effet libérateur de la plainte est le constat qu'elle contribue à un **enfermement subjectif** des individus. En effet, le sentiment d'exister qu'elle procure se fait au prix d'un enfermement psychique. Nous avons vu que la répétition des discours de plainte transforme le rapport au monde et la vision de la réalité du fait de l'aspect performatif du langage. Nous avons vu également, dans la revue de littérature, que les psychothérapeutes considèrent que la plainte enferme le patient sur le plan psychique. La névrose caractérisée par de la plainte lancinante est celle du mélancolique, éternel insatisfait du monde, des autres et de lui-même, qui ne supporte ni la critique, ni la compassion, ni le silence. François Roustang (2001) résume bien l'enfermement psychique qui résulte de la répétition de la plainte :

« Dans cette souffrance entretenue, nous avons l'impression d'exister à notre propre manière, avec cet étroit secret incommunicable que nous déversons pourtant sans cesse sur ceux qui nous approchent. C'est notre petit capital, notre fonds narcissique qu'il faut prendre soin de ne pas dilapider et dont chaque jour la présence est à vérifier comme un avaro le fait de sa cassette. La plainte est là pour nous protéger de ce bonheur si proche qui nous emporterait vers les risques de la générosité, de l'invention gratuite ou de l'aventure amicale ou amoureuse. Il s'agit donc de demeurer insatisfaits et, pour être certains que ne se perde pas notre moi chéri, de continuer à nous répandre en reproches et en ressentiments, de demander aux autres ou aux événements qu'ils nous donnent ce que par principe nous ne recevrons pas et, pourquoi pas enfin, d'entretenir une jolie dépression pour que soit entendue une plainte que nous n'avons pas l'intention de faire cesser. » (Roustang, 2001, p. 12).

Il est encore un phénomène que nous voulons souligner au sujet de l'enfermement que crée le phénomène de plainte. Selon nous, la persistance de la plainte est aussi le signe d'un **effet de « prison dorée »**. Malgré leur frustration patente et dicible, rares sont les individus qui font le choix de quitter l'organisation, car la plupart des agents ne sont pas prêts à renoncer aux avantages de leur statut et de la « condition sociale » que leur procure la Caisse. Ce constat fait énigme car pourquoi rester si la régulation du système porte atteinte au bien-être et si elle mine les agents ? L'effet « prison dorée » semble central dans la pérennisation de la plainte et du dilemme des individus. Il semble que le système piège les agents autant qu'il ne les protège car il étouffe les velléités de participation et de rébellion. L'agent reste mais il n'est pas heureux. Ce qui crée le mal-être est en quelque sorte le fait que les barreaux

de la prison sont dorés. L'agent fait l'expérience de la frustration et des sacrifices qu'implique le fait de rester, mais il ne prend pas pour autant de mesure alternative. Des solutions existent pourtant, comme démissionner ou partir, par exemple : pour une pré retraite, un projet professionnel, une mise en disponibilité (reprise d'étude, ou test d'une nouvelle activité puis démission), un détachement dans une institution partenaire en France ou à l'étranger.

Ce sont les entretiens réalisés sur les motivations des volontaires au départ avec le plan social qui nous ont orientée vers l'hypothèse de la « prison dorée ». Des agents nous ont dit qu'ils étaient tellement bien à la Caisse qu'ils ne se voyaient pas travailler ailleurs, même si dans le fond ils ne sont pas très heureux ni satisfaits de leur travail : « *C'est tellement facile à la Caisse, on trouve tout ce qu'on veut, même pour le sport* » (un secrétaire comptable). En revanche, au moment où l'opportunité de départ s'est présentée avec des conditions pécuniaires avantageuses, ils n'ont pas hésité à postuler à une « mesure de dégageant », et ils ont dressé à ce moment-là un bilan critique de leur parcours qui n'aurait sûrement pas été avouable en d'autres circonstances. Ce sont ces éléments critiques que nous avons présentés plus haut : la difficulté à se réaliser dans son travail, le manque de reconnaissance de la personne en tant qu'individu, le sentiment d'inutilité de son travail ou l'ennui, etc. Le phénomène de « prison dorée » nous semble valable également pour les personnes en « adaptation secondaire » : les témoignages récoltés montrent que même malgré les aménagements les plus fins, le *modus vivendi* n'est pas satisfaisant sur le plan identitaire.

Notons que le fait de ne pas être heureux au travail n'a rien d'alarmant en soi. Les plus sceptiques pourraient même demander à quel titre il faut viser le bonheur d'un employé dans son travail et en quoi une entreprise devrait assurer le bien-être de ses salariés. Il ne faut cependant pas négliger le fait que le malaise diffus a des conséquences directes sur les résultats d'activité ainsi que sur la capacité d'innovation qui est une ressource cruciale en cas d'évolution des contraintes environnementales, comme commence à le vivre la Caisse aujourd'hui. Sans parler des cas de souffrance psychique que peuvent provoquer le sentiment d'inutilité ou la violence des échanges hiérarchiques. Nous ne sommes pas à même de traiter finement de ces derniers cas de figure, mais une approche clinique permettrait d'interpréter plus avant les raisons psychiques du mal-être diffus.

Une dernière remarque sur l'effet « prison dorée » est relative aux évolutions récentes de l'entreprise. Le mal-être diffus qui existe déjà du fait de la régulation bureaucratique pourrait être encore amplifié par un probable effritement du « pacte ». En effet, certaines évolutions remettent en cause les contreparties auxquelles ont droit les individus. Par exemple, la fermeture des agences locales a obligé certains salariés à une mobilité

géographique ou fonctionnelle qui n'était pas prévue à l'origine dans le pacte d'emploi. Si certains y voient une opportunité de changement appelée de leurs vœux, d'autres vivent cette évolution comme un changement dramatique des règles du jeu en cours de partie, contre l'avis des joueurs (Alter, 2000). Certains individus ont l'impression d'avoir payé leur dû en tant que sujet sans en avoir été suffisamment remercié ou reconnu. Ce sentiment alimente chez eux un discours critique sur l'institution et une tentation de « se payer sur la bête », en profitant au maximum des avantages pour l'instant préservés.

III 4 b) Plaintes et ambivalences de l'identification

La plainte participant de l'intégration dans le milieu, elle permet de « se tenir chaud » entre membres du même groupe, de se sentir exister au sein d'un collectif, de s'identifier à d'autres personnes qui ont le même rapport au travail que soi, et de se rapprocher de personnes qui traversent éventuellement des épreuves identitaires identiques à celles que l'on endure soi-même. Quand elle est partagée par un groupe de pairs, la plainte se transforme en complainte, et celle-ci célèbre la communauté d'appartenance. Elle actualise une communauté de destin et elle renforce par là même le sentiment d'appartenance.

Mais l'identification et l'appartenance manifestées par la plainte sont aussi une façade et un faux-semblant, le rite de la plainte faisant office de « masque » dans les interactions. Les volontaires au départ anticipé de la Caisse (en pré retraite ou en projet personnel) disent d'ailleurs que « le travail est pas mal », que l'ambiance est chaleureuse mais que, à la première occasion de départ favorable sur le plan matériel et financier leur départ se fait sans aucun regret. Nous pouvons alors penser que l'appartenance collective est un pis-aller et que les modes d'intégration sont fidèles à la configuration bureaucratique. A l'instar de ce que décrit J.-C. Thoenig (1974) sur « les sociabilités bureaucratiques », les personnes existent pour leur statut et non pas pour ce qu'elles sont réellement. Les rencontres se font entre des fonctions et des grades qui se rencontrent plutôt qu'entre personnes à part entière. Les individus sont intégrés dans un collectif mais celui-ci ne fait pas communauté. En définitive, la plainte qui permet de dépasser les cloisonnements et de nouer le contact entre strates distinctes, permet certes l'échange, mais le lien noué est éminemment fragile. Les véritables rencontres, entre personnes, sont rares car elles supposent de s'exposer en tant qu'individu, avec son épaisseur subjective. La rencontre suppose de « tomber le masque ».

La plainte occupe une place particulière dans ce processus car *elle entretient l'ambiguïté entre ce qui relève d'une véritable rencontre et ce qui relève d'une place assignée*. En effet, elle fait partie, en certaines circonstances, des faux-semblants qui laissent croire à l'affleurement de la subjectivité alors qu'elle est un discours normé et façonné par les routines. Ainsi, tout en confortant le lien social, la plainte contribue à brouiller les pistes sur la nature réelle des liens noués.

L'identification collective véritable est possible entre personnes qui manient à bon escient, c'est-à-dire en « coulisses » ou dans des « refuges » pour la plupart du temps, une parole authentique et qui se soutiennent entre eux. Ces affinités forment un réseau, mais plutôt clairsemé et confidentiel. Les personnes étant dans cette logique d'action sont rarement des puissants, car la parole authentique serait très risquée dans leur cas. Cette logique est plutôt partagée par des personnes véritablement engagées dans leur travail et leur activité professionnelle, comme celles qualifiées pour qui la réalisation de soi passe par le travail, ou les militants pour l'amélioration des modes de fonctionnement et pour davantage de prise en compte de la participation critique. C'est le cas par exemple de certains syndicalistes, de travailleurs sociaux, d'agents innovateurs, ou de chefs progressistes. Nous en avons fréquenté et interviewé. Il ne s'agit pas ici de ramasser leurs expériences et témoignages qui, somme toute, ressemblent peu ou prou à la même histoire, narrant comment accéder à la réalisation de soi à travers un engagement personnel dans la bureaucratie. Nous voulons surtout souligner ici que les « véritables rencontres » sont possibles malgré tout et qu'elles créent une intensité de relation forte et unique pour les personnes qui se reconnaissent entre elles, et qui parfois se cooptent dans un réseau informel d'« atypiques ». C'est la solidité de ces rares liens véritables qui permet à ces individus de tenir et de se réaliser malgré tout.

RESUME DU CHAPITRE 5

Le phénomène de plainte est une pratique rituelle adossée à l'ordre social dans le milieu. L'expression et la réception de la plainte font l'objet d'un travail symbolique actif de la part des protagonistes, qui manifestent ainsi implicitement leur adhésion à un système de normes et de valeurs, leur intégration dans le milieu et leur loyauté à son égard. Les interactions dans les échanges de plainte relèvent en fait d'une représentation théâtralisée où

sont distribués des « rôles », la mise en forme du discours ainsi que les modalités de sa diffusion et de sa circulation étant liées à la stratification du milieu. Le phénomène de plainte donne une forme sensible à la communauté d'appartenance, il transmet une histoire que se raconte la société sur elle-même, à destination de ses membres. Tout en contribuant au maintien de l'ordre établi, la plainte le dynamise car elle vivifie le tonus social dans une dialectique oscillant entre deux dimensions indissociables : celle ludique et celle sérieuse.

Parmi les types de plainte, la plainte rituelle est la plus intense du point de vue du lien social. Elle relève d'un échange sociable célébrant le plaisir pur de l'échange. Le dénuement de sérieux et de finalité des protagonistes leur permet de maintenir l'interaction et de manifester un semblant d'égalité de position. La plainte sociable est un discours support à la célébration de la communauté d'appartenance, qui prend parfois une dimension artistique comme c'est le cas dans la complainte polyphonique. Les échanges sociables perdraient cependant de leur signification et de leur fonction intégrative s'ils étaient détachés de la socialisation : la plainte sociable est reliée à la réalité bureaucratique, elle transforme les représentations de la réalité et procure aux membres de la communauté une occasion d'atténuation des pesanteurs d'un ordre qui serait sans cela insoutenable.

La contribution du phénomène de plainte au lien social sème la confusion quant à l'investissement subjectif des individus dans l'échange, mais elle donne aussi des indices sur la position des protagonistes. Les épreuves identitaires inévitablement vécues dans la bureaucratie favorisent l'expérimentation des attentes de rôle de l'organisation et génèrent plus ou moins de distanciation de l'individu vis-à-vis de son rôle, l'« adaptation primaire » s'accompagnant parfois d'une « adaptation secondaire ». Les pratiques de plainte étant une routine conforme aux normes du système, elles offrent en toutes circonstances un « masque » derrière lequel l'individu peut se protéger subjectivement dans l'interaction, et résoudre ainsi le dilemme de la participation - manifester son intégration malgré un éventuel degré de distance au rôle important. Le maniement de la plainte indique dans le même mouvement la façon dont l'individu « habite » son rôle. Les acteurs peuvent en effet manifester la différenciation ou la similitude de leurs positions et logiques d'action selon les modalités d'expression et de réception de la plainte qu'ils mettent en oeuvre. La fréquence à laquelle un individu recourt à la plainte, le registre selon lequel il l'utilise dans une situation donnée, et sa façon de recevoir la plainte d'autrui, sont autant d'indices de distinction ou d'identification dans la tenue du rôle. Le degré de distanciation de l'individu augmente sa compétence à décoder la fonction de la plainte dans l'espace social et ainsi à la manier à bon escient.

Une dernière analyse montre que les subtilités du phénomène de plainte produisent des effets ambivalents sur la subjectivation et l'identification. La plainte offre une soupape subjective et le sentiment d'exister tout en enfermant l'individu dans une logique répétitive de type « prison dorée ». Si les pratiques de plainte favorisent l'identification et un sentiment de communauté de destin, elles entretiennent aussi un faux-semblant : celui de la confusion entre les « rencontres véritables » où les individus échangent sur leur ressenti en ayant tombé leur « masque », et les rencontres de « façade » où le ressenti exprimé à travers la plainte est un discours conventionnel.

CONCLUSION GENERALE

Les analyses contemporaines du monde du travail désignent avec force la montée de la plainte des salariés. Analyser cette plainte suppose d'identifier son motif, c'est-à-dire la douleur physique ou la souffrance psychique qui cause le mal-être de l'individu. Pour ce qui concerne le monde productif, l'étude de la pénibilité du travail est centrale, et c'est d'ailleurs une question historique traitée par les médecins du travail depuis la révolution industrielle. Mais il faut prendre acte de l'évolution des grilles de lecture et du fait que l'étude des motifs de plainte change au gré des transformations des activités et des organisations. De nos jours, les conditions de travail ne désignent plus uniquement la pénibilité ou la monotonie : la plainte prend des formes aussi variées que les expériences de ceux qui l'expriment (Piotet, 2003). Ainsi, le thème des risques psychiques au travail a fait son apparition en Europe et tendrait même, pour certains observateurs, à supplanter la question des risques physiques dans la mesure où la santé au travail est de moins en moins menacée par des activités physiquement pénibles, en déclin, et de plus en plus par des risques psychologiques (Loriol, 2006). Une obligation de prévention des risques d'atteinte à la santé physique et mentale des travailleurs a d'ailleurs été inscrite dans la loi de modernisation sociale de 2002.

En définitive, le thème de la santé au travail et, *in fine*, de la plainte des salariés, est incontournable pour les analystes contemporains. L'expression de la plainte est à la fois de plus en plus fréquente et de plus en plus individualisée dans les univers productifs (Baudelot, Gollac, 2003). La nature du malaise évolue également : les plaintes de santé mentale au travail ont fortement augmenté ces vingt dernières années et de nouveaux termes sont apparus pour la qualifier : « stress », « *burn-out* », « syndrome de fatigue chronique », « harcèlement moral » (Loriol, 2006). Les travaux en sociologie du monde du travail n'échappent pas à cette question : de nombreuses enquêtes portent sur la souffrance au travail mesurée à travers les plaintes des salariés et sur l'étude des transformations contemporaines du travail qui génèrent cette souffrance (flexibilisation accrue, intensification des rythmes, mobilisation subjective créant du stress, etc.).

L'étude compréhensive de la plainte au travail et de la logique sociale qui la sous-tend complexifie pourtant les interprétations. Cette recherche montre en effet que l'expression de la plainte est liée aux conditions objectives d'exercice, mais aussi à des représentations, à des normes et à des enjeux. C'est toute une épaisseur culturelle et sociale qui se dessine derrière l'expression de la plainte, laquelle ne peut être interprétée sans une analyse fine de la situation d'énonciation et des modes de régulation du milieu où elle s'exprime. Les apports de cette recherche s'articulent autour de deux axes principaux : des résultats sur la définition et la caractérisation de la plainte comme objet de recherche, quel que soit le domaine dans lequel elle s'exprime et quel qu'en soit le motif (I) ; des résultats pour l'interprétation de la plainte comme expression dans une organisation productive (II).

I – La plainte comme objet de recherche : caractérisation, manifestations et indicateurs empiriques

L'étude de la plainte construite en objet de recherche conduit à une série de résultats qui permettent de préciser la définition et les caractéristiques de cette notion utilisée dans plusieurs disciplines (médecine, psychologie, psychanalyse, sociologie, philosophie) et qui n'est pourtant pas un concept.

1) Tenir compte de l'écart entre plainte et souffrance

Le premier résultat majeur est que si la notion de plainte est systématiquement associée à celle de douleur physique ou de souffrance psychique endurées, la plainte n'est pourtant pas assimilable à la douleur ou à la souffrance : elle n'en est que l'expression. Cette distinction permet de comprendre les cas de figure où l'on constate une plainte sans douleur ni souffrance et une douleur ou une souffrance sans plainte. En tout état de cause, le chemin qui mène de la douleur ou de la souffrance ressentie à la plainte est tout sauf linéaire.

Dans le domaine du droit, par exemple, il est des cas où les victimes sont trop atteintes physiquement ou psychiquement pour formuler leur détresse : la procédure juridique prévoit qu'une tierce personne ou l'Etat puisse porter plainte au nom de la victime, engager des poursuites et demander réparation au nom du préjudice fait à la société. Les études en « victimologie » montrent par ailleurs que la plainte des victimes est un enjeu important dans la procédure juridique puisque la reconnaissance du préjudice subi a un impact sur la

reconnaissance du statut de victime et sur leur indemnisation. La plainte peut ainsi faire l'objet d'un jeu dans une stratégie de lutte pour la reconnaissance.

Dans le domaine de la santé, l'identification des lésions physiques ne permet pas d'expliquer le fait qu'un patient se plaigne ou non. Il est par exemple des cas de blessures graves où le malade n'exprime aucune plainte, comme dans le cas des blessés de retour de la guerre du Vietnam dont le sens de l'honneur militaire interdisait la plainte, ou les cas gravissimes traités en service hospitalier où un consensus existe entre malade et personnel soignant pour canaliser la plainte et la réserver aux moments les plus critiques. Les cas médicaux gravissimes n'occasionnent d'ailleurs pas de plainte, l'individu étant dans l'incapacité de demander de l'aide. Il est aussi des cas où l'identification de l'origine des maux est très difficile, sinon impossible, comme dans le cas de la plainte de douleur chronique où aucune lésion corporelle n'est identifiable, ou dans le cas des maladies psychosomatiques. Par ailleurs la façon dont un malade exprime sa plainte est codée socialement et culturellement. Ainsi, des études sur les hôpitaux américains montrent que pour une même lésion soignée, l'expression de la plainte varie selon les origines culturelles des malades, les personnes d'ascendance italienne par exemple n'exprimant pas leurs maux de la même façon que les Américains « de souche ».

En psychologie ou dans la cure psychanalytique, la plainte est la voie d'entrée dans la relation d'aide, le thérapeute s'orientant aux indices qu'elle donne pour définir la demande véritable et la souffrance à traiter. La plainte n'est pas signifiante en soi mais elle donne à voir l'état psychique du patient, une même épreuve faisant l'objet d'un ressenti et d'une plainte qui varient selon l'individu et son histoire singulière. Comme dans le domaine médical, les cas les plus gravissimes de souffrance ne font pas l'objet d'une plainte : l'expression de souffrance nécessite une distance minimale du sujet vis-à-vis de son expérience immédiate. Le cheminement vers la guérison nécessite un dépassement et un abandon de la plainte. Dans les cas les plus pathologiques, la plainte nourrit le sentiment d'exister d'un individu qui entretient à travers elle son « fond narcissique », comme c'est le cas par exemple de l'hypocondriaque, ou celui du mélancolique dont l'insatisfaction insatiable nourrit le sentiment d'emprise sur le monde et sur les autres.

Prendre la mesure de l'écart entre la sensation douloureuse et l'expression du ressenti permet en définitive de tenir compte de l'épaisseur culturelle et sociale de la mise en forme de la plainte. Ainsi, le discours n'est pas le même selon le milieu ou le groupe d'appartenance, le statut de la personne à qui on s'adresse, les valeurs et les normes sur ce qu'il est normal de déplorer ou pas et sur la façon dont il est correct de le faire. La question des ressources du

plaignant se pose aussi : la plainte ne s'exprime qu'à condition que le sujet soit en distance minimale avec son expérience, celui qui souffre trop n'ayant pas la capacité à se plaindre ou à demander de l'aide.

2) Des critères invariants de caractérisation de la plainte

La caractérisation de la plainte à travers les disciplines permet de stabiliser une définition et des critères invariants. La plainte est *l'expression* d'une douleur physique ou d'une souffrance psychique, *motifs* de la plainte et moteurs de l'action, portée par un *plaignant* à l'adresse d'un *tiers*. En situation d'énonciation, l'expression de la plainte est le support d'une interaction entre un plaignant et son auditoire. L'écart entre la sensation de mal-être et son expression montre que le sens de la plainte n'est accessible que si l'on tient compte de la situation d'énonciation et de ses protagonistes.

3) Appréhender le sens de la plainte en situation

Les travaux sur le langage ont posé des acquis fondamentaux : la parole n'est pas un creuset, le sens n'est pas donné à l'avance, mais il émane du contexte de l'action, et la situation concrète où se réalisent les énonciations fait partie de l'énoncé. Le sens résulte d'une activité de co-construction par les interactants en situation, à partir d'éléments verbaux et aussi non verbaux. Dans l'interaction de face-à-face, le sens se construit à partir du code mais aussi à partir du « cadre » (Goffman), c'est-à-dire de l'interprétation de la situation par les protagonistes, qui interprètent incessamment ce qui se passe ici à ce moment-là. Ainsi, les mots peuvent laisser entendre plusieurs sens : la « signification » (Bakhtine) donnée par la partie stable de l'énoncé est distincte du « thème » (Bakhtine) qui est donné par la situation concrète. Une polysémie de nature sociale naît alors et chaque énoncé fait entendre des harmoniques socialement constituées (Boutet).

Pour ce qui concerne l'interaction de plainte au travail, une série d'indices verbaux et non verbaux sont à la disposition des protagonistes (ainsi que du chercheur) pour saisir le ressenti du plaignant, ses intentions et la finalité qu'il poursuit, et finalement saisir ce qui se joue en situation et le sens à accorder à l'échange. Les indicateurs concernent la caractérisation de la situation (le lieu, l'espace, le mouvement, la distance des protagonistes les uns vis-à-vis des autres, leur statut, entre autres) ainsi que les paroles échangées (leur sens littéral, le motif de la plainte, le ton, le volume, parole adressée ou parole à la cantonade, etc.) et les comportements et attitudes des acteurs (les gestes, les mimiques, l'ensemble des comportements expressifs, l'engagement corporel).

4) La plainte n'est pas forcément l'expression d'un mal-être

L'expression de la plainte ne donne pas forcément à voir ce que ressent vraiment le plaignant. L'observation par immersion en entreprise confirme la polysémie des discours de plainte et la variété de leurs significations. En situation dans le milieu étudié, il est de nombreux exemples où la plainte ne semble pas être motivée par l'expression d'un mal-être ni par une demande d'aide. Cela est perceptible quand le comportement et l'attitude du plaignant dissonent par rapport à la « signification », par rapport au contenu littéral de ses paroles. C'est ainsi qu'émerge une typologie inductive des discours de plainte en entreprise, selon que le plaignant semble véritablement ressentir un mal-être ou pas, et selon qu'il poursuit une finalité ou non. Ces axes sont valables « en tendance » : ils permettent de typifier les plaintes et ainsi de fournir une abstraction d'un phénomène dense et complexe (la plainte omniprésente et polyphonique) qui facilite son interprétation. Dans la plainte authentique, le plaignant ressent un mal-être et cherche de l'aide ou une intervention auprès de tierces personnes. Dans la plainte stratégique, le plaignant ne ressent pas vraiment de mal-être mais il semble utiliser son expression dans une finalité particulière qui n'est pas forcément donnée à voir, telle un objectif caché. Dans la plainte rituelle, le plaignant ne poursuit aucune finalité et ne semble ressentir aucun mal-être.

II- Résultats sur l'interprétation de la plainte comme parole au travail

Le cas de l'entreprise étudiée par immersion présente une valeur heuristique car il nécessite de forcer l'interprétation du phénomène de plainte et de s'engager sur des voies qui ne sont pas celles habituellement exploitées en sociologie du travail et des organisations. La plainte s'y manifeste en effet dans les discours de façon transversale et récurrente, et elle n'est pas toujours la manifestation d'un mal-être ressenti par le plaignant. Les premières hypothèses travaillées pour l'interprétation de la Caisse apportent deux séries d'enseignements :

Premier enseignement : Situation objective et vécu subjectif : des dimensions distinctes composant les deux faces d'une même pièce

L'interprétation de la plainte comme conséquence des mouvements de modernisation et de rationalisation des organisations productives n'est pas satisfaisante, pour la raison

suivante : le vécu subjectif des individus au travail et l'expression de leur souffrance varient sans corrélation linéaire avec la réalité des contraintes rencontrées dans les situations de travail. Des travaux fondateurs sur les sentiments d'ennui et de fatigue au travail le révélaient déjà (G. Friedmann) et des recherches contemporaines sur les effets des conditions de travail confirment que l'expression d'une plainte de fatigue ou de stress n'est pas en connexion directe avec les contraintes et difficultés rencontrées (Loriol). D'une façon générale, on peut considérer que le rapport de l'individu au réel n'est jamais directement donné mais qu'il passe par la médiation d'une action où se découvrent trois dimensions indissociables : le réel – soi – autrui (Dejours). Ainsi, le vécu et le ressenti du sujet se construisent dans des relations d'intersubjectivité.

Par conséquent, l'interprétation du phénomène de plainte à la Caisse ne semble pas tenir aux effets que les changements organisationnels et gestionnaires auraient sur le vécu subjectif des individus, et ce d'autant moins que l'organisation étudiée est relativement protégée du mouvement modernisateur.

Deuxième enseignement : La plainte dans le paradigme de la « souffrance au travail » : un espace d'interprétation circonscrit

Le paradigme de la « souffrance au travail » (Dejours) ne permet d'interpréter la plainte que dans des circonstances particulières.

La « psychodynamique du travail » considère en effet que la « souffrance au travail » est ontologique. Les individus la transforment en plaisir et en souffrance créatrice quand leur désir de réalisation de soi (liberté organisationnelle relative) et leur désir de reconnaissance (jugement de beauté et jugement d'utilité) sont satisfaits. Ils dévient la souffrance par des défenses collectives qui ouvrent des espaces de reconnaissance les protégeant de l'anxiété (cas des métiers à risque par exemple). La « souffrance ontologique » se transforme en « souffrance mentale » quand les défenses collectives sont défailantes.

Une lecture transversale des travaux de Dejours ciblée sur la question de la plainte montre que la non-plainte est le signe d'une souffrance sans conscience des sujets et ainsi, dans une certaine mesure, de leur aliénation. En effet, les processus défensifs à l'œuvre procurent un sentiment de « normalité » aux individus ou alors constituent une parade psychique puissante. Mais aussi l'individu en souffrance mentale ne percevra pas l'origine de ses maux car les bouleversements psychiques qu'il endure écrasent sa subjectivité (cas du harcèlement moral par exemple). Dans tous les cas de figure, le protocole méthodologique de

la psychodynamique du travail prévoit que c'est le clinicien qui révèle les processus pathogènes à l'œuvre subis par l'individu ou le groupe. Lorsque la plainte est prise en compte et travaillée par les chercheurs, cela se fait à travers un processus de conscientisation dans un cadre clinique clairement défini.

Par conséquent, le paradigme de la « souffrance au travail » ne paraît pas adéquat pour expliquer une manifestation de la plainte qui irrigue les relations quotidiennes et qui s'exprime fréquemment et spontanément au travail, hors cadre clinique ou thérapeutique. Sans pour autant invalider l'interprétation de la plainte par la psychodynamique du travail, le phénomène tel qu'observé en immersion à la Caisse suggère que la plainte est au moins autant une question sociale qu'un signe de souffrance au travail.

De quelle façon peut-on alors problématiser l'expression des discours de plainte dans une organisation productive ? Considérer la plainte comme un construit en lien avec la régulation sociale du milieu ouvre des perspectives fertiles. Nous nous inscrivons d'une part dans le prolongement des travaux de Marc Loriol (2003, 2006) sur l'expression de la plainte de fatigue et de stress et, d'autre part, dans la lignée de l'apport de John Weeks (2004) sur la culture et le rituel de la plainte en entreprise.

Première interprétation : La plainte émane de la régulation sociale et elle contribue à sa reproduction

Selon Loriol, la plainte au travail est liée à la façon dont les problèmes sont vécus, et éventuellement exprimés, par les individus et elle est mise en forme collectivement, selon les normes du milieu. Ainsi, la plainte est-elle contingente : elle n'est jamais une expression découlant de la simple mesure des difficultés endurées dans le travail mais l'individu sera plus ou moins enclin à l'exprimer selon les modes de « régulation autonome » et de « régulation conjointe », et notamment selon l'expression des maux que tolère le groupe d'appartenance. L'application de ce raisonnement au cas de la Caisse établit le lien entre la plainte et la régulation bureaucratique.

L'analyse de l'organisation permet de montrer les contraintes et les difficultés que rencontrent les individus (mais qui ne se transforment pas forcément en plainte). D'une part, l'exercice d'une mission régaliennne valorise le secret et les comportements d'allégeance, et l'organisation promeut les normes du contrôle, du tact et de la bienséance. D'autre part, le

« cercle vicieux bureaucratique » (Crozier) encourage une « participation sans engagement ni responsabilité », les comportements de retrait et la profusion des jeux de pouvoir parallèles, ainsi qu'il favorise les cloisonnements entre strates et associe la reconnaissance de la personne à son statut. En conséquence, l'univers étudié est à la fois protecteur et pesant. L'impersonnalité et l'égalitarisme bureaucratiques protègent les individus, de même que l'organisation procure de nombreux avantages en termes de déroulement de carrière, de rémunération, de prestige de l'emploi, et d'offre de loisirs, proposant ainsi à ses employés une sorte de « condition sociale ». La contrepartie en est la normalisation des comportements et des attitudes ainsi que l'inscription dans une gestion du personnel où la question du professionnalisme et des compétences maîtrisées a peu de poids face aux règles centralisées et statutaires. C'est finalement à un « pacte d'emploi » (Alter) que les salariés sont censés adhérer s'ils restent à la Caisse.

Bien que l'ordre bureaucratique considère avant tout les individus comme des rôles, la subjectivité affleure cependant à travers l'expression de plaintes authentiques. Ce qui peut poser problème à certains individus et motiver leur plainte authentique est la difficile réalisation de soi par le travail. Les velléités de participation réelle (pour l'aménagement ou l'amélioration des modes opératoires par exemple) sont bridées, par l'encadrement et aussi par les pairs, sur un registre qui peut être autoritaire. Le contrôle lié à la nécessité de préserver le secret et la fiabilité dans l'exercice de la mission régaliennne se traduit parfois en attitude tatillonne. Le secret entourant l'activité et l'obligation d'allégeance à la prescription hiérarchique rendent opaques les finalités du travail et peuvent alimenter un sentiment d'inutilité de l'individu. Les difficultés rencontrées dans le travail sont en outre complexes à résoudre du fait de l'évitement du face-à-face et de la norme de l'obéissance. Ainsi, les sensations de mal-être pouvant émerger seront difficilement avouables : les plaintes authentiques sont disqualifiées en tant qu'aveu de faiblesse ou en tant que signe d'une volonté de participation excessive et déplacée. Un phénomène organisationnel entretient alors un cercle vicieux de la plainte authentique : face au risque d'une réaction négative de son auditoire, le plaignant aura tendance à cacher son ressenti ou à l'exprimer tardivement, ce qui au final entretient sa frustration et sa plainte de mal-être, et favorise une ritualisation de sa plainte authentique. Dans les rares segments de l'organisation ouverts sur l'environnement externe, on note que la négociation pour la résolution des problèmes est plus aisée et la plainte authentique mieux tolérée. Cependant la régulation autonome de ces segments-là est forcément bridée à un moment donné par une inévitable confrontation à la culture

bureaucratique dominante qui bride ou sanctionne l'engagement professionnel et les inventions de la minorité (« dyschronie culturelle »).

En parallèle des plaintes symptômes d'un mal-être, on note qu'une caractéristique organisationnelle encourage les « plaintes stratégiques » et les « plaintes rituelles ». Toutes deux sont déconnectées d'un mal-être véritablement ressenti, mais comme la plainte est censée être le signe que le plaignant se sent touché par un problème rencontré et qu'il désire sa résolution, ces plaintes lui permettent finalement de donner l'impression d'une volonté de participation. Celle-ci reste cependant modérée et donc bien reçue et tolérée car elle respecte la norme du système. Cette attitude est possible car les individus intégrés à la Caisse savent que leurs plaintes ne porteront pas à conséquence. Dans ces cas-là, le discours est alors motivé par le conformisme ambiant et, contre toute attente, la plainte signifie moins une volonté de changement que le respect de l'ordre établi par le plaignant.

Pour ce qui concerne la plainte stratégique, il faut en outre préciser qu'elle se fonde bien dans le « cercle vicieux bureaucratique » puisqu'elle est un moyen de se positionner dans les jeux de pouvoir parallèles, nombreux dans cet univers. La plainte peut en effet permettre de disqualifier ses adversaires lorsqu'elle est formulée à leur encontre, ce qui entretient éventuellement un effet de réputation négative. Elle peut aussi donner l'occasion au plaignant de valoriser les obstacles qu'il a rencontrés et qu'il a dû surmonter dans son activité, ce qui lui permet de se présenter comme d'autant plus courageux et méritant aux yeux de ses collègues.

Il est finalement établi qu'un cercle vicieux culturel de la plainte accompagne le « cercle vicieux bureaucratique ». La plainte authentique est disqualifiée et par là même entretenue, voire ritualisée. La plainte stratégique et la plainte rituelle sont banalisées, ce qui tend à créer le sentiment que les agents de la Caisse sont d'éternels insatisfaits et contribue encore à favoriser la disqualification de la plainte authentique. Au final, l'évitement relationnel et la stigmatisation des individus (des faibles ou des « geignards ») sont renforcés, ce qui favorise un peu plus les comportements conformistes et nourrit les jeux de pouvoir. Un bruit ambiant créé par une polyphonie plaintive couvre les vellétés réelles de participation et complexifie encore l'identification des problèmes à résoudre dans le travail. Le cercle vicieux de la plainte accompagne ainsi le « cercle vicieux bureaucratique » et alimente l'incapacité de l'organisation à innover et à évoluer autrement que par le cycle crise – routine mis en évidence par Crozier.

Ainsi, cette recherche prolonge les travaux de Marc Lorient : la plainte est bien adossée à la régulation du milieu, et notamment à la question de ce qu'il est acceptable de dire et de

faire ou non. Mais il est aussi des cas où la plainte qui s'exprime n'est pas une plainte symptôme de mal-être, tout en étant le produit du système bureaucratique. La plainte renforce les normes et la culture dominante, alors qu'une première lecture pourrait la relier à une volonté de changement. Finalement, l'étude de la manifestation de la plainte et de sa réception permet de percevoir les contours de la régulation dans son lien avec l'activité productive mais aussi dans sa dimension culturelle et identitaire.

Deuxième interprétation : La plainte est une pratique rituelle adossée à l'ordre établi

Les observations empiriques sur la dimension ludique ou ironique de la plainte, sur sa banalisation et sur sa répétitivité laissent penser, à l'instar des travaux de John Weeks, que la plainte huile les relations et qu'elle apporte une certaine convivialité, de la chaleur humaine et un supplément d'âme au milieu. Considérer la plainte comme une pratique rituelle permet d'éclairer sa contribution au lien social et son inscription dans la culture du milieu.

Comme tout rituel, celui de la plainte est en lien avec l'ordre établi en ce qu'il sensibilise ses membres aux normes et aux interdits et qu'il sous-tend l'intégration dans le milieu. Lorsqu'elle n'est pas symptôme de mal-être, la plainte est en effet une histoire que la société se raconte sur elle-même et elle est destinée à ses membres. Elle n'est pas à prendre pour argent comptant car elle est codée symboliquement et elle possède une part de faux-semblant, oscillant entre dimension ludique et dimension sérieuse. La circulation de la plainte, ainsi que ses modes d'émission et de réception, sont codés et passés au crible d'un travail symbolique actif du plaignant et de l'auditoire sur ce qu'il est possible de dire, à qui, dans quelles circonstances, et sous quelle forme. La réaction de l'auditoire est elle aussi codée, l'initiation portant sur la capacité à répondre au plaignant sur le bon registre et sous une forme adéquate. L'intégration exige ainsi de maîtriser le phénomène de plainte dans toute sa palette de variétés : il s'agit de ne pas se tromper dans le maniement et dans la réception de la plainte, ainsi que de savoir l'utiliser régulièrement, celui qui se plaint trop peu ou de la mauvaise façon étant menacé par la sanction de l'exclusion.

On découvre ainsi que le rituel de la plainte nourrit le lien social, scande la vie en société, et contribue à l'entente et au plaisir d'être ensemble. L'intégration dans l'organisation passe par l'initiation aux codes de mise en forme et d'usage de la plainte. Celui qui est intégré

sait manier la plainte à bon escient. L'initiation au rite de la plainte assure ainsi le façonnage de la personne et le rite devient un signe de reconnaissance à usage identitaire interne.

En corollaire, la circulation de la plainte donne à voir les différences et les hiérarchies entre individus, et elle dessine les contours des groupes d'appartenance. En effet, il est par exemple mal vu de se plaindre sur un mode authentique en dehors de sa sphère d'appartenance (à moins que la plainte authentique soit ritualisée et qu'elle prenne alors une forme acceptable) et la plainte sans mal-être nourrissant le plaisir de l'échange ne sera pas tolérée auprès de n'importe qui. En définitive, la circulation de la plainte souligne la stratification du milieu.

Ainsi, la hiérarchisation et la stratification du système ne tiennent pas seulement par la légitimation « rationnelle légale » (Weber) émanant de l'exercice de la mission régaliennne, ni par la coercition : elles sont aussi codées symboliquement à travers le rite de la plainte. Celui-ci comporte une part de faux-semblant car personne n'est totalement dupe : les protagonistes initiés savent que l'expression de la plainte est théâtralisée, mais dans le même mouvement cette action est vécue pleinement au moment où elle se déroule. En conséquence, le phénomène de plainte peut se lire comme une scène étant jouée par des acteurs en représentation qui interprètent une fiction tout en la prenant au sérieux.

Le lien entre la plainte et la régulation bureaucratique est alors non seulement confirmé mais approfondi par le fait que l'interprétation de la plainte comme pratique rituelle enrichit l'analyse identitaire et culturelle du système.

En définitive, la plainte intègre et réunit plutôt qu'elle n'oppose. Elle réchauffe les relations et vivifie le « tonus social » tout en contribuant à la reproduction de la régulation bureaucratique. Le rite de la plainte donne ainsi une forme sensible et sociale à l'ordre établi. Elle apporte une résonance affective : une effervescence naît de l'interaction plaintive car les individus sont stimulés par le plaisir de l'échange. Au contenu cognitif et objectif porté par la part narrative de la plainte s'ajoute une résonance émotionnelle et affective.

La lecture de la plainte comme rituel permet finalement d'expliquer un peu mieux par quel processus la régulation bureaucratique se reproduit alors que la plainte est potentiellement porteuse d'une demande de changement. C'est parce que la plainte est un rite porteur par essence d'une logique paradoxale (la « fiction sincère ») que les demandes de changement peuvent être neutralisées.

Troisième interprétation : La plainte est parfois un échange sociable

La plainte revêt une dimension sociable, au sens de Simmel, lorsqu'elle représente le plaisir pur de l'échange. La conversation est alors complètement dénuée de sérieux et de la poursuite de la moindre finalité. C'est le cas de la plainte rituelle : c'est bien parce que cette plainte est déconnectée de la réalité et de toute dimension sérieuse qu'elle peut être une expression relevant de l'art de la conversation, et que les protagonistes peuvent donner une dimension esthétique à leur échange. Puisque ce qui compte dans la conversation sociable est l'échange en lui-même, et non pas son contenu, cela permet de comprendre que la plainte rituelle s'exprime sur des motifs divers et variés. Ce ne sont pas les raisons de se plaindre qui importent dans ces situations, mais l'interaction que permet de créer ou de prolonger la plainte. La plainte sociable est un « support » et non pas une « matière » de l'échange : des mots évoquant des difficultés sérieuses et l'expression d'un mal-être ne sont pas pris au sérieux et peuvent être considérés comme anodins, voire futiles, par les protagonistes, tout simplement parce que ceux-ci n'accordent pas de valeur intrinsèque au motif de l'échange.

L'échange sociable ne peut pas se poursuivre ni réussir à n'importe quelle condition : il faut que la conversation conserve une forme stylisée et dénuée de sérieux. L'individu intégré recevant une plainte rituelle sait identifier une conversation sociable et il sait qu'elle ne comporte pas de demande véritable. La poursuite de l'échange implique de donner une marque de réciprocité : l'interlocuteur doit prendre la plainte en considération mais pas trop, c'est-à-dire qu'il doit la recevoir en étant lui-même dans le désengagement et le « non sérieux ». Si l'interlocuteur est dans la confusion, s'il se méprend sur la forme de l'échange et considère la plainte comme un contenu sérieux alors que ce n'est pas le motif de plainte qui lui donne sa valeur, la discussion perdra sa nature sociable et risquera d'avorter. *A contrario*, une réponse sur un mode sociable peut neutraliser une forme sérieuse : si l'auditoire reçoit une plainte authentique comme étant une plainte rituelle, l'interaction conduit à la disqualification de la plainte authentique.

L'abstraction de la réalité rend l'échange intégrateur et permet ainsi d'expliquer que la plainte exprime la loyauté et l'appartenance commune plutôt que la critique, comme le suggérerait son contenu littéral. L'échange sociable incarné par la plainte rituelle donne aux protagonistes le sentiment d'être égaux et d'appartenir au même groupe. La plainte rituelle crée ainsi du lien par-delà la délimitation des groupes et elle favorise un « liant » qui est par

ailleurs bien difficile à générer dans un univers où l'on évite communément le face-à-face. Il est alors envisageable que la plainte sociable comporte une certaine utilité pour l'action collective : elle permet l'interaction entre des personnes qui, sans cela, seraient isolées les unes vis-à-vis des autres. La plainte sociable nourrit le sentiment de communauté, et ce avec d'autant plus de ferveur que les acteurs s'effacent et abandonnent tout investissement du contenu objectif et subjectif pour n'échanger que pour le plaisir. Les échanges sociables permettent d'être d'agréable compagnie les uns pour les autres, au sein d'un groupe relié par une socialisation commune.

La plainte rituelle sociable ne pourrait pas exister si elle était totalement coupée de la réalité : bien qu'elle soit une forme ludique, elle ne permettrait pas l'interaction si elle était « sans vie », déconnectée de la socialisation bureaucratique. Elle permet d'exprimer et d'incarner la réalité de la bureaucratie (hiérarchisation et normalisation) tout en étant une forme permettant d'échapper à cette réalité. Les protagonistes ont une position toute particulière : il faut être intégré pour saisir pleinement la portée de la plainte. L'interaction par la plainte rituelle ne serait pas possible si les individus n'avaient pas le sentiment d'appartenir à une même communauté, et s'ils n'avaient pas le sentiment de participer à une destinée commune, qui est celle de la régulation bureaucratique. Et dans le même mouvement, la plainte rituelle permet d'exprimer des problèmes en lien avec la dureté du monde bureaucratique tout en respectant la norme d'évitement du face-à-face, du tact et de la bienséance. Tout laisse à croire que la plainte rituelle est une échappatoire à la réalité et à la dureté du milieu : elle procure un soulagement tout en nourrissant une certaine convivialité, elle permet une atténuation de la pesanteur bureaucratique tout en respectant l'ordre établi.

Une nuance apparaît toutefois : quand l'échange n'est plus connecté à « la vie » dans la bureaucratie, la plainte rituelle devient un façon conventionnelle d'entrer en contact avec d'autres personnes. Alors, elle ne célèbre plus la communauté de destin et d'appartenance, elle crée l'interaction mais sans susciter le plaisir de l'échange que l'on trouve dans l'interaction sociable. Elle est une expression conformiste, un mode conventionnel d'expression, dont « le liant » est limité : l'échange se fait mais il est dans une certaine mesure artificiel.

Quatrième interprétation : La plainte donne à voir l'incarnation de leur rôle social par les acteurs

Dans la mesure où l'interaction de plainte fait l'objet d'une théâtralisation, et où le discours de plainte n'est pas tant en prise avec la subjectivité qu'avec l'intégration dans le milieu, la loyauté et la sociabilité, la façon de manier la plainte donne un indice sur la manière dont le plaignant habite son rôle social. La plainte révèle le degré de distanciation au rôle de l'individu selon la fréquence à laquelle il y recourt, le type de plainte qu'il mobilise dans une situation donnée, et la façon dont il reçoit la plainte d'une tierce personne. Ces éléments donnent à voir la sphère d'appartenance de l'individu car la forme de la plainte et la forme de la réception de la plainte sont mouvantes en fonction de la situation d'énonciation et des caractéristiques des interactants. Dans le même mouvement, la plainte permet à l'individu de protéger son intériorité car elle est une « routine conforme aux normes » (Goffman) qu'il peut brandir comme un « masque » (Goffman) dans les interactions.

La plainte nous amène ainsi sur la voie de l'achèvement de l'adaptation des individus à la bureaucratie. Les usages de la plainte seront différents, ou bien une même plainte aura des harmoniques différents, si l'individu possède une identité adossée au rôle prescrit ou si son identité est en tension avec le rôle. L'« adaptation primaire » (Goffman) aux attentes de rôle de l'organisation produit une identité liée au rôle : les individus adaptés croient à leur rôle – ce qui n'empêche pas un certain degré de distanciation - et certains jouent même leur partition avec sérieux et loyauté. D'autres acteurs tiennent grâce à une « adaptation secondaire » (Goffman) qui passe par la poursuite d'un idéal professionnel ou l'optimisation des opportunités offertes par le système en termes de carrière ou d'avantages sociaux. Pour ces personnes, la plainte brandie comme un « masque » est un moyen de protéger leur subjectivité et de se fondre dans la masse, tout comme un certain maniement de la plainte sera un moyen d'affirmer leur différence quand elles se retrouvent avec des personnes du même groupe identitaire.

Cette recherche permet finalement de considérer la plainte comme un opérateur analytique de la régulation du milieu, de ses caractéristiques culturelles et des moyens d'existence et de reconnaissance des individus dans une organisation. Elle rejoint en cela les travaux précurseurs sur la plainte qui insistent sur la normalisation de la mise en forme de

l'expression (Loriol). Mais elle permet aussi d'approfondir une analyse culturelle et identitaire car la plainte n'est pas envisagée seulement comme un symptôme de mal-être.

Malgré les apparences, la plainte est peu en lien avec le ressenti du plaignant. Un résultat surprenant est que la plainte peut être omniprésente alors que l'investissement subjectif des individus est mesuré. L'engagement est manifeste dans la plainte authentique seulement, quand un mal-être s'exprime. Mais cette plainte est maniée avec prudence et parcimonie car elle est mal tolérée. Finalement un nombre considérable d'agents abandonnent leur velléité de participation et *in fine* de négociation. Les traces subsistantes de la frustration sont ritualisées, mais là encore l'investissement subjectif est limité : il faut creuser pour comprendre ce qui se joue en profondeur dans l'esprit du plaignant. La plainte entretient à tout bout de champ une série de paradoxes et de faux-semblants : sa résonance « vraie », supposée connectée au ressenti du plaignant, brouille les pistes. Contre toute attente, la plainte favorise alors les rencontres de façade et le conformisme.

Ainsi la plainte n'est pas toujours l'indice de la lutte pour la reconnaissance, contrairement à ce que montrent d'autres travaux⁸⁴. Elle manifeste plutôt la loyauté et l'intégration. Et par un effet systémique on s'aperçoit en outre que la plainte complexifie la lutte pour la reconnaissance car le phénomène de plainte renforce l'ordre établi et la culture dominante, et rend au final vaine la lutte par la plainte.

En dernière analyse, la plainte peut être le signe d'une capacité de régulation culturelle puisqu'elle représente aussi une échappatoire aux lourdeurs du système et elle procure le sentiment d'exister malgré tout. Ce résultat prend à contre-pied les recherches qui considèrent la plainte comme étant seulement pathologique.

Cette recherche permet ensuite d'affiner l'analyse des identités et de la culture dans la bureaucratie. Elle montre l'influence des pratiques langagières sur la routine et leur contribution à la stratification du milieu.

La bureaucratie n'apparaît plus seulement comme un monde où des ombres se croisent, à l'instar de ce que disent Crozier et Thoenig sur les sociabilités bureaucratiques. Elle est aussi un univers qui procure un fort sentiment d'appartenance, une identification associée au prestige et, dans une certaine mesure, de la reconnaissance.

En revanche le projet de réalisation de soi n'est pas toujours achevé. L'intégration bureaucratique peut procurer de la reconnaissance et le sentiment d'exister : c'est le cas des

⁸⁴ Voir par exemple RENAULT Emmanuel, 2004, « Reconnaissance, institutions, injustice », *Revue du MAUSS*, n°23, p 180-195.

individus dont l'« adaptation primaire » soutient l'identité. Mais pour certaines personnes des « adaptations secondaires » sont nécessaires pour tenir, et l'identité et la reconnaissance passent par un autre canal que celui de l'offre identitaire institutionnelle, fondée sur un pacte.

On retient au final un paradoxe : la difficulté à exister dans la prison dorée. L'univers organisationnel produit une socialisation particulière qui ne satisfait pas le désir de réalisation de soi mais qui retient tout de même les individus dans l'emploi. L'appartenance fait sens, et pour une majorité de personnes elle est plus importante que le renoncement à la réalisation de soi dans le travail et à la reconnaissance de soi en tant qu'individu singulier.

Du fait des normes relationnelles et du conformisme bureaucratique, la plainte est une forme sociale d'existence : je me plains donc j'existe. Elle permet aussi le non engagement subjectif dans le travail, condition nécessaire pour tenir dans la bureaucratie.

Finalement, l'analyse des ambivalences et des paradoxes de la plainte invite à réfléchir à la question de la reconnaissance dans la bureaucratie⁸⁵. La plainte authentique, qui est la seule poussée par un désir de reconnaissance, est atténuée ou canalisée par le système vers d'autres formes de plainte qui sont une dérobade à toute forme de reconnaissance. Le système confond les types de plaintes, brouille leurs contenus spécifiques et permet ainsi, de manière opaque et ambivalente, de rabattre le désir de reconnaissance sur le non-désir de reconnaissance. La bureaucratie unifie, homogénéise, mais elle ne distingue pas. Elle n'a pas affaire à des personnes singulières mais à des fonctions, dans le respect de la neutralité bureaucratique. En ce sens, la bureaucratie ne tient aucun compte des « mondes vécus » (Habermas) des salariés et de leur désir ou non-désir de reconnaissance. Elle annihile toute lutte pour la reconnaissance.

⁸⁵ Nous nous inspirons ici de la discussion de notre communication par Bernard Eme lors du séminaire transversal du LISE sur la reconnaissance du 02 février 2006.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAM Philippe, HERZLICH Claudine, 1994, *Sociologie de la maladie et de la médecine*, Paris : Nathan, coll. « 128 Sociologie ».
- ALTER Norbert, 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF.
- ALTER Norbert, 2003, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'année sociologique*, 53, n°2, 489-514.
- ALTER Norbert, 2006, « La sociologie des organisations et la question du pouvoir », in ALTER N., *Sociologie du monde du travail*, Paris : PUF, p. 83-99.
- ANDERSON Nels, 1923/1993, *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris : Nathan, coll. « Essais et recherches », série Sciences Humaines.
- BASZANGER Isabelle, 1992, « Introduction », in STRAUSS Anselm, 1992, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris : L'Harmattan, coll « Logiques sociales », trad. I. Baszanger, p. 5-63.
- BASZANGER Isabelle, 1995, *Douleur et médecine, la fin d'un oubli*, Paris : Seuil, coll. « La couleur des idées ».
- BASZANGER Isabelle, 2000, « A propos de Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », *Sociologie du travail*, « Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale » (coord. M. Lallement), 42, 2, p. 322-329.
- BAUDELLOT Christian, GOLLAC Michel (dir), 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris : Fayard.
- BECKER Howard S., 1963/1985, *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris : Métailié, traduit par Briand et Chapoulie.
- BECKER Howard S., 2002, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris : La Découverte.
- BECKER Howard S., 2004, *Ecrire les sciences sociales*, Paris : Economica (1^{ère} édition : 1986)
- BORZEIX Anni, 2001/2005, « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage », in BORZEIX A., FRAENKEL B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris : CNRS Editions, p. 55-87.
- BORZEIX Anni, BOUTET Josiane, FRAENKEL Béatrice, 2001/2005, « Introduction », in BORZEIX A., FRAENKEL B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris : CNRS Editions, p. 9-17.
- BORZEIX Anni, FRAENKEL Béatrice (dir), 2001/2005, *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris : CNRS Editions.
- BOUTET Josiane, 1994, *Construire le sens*, Neuchâtel : Peter Lang, coll. « Sciences pour la communication ».

- BOUTET Josiane (dir.), 1995, *Paroles au travail*, Paris : L'Harmattan, coll. « Langage et travail ».
- BOUTET Josiane, 2001/2005, « Les mots du travail », in BORZEIX A., FRAENKEL B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris : CNRS Editions, p. 189-202.
- BOUVIER Pierre, 1990, « Le monde du travail : sécularisation et sacralisation », in RIVIERE C., PIETTE A. *et al.*, *Nouvelles idoles, nouveaux cultes*, Paris : L'Harmattan, p. 48-58.
- CANTO SPERBER Monique (ed.), 2001, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris : PUF, 3^{ème} édition.
- CARCASSONNE Marie, GLADY Marc, 2006, « Langage, travail et organisation », in ALTER Norbert, *Sociologie du monde du travail*, Paris : PUF, p. 209-225.
- CARCASSONNE Marie, SERVEL Laurence, 2006, « Rôle représenté et rôle joué : l'activité des techniciens conseil », in FILLIETTAZ L., BRONCKART J. :-P. (dir.), *L'analyse des actions et des discours en situations de travail. Concepts, méthodes et applications*, Louvain : Peters, BCILL, p. 79-95.
- CARRICABURU Danièle, MENORET Marie, 2004, *Sociologie de la santé. Institutions, professions et maladies*, Paris : Armand Colin.
- CHANLAT Jean-François (dir.), 1990, *L'individu en organisation : les dimensions oubliées*, Québec : Presses de l'Université de Laval, Paris : Eska.
- CHAPOULIE Jean-Michel, 1985, préface à BECKER Howard S., 1963/1985, *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris : Métailié, traduit par Briand et Chapoulie, p. 9-22.
- COTON Guillaume, FOLI Olivia, HELLEC Florence, 2007, « La sociabilité vue comme moyen de l'action organisée », in CARON Cécile, GAGLIO Gérald. (coord.), *L'organisation à l'épreuve : autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, coll. « Le sens social », p. 81-86.
- CROZIER Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris : Seuil, coll « Points Essais ».
- CROZIER Michel, 1965, *Le monde des employés de bureau*, Paris : Le Seuil.
- CROZIER Michel, 1971, « Sentiments, organisations, systèmes », *Revue française de sociologie*, n°11-12, 1970-1971, p. 141-154.
- CROZIER Michel *et alii*, 1974, *Où va l'administration française ?*, Paris : Editions d'organisation.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Ehrard, 1977/1981, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, collection « Points politique ».
- DAMIANI Carole, 2004, « Comment concilier réalité psychique et réalité judiciaire ? » in MAGOS Vincent (dir), *Procès Dutroux : penser l'émotion*, Bruxelles : Ministère de la Communauté française, 2004, p. 33-40.
- DARMON Muriel, 2004, *Devenir anorexique. Une approche sociologique*, Paris : La Découverte.
- DEJOURS Christophe, 1980/1993, *Travail usure mentale*, Paris : Bayard.

- DEJOURS Christophe (dir.), 1987, *Plaisir et souffrance dans le travail*, publié avec le concours du C.N.R.S., Editions de l'AOICP, tome I.
- DEJOURS Christophe, 1990, « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in Chanlat J.-F. (dir.), *L'individu en organisation : les dimensions oubliées*, 1990, Québec : Presses de l'Université de Laval, Paris : Eska.
- DEJOURS Christophe, 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Le Seuil, coll. « Points ».
- DEJOURS Christophe, 2000, « Travail, souffrance et subjectivité », *Sociologie du travail*, « Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale » (coord. M. Lallement), 42, 2, p. 329-340.
- DELEUZE Gilles, 1989, « Bartleby ou la formule », p. 171-203, in MELVILLE Herman, *Bartleby. Les îles enchantées.*, Paris : Flammarion.
- DEROCHE-GURCEL Lyliane, 1993, « La sociabilité : variations sur un thème de Simmel », *L'année sociologique*, n°43, p. 159-188.
- DEVEREUX Georges, 1967/1980, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris : Flammarion.
- DODIER Nicolas, 1993, *L'expertise médicale. Essai de sociologie sur l'exercice du jugement*, Paris, Métailié.
- DU GAY Paul (dir), 2005, *The values of bureaucracy*, Oxford University Press.
- DUBAR Claude, 1991/2002, *La socialisation*, Paris : Armand Colin.
- DUBET François, 2006, avec Caillet Valérie, Cortéséro Régis, Mélo David, Rault Françoise, *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris : Seuil.
- DUFOULON Serge, SAGLIO Jean, TROMPETTE Pascale, 1999, « Marins et sociologues à bord du Georges Leygues : interactions de recherche », *Sociologie du Travail*, vol 41, n°1, Paris : Elsevier, p. 5-22
- DURAND Jean-Pierre, 2000, « Combien y a-t-il de souffrance au travail ? », *Sociologie du travail*, dossier « Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale » (coordonné par M. Lallement), 42, 2, p. 313-322.
- DURAND Jean-Pierre, 2004, *La chaîne invisible*, Paris : Le Seuil.
- DURKHEIM Emile, 1912/1968, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris : PUF.
- EHRENBERG Alain, 1995, *L'individu incertain*, Paris : Calmann Lévy.
- ENRIQUEZ Eugène, 1997, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie clinique ».
- FASSIN Didier, 2000, « La supplique. Stratégies rhétoriques et constructions identitaires dans les demandes d'aide d'urgence », in *Annales. Histoire, sciences sociales*, n°5, p. 955-981.
- FASSIN Didier, 2004, *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*, Paris : La Découverte, coll. « Alternatives sociales ».
- FAVRET-SAADA Jeanne, 1977, *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le bocage*, Paris : Gallimard.
- FAVRET-SAADA Jeanne, CONTRERAS Josée, 1981, *Corps pour corps, Enquête sur la sorcellerie dans le Bocage*, Paris, Gallimard, Collection « Témoins ».

- FILIZZOLA Gina, LOPEZ Gérard, 1995, *Victimes et victimologie*. Paris : PUF.
- FOLI Olivia, 2001, « Un dirigeant au cœur d'une mutation industrielle. L'histoire d'un repositionnement », *Sociologies Pratiques*, n°4, p. 69-90.
- FOLI Olivia, 2007, « Les discours de plainte, un support de l'intégration et de la sociabilité : le cas d'une entreprise bureaucratique », in CARON Cécile, GAGLIO Gérald (coord.), *L'organisation à l'épreuve. Autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes : P.U.R., coll. « Lien social », p. 103-126.
- FOUCART Jean, 2003, *Sociologie de la souffrance*, Bruxelles : De Boeck, coll. « Ouvertures Sociologiques ».
- FREEMAN Richard B., MEDOFF James L., 1984/1987, *Pourquoi les syndicats? Une réponse américaine*, Paris : Economica.
- FREUD Sigmund, 1917/1968, « Deuil et mélancolie », *Métapsychologie*, Paris, Gallimard.
- FREUND Julien, 1990, *Etudes sur Max Weber*, Genève, Paris : Droz.
- FRISON-ROCHE Marie Anne, BARANES William (dir.), 1997, *De l'injuste au juste*. Paris : Dalloz.
- GARDIN Bernard, 1995, « Le sens comme production sociale », in BOUTET Josiane (dir.), *Paroles au travail*, Paris : L'Harmattan, coll. « Langage et travail », p. 151-164.
- GIDDENS Anthony, 1984/1987, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Paris : PUF.
- GIRAUD Claude, 1987, *Bureaucratie et changement*, Paris : L'Harmattan.
- GIRIN Jacques, 2001/2005, « Vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF. », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris : CNRS Editions, p. 285-301.
- GLADY Marc, LABOUNOUX Gérard, 2005, « Vécu de la précarité de l'emploi : discours et processus défensifs », communication au colloque Exister dans l'entreprise, CERSO - GEPECS - LCS - LISE, en collaboration avec l' AISLF et l' AIS, université de Paris V Sorbonne, 24 septembre 2005.
- GOFFMAN Erving, 1956/1973 (trad.), *La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi*, Paris : Editions de Minuit, coll. « Le sens commun ».
- GOFFMAN Erving, 1961/1968 (trad.), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris : Editions de Minuit, coll. « Le sens commun ».
- GOFFMAN Erving, 1967/1974 (trad.), *Les rites d'interaction*, Paris : Editions de Minuit, coll. « Le sens commun ».
- GOFFMAN Erving, 1974/1991 (trad.), *Les cadres de l'expérience*, Paris : Editions de Minuit.
- GOULDNER Alvin, 1954, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York : The Free Press.
- GROSJEAN Michèle, 2001/2005, « Verbal et non verbal dans le langage au travail », in BORZEIX Anni, FRAENKEL Béatrice (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris : CNRS Editions, p. 143-166.
- HANIQUE Fabienne, 2004, *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris : Erès.
- HIRSCHMAN Albert, 1972, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris : Editions Ouvrières (Economie et Humanisme).

- HODSON Randy, 2005, "Reviewed Work : *Unpopular Culture: The Ritual of Complaint in a British Bank* by John Weeks", *The American Journal of Sociology*, vol 6, May 2005, p. 1852-1853.
- ILLICH I, 1999, « L'obsession de la santé parfaite », *Le Monde diplomatique*, mars 1999.
- JACOBI Benjamin, 1994, « La plainte », *Autrement*, collection « Mutations », *Souffrances. Partager pour comprendre*, n° 142, p. 116-126.
- JACOBI Benjamin, 1998, *Les mots et la plainte*, Paris : Erès, coll. « Clinamen ».
- JAKOBSON Roman, 1968 (trad. en 1963), *Essais de linguistique générale*, Paris : Editions de Minuit.
- KAUFMANN Jean-Claude, 1996, *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, coll. « 128 sociologies ».
- KERGOAT Danièle, 1995, « La reproduction et le changement : place de la parole », in BOUTET Josiane (dir.), *Paroles au travail*, Paris : L'Harmattan, coll. « Langage et travail », p. 165-180.
- LA BIBLE, *Livre de Job*, traduction œcuménique, Paris : Alliance biblique universelle, 1982, p. 973-1031.
- LA PIERE Richard T., 1934, « Attitudes versus Actions », *Social Forces*, vol. 13 (October 1934 – May 1935), p. 230-237 (traduction française E. Beldame, J.-P. Briand, université Paris VIII, Département de sociologie, secteur « Sociologie empirique »).
- LACOSTE Michèle, 1995, « Parole, action, situation », in BOUTET Josiane (dir.), *Paroles au travail*, Paris : L'Harmattan, coll. « Langage et travail », p. 23-44.
- LACOSTE Michèle, 2001/2005, « Peut-on travailler sans communiquer ? », in BORZEIX A., FRAENKEL B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Editions, p. 21-53.
- LAE Jean-François, 1996, *L'instance de la plainte. Une histoire politique et juridique de la souffrance*, Paris : Descartes et Cie.
- LALLEMENT Michel, 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris : Gallimard, Folio Essais.
- LE BRETON David, 1995, *Anthropologie de la douleur*, Paris : Métailié.
- LORIOLE Marc, 2003, « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'Année sociologique*, 2003, 53, n°2, p. 459-486.
- LORIOLE Marc (dir.), 2004, *Construction du stress, psychologisation du social et rapport au public. Le cas des infirmières hospitalières, des conducteurs de bus et des policiers*, Rapport final de recherche, CNRS – université Paris I – Laboratoire Georges Friedmann (UMR 8593)
- LORIOLE Marc, 2006, « Ennui, stress et souffrance au travail », in ALTER N., 2006, *Sociologie du monde du travail*, Paris : PUF, p. 229-244.
- LORIOLE Marc, BOUSSARD Valérie, CAROLY Sandrine, 2006, « La résistance à la psychologisation des difficultés au travail. Le cas des policiers de voie publique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 165, p. 106-113.
- MACLOUF Pierre, 2006, « La critique de la bureaucratie aux Etats-Unis », in ALTER N., *Sociologie du monde du travail*, Paris : PUF, p. 43-60.

- MARQUET Jacques, CARTUYVELS Yves, 2001, *Attentes sociales et demandes de justice. Les mobilisations blanches et après ?*, Bruxelles : publications des facultés universitaires Saint Louis, coll « Travaux et recherches ».
- MARQUET Jacques, PERILLEUX Thomas, VAN CAMPENHOUDT Luc, 2001, « Les formes de la plainte sociale entre émotions et revendications », in MARQUET Jacques, CARTUYVELS Yves, 2001, *Attentes sociales et demandes de justice. Les mobilisations blanches et après ?*, Bruxelles : publications des facultés universitaires Saint Louis, coll « Travaux et recherches », p. 15-62.
- MARQUET Jacques, PERILLEUX Thomas, 2004, « Entre la commémoration et la critique sociale. Les prismes d'une mosaïque blanche », in MAGOS Vincent (dir), *Procès Dutroux : penser l'émotion*, Bruxelles : Ministère de la Communauté française, 2004, p. 171-178.
- MARTIN Dominique, 1994, *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris : PUF.
- MARTUCCELLI Danilo, 2002, *Grammaires de l'individu*, Paris : Folio Essais.
- MARTUCCELLI Danilo, 2006, *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Paris : Armand Colin.
- MELVILLE Herman, 1989 (trad.), *Bartleby. Les îles enchantées.*, Paris : Flammarion.
- MERTON Robert K., 1940/1997, « Bureaucratie et personnalité », in Merton R. K., 1997, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris : Armand Colin (1^{ère} édition en français : 1965, traduction d'Henri Mendras), p. 188-197.
- MINISTERE DE LA JUSTICE, 1999, *Pour une nouvelle politique publique d'aide aux victimes*, Rapport du groupe de travail sur l'aide aux victimes dit « groupe Lienemann », 26 mars 1999 – disponible sur <http://www.admin-net6.fr/datas/inavem/fichier/rappLienemann.pdf>
- NIZET Jean, RIGAUX Natalie, 2005, *La sociologie de Erving Goffman*, Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- PERETZ Henri, 2004, *Les méthodes en sociologie, l'observation*, Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- PHARO Patrick, 1996, *L'injustice et le mal*, Paris : L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».
- PIOTET Françoise, 2003, « Présentation générale du dossier : Travail et emploi, disjonction ? conjonction ? », *L'Année sociologique*, 2003, 53, n°2, p. 305-320
- REYNAUD Jean-Daniel, 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- RICEUR Paul, 1994, « La souffrance n'est pas douleur », *Autrement*, collection « Mutations », *Souffrances. Partager pour comprendre*, n° 142, p. 58-69
- RILKE Heinrich Maria, 1908/1993, *Lettre à un jeune poète*, Paris : Gallimard, coll. « Poésie » (trad : de Launey).
- RIVIERE Claude, 1995, *Les rites profanes*, Paris : PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».
- ROUBIER Paul, 1946, *Théorie générale du droit. Histoire des doctrines juridiques et philosophie des valeurs sociales*. Paris : Sirey.
- ROUSTANG François, 2001, *La fin de la plainte*, Paris : Odile Jacob Poches.

- SAINSAULIEU Renaud, 1977, *L'identité au travail*, Paris : Presses de la FNSP.
- SAINSAULIEU Renaud, 1997, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris : Presses de Sciences Po et Dalloz (2^{ème} édition).
- SALAS Denis, 1999, « Les raisons de la peine, une lecture de Paul Ricœur », in Commission nationale consultative des droits de l'homme, *Réflexions sur le sens de la peine – Annexes*, p. 9-10.
- SALAS Denis, 2004, « La nouvelle victime ou la dette sans réponse », in : MAGOS Vincent (dir). *Procès Dutroux : penser l'émotion*. Bruxelles : Ministère de la Communauté française, p. 233-239.
- SCHNAPPER Dominique, 1999/2005, *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*, Paris : P.U.F., coll. « Quadrige ».
- SCHWARTZ Olivier, 1990, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, PUF.
- SCHWARTZ Olivier, 1993, « L'empirisme irréductible », p. 265-308, in ANDERSON Nels, *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris : Nathan, coll. « Essais et recherches », série Sciences Humaines (1^{ère} édition : 1923).
- SELZNICK Philip, 1949, *T.V.A. and the Grass Roots*, Berkeley : University of California Press.
- SIMMEL Georg, 1917/1981 (trad), « La sociabilité : exemple de sociologie pure ou formale », *Sociologie et épistémologie*, Paris : PUF., p. 121-136.
- STRAUSS Anselm, 1992, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris : L'Harmattan, coll « Logiques Sociales ».
- THOENIG Jean-Claude, 1974, « La stratification », in CROZIER Michel *et alii*, *Où va l'administration française ?*, Paris : Editions d'organisation, p. 29-53.
- TIXIER Pierre-Eric (dir.), 2002, *Du monopole au marché : les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris : La Découverte.
- TRAVERSO Véronique, 2004, « Cristallisation des désaccords et mise en place de négociations dans l'interaction : des variations situationnelles », in GROSJEAN Michèle, MONDADA Lorenza, *La négociation au travail*, Lyon : ARCI/PUL, coll. « Ethologie et psychologie des communications », p. 43-68.
- UHALDE Marc (dir.), 2001, *L'intervention sociologique en entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer.
- WEBER Max, 1921/1995, *Economie et société, les catégories de la sociologie*, tome I, Paris : Plon.
- WEEKS John, 2004, *Unpopular culture : the ritual of complaint in a British bank*, Chicago : The University of Chicago Press.
- WELLER Jean-Marc, 1994, « Le mensonge d'Ernest Cigare. Problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité », *Sociologie du travail*, vol. 1, p. 25-42.
- WELLER Jean-Marc, 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris : Desclée de Brouwer.

- WELLER Jean-Marc, 2006, « Le travail administratif des petits bureaucrates : enjeux et transformations », in DREYFUS Françoise, EYMERI Jean-Michel (dir.), *Science politique de l'administration. Une approche comparative*, Paris : Economica, p. 253-268.
- WOJCISKE Bogdan, 2004, « The Negative Social World : The Polish Culture of Complaining », *International Journal of Sociology*, vol. 34, n°4, Winter 2004-5, p. 38-59.

ANNEXE

Lettre de présentation du tuteur CIFRE



DIRECTION GENERALE DES RESSOURCES HUMAINES
DIRECTION [REDACTED]
SERVICE [REDACTED]

3 février 2003

Travaux de recherche en vue d'une thèse en sociologie
conduits par Mlle Olivia Foli

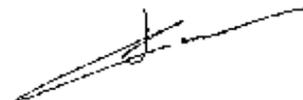
Mlle Olivia Foli a été recrutée le 1^{er} février 2002 comme chargée de mission sous contrat à durée déterminée de trois ans. Elle mène des travaux de recherche en vue d'une thèse sur le thème de l'évolution des identités professionnelles des salariés dans un contexte de changement, en étudiant le cas de la [REDACTED]. Elle effectue également des études de nature sociologique à la demande de la DGRH, sans lien direct avec sa thèse.

Un contrat de collaboration a été signé entre la [REDACTED] et l'Université Paris IX Dauphine (Centre d'Études et de Recherche en Sociologie des Organisations) dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) avec l'ANRT (Agence Nationale pour la Recherche Technique), qui verse une subvention à la [REDACTED] à ce titre. Ce contrat précise que les travaux de recherche sont réputés appartenir à la [REDACTED] qui devra donner son accord préalablement à leur communication à l'extérieur.

Par ailleurs, ainsi que le prévoit son contrat de travail, Olivia Foli est tenue au secret professionnel et à l'obligation de discrétion pour tout ce qui concerne les faits, informations et décisions dont elle aura connaissance.

Afin d'étudier les identités professionnelles et d'en mesurer les évolutions, Olivia Foli doit pouvoir s'entretenir dans le respect de la confidentialité avec un nombre significatif d'agents à deux ou trois reprises au cours des deux années à venir dans différents secteurs de la [REDACTED].

Je vous remercie pour la contribution que vous voudrez bien apporter à ces travaux de recherche et reste à votre disposition pour tout complément d'information.


[REDACTED]

Vu : le Président

Vu : les suffragants M.....

Vu et permis d'imprimer : le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche
de l'Université Paris Dauphine

RESUME

L'étude des discours de plainte dans les interactions montre que leur sens est labile et contingent en fonction de la situation d'énonciation du plaignant et de son auditoire. Une démarche ethnographique par immersion dans une organisation productive établit que l'expression de la plainte peut être dénuée d'un sentiment de mal-être. Comment expliquer alors la prégnance du phénomène de plainte dans cette entreprise ? Les observations empiriques invitent à interpréter la plainte comme étant reliée à la régulation sociale du milieu. Le cas de l'entreprise étudiée montre que les modalités de l'expression et de la circulation de la plainte, ainsi que les effets produits sur l'action, sont adossés à la régulation bureaucratique favorisant une participation en demi-teinte. Les normes du milieu façonnent et canalisent l'expression de la plainte, et elles annihilent les effets des plaintes porteuses d'une demande de changement, favorisant ainsi la reproduction de la culture dominante. Paradoxalement, les expressions de plainte sont davantage un signe de loyauté et d'intégration à l'entreprise qu'une manifestation critique. Lorsque la plainte n'est pas authentique, elle est une pratique rituelle qui tonifie le lien social. Elle nourrit les sociabilités et offre une échappatoire à une culture qui serait sinon étouffante. Partant, l'expression de la plainte rend avant tout lisible la stratification du milieu et la façon dont les individus habitent leur rôle social, avec plus ou moins de distance vis-à-vis des attentes de rôle de l'organisation.

MOTS-CLES : plainte, interaction, bureaucratie, intégration, norme

SUMMARY

When we study how complaints are expressed, we can remark how their sense can often be varied and often dependent on the situation and on the audience to which these grievances are addressed. If we follow an ethnographic approach while studying a specific enterprise, we can remark that the expression of the complaint is not necessarily brought about by a feeling of ill-being. How can we explain that there is an undeniable phenomenon of complaints in these organizations? Empirical observations can lead us to conclude that the complaints are strongly linked to the social environment within the organization. The case of the enterprise studied shows that the way in which the complaint is communicated, as well as the consequences of the complaint are dependent on bureaucratic regulations which results in a subdued participation. The standards in this environment fashion and orientate the expression of the complaint and eliminate the effects of the complaints which would have brought about a change, and rather it favours the expansion of the dominant culture. Paradoxically, the voicing of a complaint is more often than not a sign of loyalty towards the organization and of integration rather than a sign of protest. The complaint in itself may not be authentic but acts as a way of revitalizing the social bonds. It offers a way of socialising and also a method of escaping from an enterprise culture which, if not carried out, would be suffocating. Consequently, the expression of the complaint underlines the stratification of an organization and the way in which people see their social role more or less at a distance with the role given to them by their enterprise.

KEYWORDS: complaint, interaction, bureaucracy, integration, norm